

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Проектування основних бізнес-процесів на підприємстві**

заматеріалами ТОВ «City Capital Development Group», м. Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051  
«Економіка», спеціалізації  
«Економіка та безпека бізнесу»  
заочної форми навчання

Ліщенко Софії  
Володимирівни

Науковий керівник – канд.  
екон. наук, доцент

Гейдор Алла  
Петрівна

Гарант освітньої програми д-р  
екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2021

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади проектування бізнес-процесів підприємства.....	5
РОЗДІЛ 2. Діагностика основних бізнес-процесів на прикладі моделі "AS IS" ТОВ "City Capital Development Group"	
2.1 Моделювання бізнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group".....	16
2.2 Регламентація та автоматизація основних бізнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group".....	22
2.3 Оцінювання ефективності діючої моделі бізнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group".....	30
РОЗДІЛ 3. Проектування основних бізнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group" за моделлю "TO BE".....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	55

## ВСТУП

**Актуальність роботи** визначається необхідною адаптацією бізнес-процесів до змін, що відбуваються. Сьогодні економіка країн врегульовується зовнішніми факторами більше, ніж в будь-які інші часи. Коронавірус, нестабільний геополітичний клімат у світі диктують свої правила та спонукають бізнес-одиниці окремих (кожної з) країн трансформувати свої процеси, підлаштовуючись під нові умови, щоб продовжити свою діяльність.

Одним із ефективних інструментів підвищення якості управління підприємствами в сучасних умовах є практика опису та проектування мережі його бізнес-процесів, зокрема ідентифікація та оптимізація бізнес-процесів, пов'язаних із створенням цінності для зовнішнього клієнта.

**Аналіз останніх досліджень чи публікацій.** Проблематику ідентифікації, опису та моделювання бізнес-процесів досліджували в своїх працях як вітчизняні так зарубіжні науковці, зокрема: У. Демінг, Дж. Е. Шорт, Т. Н. Дейвенпорт, С. З. Зіндер, Дж. Мартін, М. Хаммер та Дж. Чампі, Б.М. Андрушків, Т. І. Лепейко, О. Г. Мельник, В.В. Нетепчук, Ю. В. Василенко, О. М. Гайдаєнко, А.П. Гейдор та ін.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є висвітлення важливості проектування основних бізнес-процесів задля досягання якісного кінцевого продукту на прикладі господарської діяльності ТОВ "City Capital Development Group".

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі **завдання:**

- визначити теоретико-методичні засади проектування бізнес-процесів підприємства;
- змодельовати бізнес-процеси ТОВ "City Capital Development Group";
- формувати регламенти та обґрунтувати можливості автоматизація основних бізнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group"



- оцінити ефективність діючої моделі бізнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group";
- спроектувати основні бізнес-процеси ТОВ "City Capital Development Group" за моделлю "TO BE".

**Об'єкт дослідження** є процес проектування основних бізнес-процесів підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних і прикладних засад проектування основних бізнес-процесів підприємства.

**Емпіричною базою дослідження** є група компаній City Capital Development Group, заснована в Києві в 2007 році, основний напрям діяльності – девелопмент, будівництво, управління торговими і офісними центрами, а також реалізація креативних, освітніх та розважальних проєктів. Юридична адреса: м. Київ, вул. Червоноармійська, 47.

Для детального розгляду та діагностики діяльності підприємства було обрано проєкт Арт-завод Платформа, створений в 2014 році, основний напрям діяльності – корпоративні івенти, фестивалі та галерея на локації. Юридична адреса: м. Київ, вул. Магнітогорська, 1а.

**Інформаційною базою дослідження** є теоретичні напрацювання науковців у сфері економіки, моделювання бізнес-процесів та бізнес-інжинирингу, державний стандарт ISO та статті дослідників теми, матеріали внутрішньої звітності ТОВ «City Capital Development Group».

**Практичне значення.** В сучасному менеджменті існують два підходи до організації системи управління діяльністю підприємства: функціональний та процесний. Глобалізація економіки та конкуренція на внутрішньому і світовому ринках приводить до необхідності використання технологій отримання конкурентних переваг. Безперервні зміни в промислових технологіях, ринках збуту та потреби клієнтів безпосередньо впливають на діяльність господарюючих суб'єктів і її результати. Тому найбільш ефективних інструментів управління змінами є процесний підхід, або управління на основі бізнес-процесів підприємства.

Зосередження уваги не на окремих функціях, а на бізнес-процесах, які виконуються багатьма структурними підрозділами спільно, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства. Крім того, процесний підхід до управління має більшу ефективність в умовах глобалізації економіки унаслідок широкого застосування інформаційних технологій.

У світовій практиці менеджменту процесний підхід до управління вже давно застосовується керівництвом різних компаній і підкріплений відповідними теоретичними розробками. В Україні це відносно новий напрямок у менеджменті, заснований на застосуванні останніх досягнень науки і техніки, постійному оновленні бізнесу, інноваціях, що так актуально для розвитку вітчизняної економіки.

ТОВ “City Capital Development Group”, хоч і не новий гравець на бізнес арені, але, на жаль, не відрізняється інноваційними рішеннями проектування, управління та контролю бізнес-процесами.

Проте, аналізуючи діяльність компанії, спираючись на термінологію бізнес-інжинірингу, можна визначити, що компанія автономно використовує процесний підхід організації системи управління, оскільки всі проекти та їх підрозділи взаємопов’язані один між одним і, як наслідок, є підтримкою у здійсненні спільних задач групи компаній.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження була опублікована стаття на тему "Проектування основних бізнес-процесів на підприємстві" у збірнику наукових праць студентів "Економіка та фінанси підприємства", КНТЕУ, 2021 р.

**Структура випускної кваліфікаційної роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, пропозицій і списку використаних джерел. Основний текст роботи становить 56 сторінок, в т.ч. - 6 таблиць, 6 рисунків, 2 додатки. Список використаних джерел містить 39 найменувань, викладені на 4 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЕКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

В сучасному менеджменті існують два підходи до організації системи управління діяльністю підприємства:

1) Функціональний підхід – сукупність певних функцій або дій, що спрямовані на виконання вузької задачі, результатом якої не є досягнення цілі місії компанії.

2) Процесний підхід – комплекс взаємопов'язаних процесів, що спрямовані на досягання заданих підприємством цілей, характеризується гнучкою та єдиною системою процесів [1]. Другий підхід управління в наші часи є більш поширеним, адже керівники зацікавлені в комплексному виконанні завдань та в досягненні значних результатів. Таким чином, процесне управління виділяє не одиничні задачі, а бізнес-процеси, кожен з яких має вхід (залучені ресурси підприємства) та вихід (готовий продукт або послуга).

З метою залучення додаткових інвестицій підприємства, що функціонують у різних галузях економіки, прагнули перейти від функціонального управління до процесно-орієнтованого. Багато в чому це пояснювалося тим, що при орієнтації управління на виконання окремих функцій, без належної уваги керівництва залишались цінність та якість виходу процесів - результат, а саме послуга чи товар, який буде вживати споживач. Ігнорування якості результату є неприпустимим в умовах конкурентної боротьби. Відповідно до процесного підходу до управління саме споживач та його потреби – основна мета, тобто діяльність компанії – це сукупність різних процесів по переробці ресурсів із метою задоволення потреб клієнтів. При функціональному підході працівники зацікавлені в ефективному виконанні окремих функцій, а не всього процесу, що призводить до виникнення протиріч в роботі окремих структурних



підрозділів, зниження ефективності діяльності організації і швидкості її реакції на зміни зовнішнього середовища. Зосередження уваги не на окремих функціях, а на бізнес-процесах, які виконуються багатьма структурними підрозділами спільно, дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства. Крім того, процесний підхід до управління має більшу ефективність в умовах глобалізації економіки у наслідок широкого застосування інформаційних технологій. Слід зазначити, що у світовій практиці менеджменту процесний підхід до управління вже давно застосовується керівництвом різних компаній і підкріплений відповідними теоретичними розробками. В Україні це відносно новий напрямок у менеджменті, заснований на застосуванні останніх досягнень науки і техніки, постійному оновленні бізнесу, інноваціях, що так актуально для розвитку вітчизняної економіки.

Як зазначено вище, процесно-орієнтований підхід управління включає в себе бізнес-процес, що має сукупність взаємопов'язаних заходів (дій або процедур), спрямованих на створення максимально унікального та цінного продукту або послуги для споживача або клієнта.

Сучасний спеціаліст з фінансового консалтингу Фархутдинов І. визначає бізнес-процеси так:

«Бізнес-процеси - це взаємопов'язані і послідовні дії, що відповідають наступному:

- метою є виробництво продукції або послуги;
- в процесі беруть участь люди. В іншому випадку ми говоримо про технологічний процес, який підпорядковується іншим принципам управління»[2].

Доцільним буде розглянути варіації визначень бізнес-процесу науковцями минулого століття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

## Визначення поняття бізнес-процесу

Автор	Визначення
У. Демінг	Бізнес-процес як будь-які види діяльності в роботі організації.
Дж. Е. Шорт	Бізнес-процес як набір логічно взаємозв'язаних дій, що виконуються для досягнення певних виходів бізнес діяльності.
Т. Н. Дейвенпорт	Бізнес-процес як структурована кінцева безліч дії, спроектованих для виробництва специфічних послуг для споживачів або ринків; специфічна впорядкована сукупність робіт, завдань в часі і в просторі, із зазначенням початку та кінця, точним визначенням виходів; структурований набір дій, який формується, щоб виробити певний вихід для конкретних клієнтів або ринків.
Є. З. Зіндер	Бізнес-процес як логічна серія взаємозалежних дій, яка використовує ресурси підприємства для створення або здобуття в осяжному майбутньому корисних для замовника продуктів або послуг.
Дж. Мартін	Бізнес-процес як потік цінностей у вигляді безлічі закінчених та пов'язаних між собою дій, які створюють деяку готову продукцію, що має споживчу цінність для клієнтів.
М. Хаммер та Дж. Чампі	Бізнес-процес як сукупність різних видів діяльності, в рамках яких використовуються ресурси, а в результаті створюється продукт, який становить цінність для споживачів.

*Джерело: сформовано автором на основі [3]*

Том Девенпорт, заслужений вчений в галузі менеджменту та інформаційних технологій надав бізнес-процесу таке визначення:

Бізнес-процес – це сукупність робіт, специфічно упорядкованих в просторі і часі із зазначенням початку і кінця, точним визначенням вхідів та виходів [3]. Та визначив 4 основні види бізнес-процесів:

- 1) Основні бізнес-процеси – основна функція підприємства, що полягає в випуску продукції для споживача, суть якої може полягати в виробництві, реалізації або забезпеченні товаром або послугою.
- 2) Управлінські бізнес-процеси – процеси, функція яких полягає в забезпеченні вірного розпорядку робіт, вчасної реорганізації апарату.



3) Допоміжні бізнес-процеси мають за мету підтримку інфраструктури компанії та має характеристики ресурсно-затратних завдань, які не додають цінності підприємству.

4) Бізнес-процеси розвитку мають перед собою задачу удосконалити всі процеси підприємства задля покращення його функціонування [4].

Місце різних видів бізнес-процесів у діяльності підприємства відображено на рисунку "Класифікація бізнес-процесів підприємства".

Не дивлячись на різне значення та функції бізнес-процесів, вони всі між собою взаємопов'язані та являються складовими єдиного механізму - підприємства, і розглядатись окремо один від одного можуть тільки в теорії.

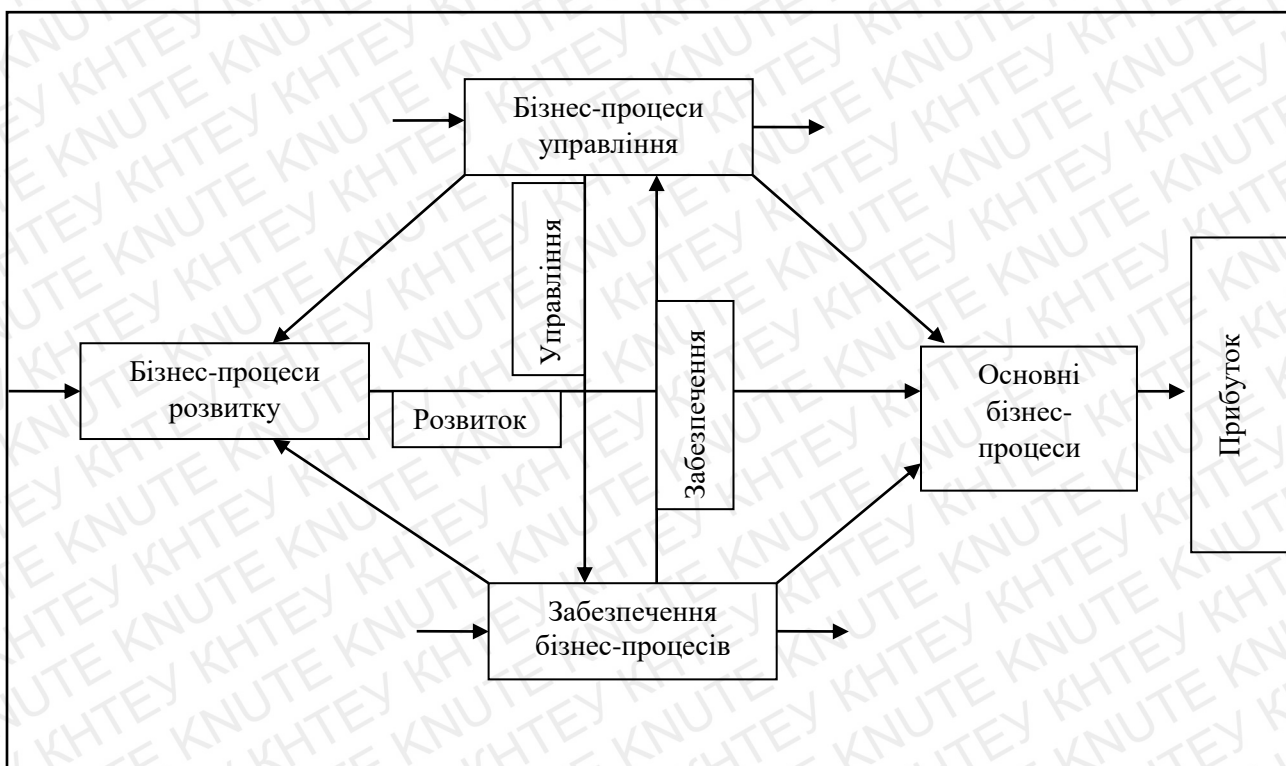


Рис. 1.1. Класифікація бізнес-процесів підприємства [4]

Для ефективного функціонування бізнес-процес будь-якого підприємства повинен гармонічно пов'язувати існуючі та функціонуючі відділи компаній, а також їх внутрішні процеси. Тому керівники мають бути достатньо компетентними аби вміти вірно розділити відповідальність кожного відділу за певні (різного характеру у всіх відділах) задачі,

комплексне виконання яких приведе до досягнення спільної місії або цілі проекту.

Невдале проектування бізнес-процесів може створити безліч ризиків, серед яких:

1) ризик непередбачуваних збоїв в процесі розробки та реалізації продукту або послуги. Такий ризик може призвести як до подовження терміну реалізації, так і понесення додаткових витрат на стабілізацію процесу;

2) ризик не вкластися у суму, яка була виділена в бюджеті на реалізацію бізнес-процесу розроблення та освоєння продукції або послуги. Невідповідне проектування бізнес-процесів на початковій стадії з закладенням планових коштів на його реалізацію може призвести до нераціонального їх розподілу;

3) ризик перевищення терміну роботи над проектом. В світовій практиці виділяють декілька методів та концепцій з проектування бізнес-процесів. Оскільки підприємства функціонують за системою бізнес-процесів, які в свою чергу, також поділяють на декілька рівнів. Такий поділ є доцільним і для методів, які можуть використовуватись під час проектування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Концепції проектування бізнес-процесу

Високий рівень	
<b>BCM</b>	<b>Business continuity management</b> – корпоративна програма управління, що включає в себе [6, с. 33]: - виділення і ранжування значущих для бізнесу процесів і визначення вимог до них по безперервності; - оцінювання і ранжування загроз і вразливостей безперервності бізнес-процесів, а також оцінювання достатності існуючих організаційних і технічних заходів попередження переривання бізнесу; - аналіз впливу бізнес-процесів на весь бізнес в цілому; - фіксація цільового часу відновлення бізнес-процесу, вибір відповідних організаційних і технічних рішень; - розроблення і супровід планів безперервності бізнесу

<b>Середній рівень</b>	
<b>SADT</b>	<b>Structured Analysis and Design Technique</b> - сукупність правил і процедур, призначених для побудови функціональної моделі об'єкта будь-якої предметної сфери [7]. Побудова SADT – моделі починається з представлення всієї системи у вигляді одного блоку і дуг, що зображують інтерфейси системи з навколишнім середовищем, потім зазначений блок декомпозується на ряд блоком, з'єднаних інтерфейсними дугами [7]
<b>ARIS</b>	<b>Architecture of Integrated Information Systems</b> – це комплекс засобів аналізу і моделювання діяльності підприємства з методичною основою у вигляді сукупності різних методів моделювання, що відображають різні погляди на досліджувану систему [8]. Моделі ARIS включають в себе внутрішні документи організації, всі етапи процесів, посадові інструкції співробітників [8].
<b>Низький рівень</b>	
<b>WFD</b>	<b>Work Flow Diagram.</b> Метод дозволяє описати процеси нижнього рівня з урахуванням часових умов та відображає: логічні оператори, початок і закінчення процесу, а також елементи, що показують тимчасові затримки [9].
<b>IDEF3</b>	<b>Integrated Definition for Process Description Capture Method.</b> Призначений для моделювання послідовності виконання дій і взаємозалежності між ними в рамках процесів. Основою моделі IDEF3 є сценарій процесу, який виділяє послідовність дій і підпроцесів аналізованої системи [10]. Вирішує завдання технологічного моделювання різних процесів, що має на увазі створення сценаріїв і опису послідовності операцій кожного модельованого процесу [10].

Методи згадані вище неєдині, які використовуються для моделювання або аналізу бізнес-процесів в господарській одиниці. Для забезпечення подальшої зручності та ясності в описі процесуальних зобов'язань та опису проектування бізнес-процесів підприємства буде використовуватись концепція BPM.

Проектування бізнес-процесів – це перший етап BPM (Business Process Management), що означає його необхідність в правильному функціонуванні та розвитку будь-якого підприємства у майбутньому [4].

В розрізі BPM бізнес-процес – процес із послідовності операцій на підприємстві, які спрямовані на перетворення деяких вхідних інформаційно-матеріальних потоків з метою отримання результатів, які мають цінність для клієнта;, які адаптуються до постійних змін методом їх проектування [4].



За концепцією BPM в процесі проектування бізнес-процесів обов'язковим вважається отримати відповідь на такі питання: Яка? Де? Як? Коли? Ким? Навіщо та як саме виконується робота? Логіка обґрунтованої відповіді на ці питання підпорядкована етапам ланцюга проектування бізнес-процесів (рис. 1.2) [5].

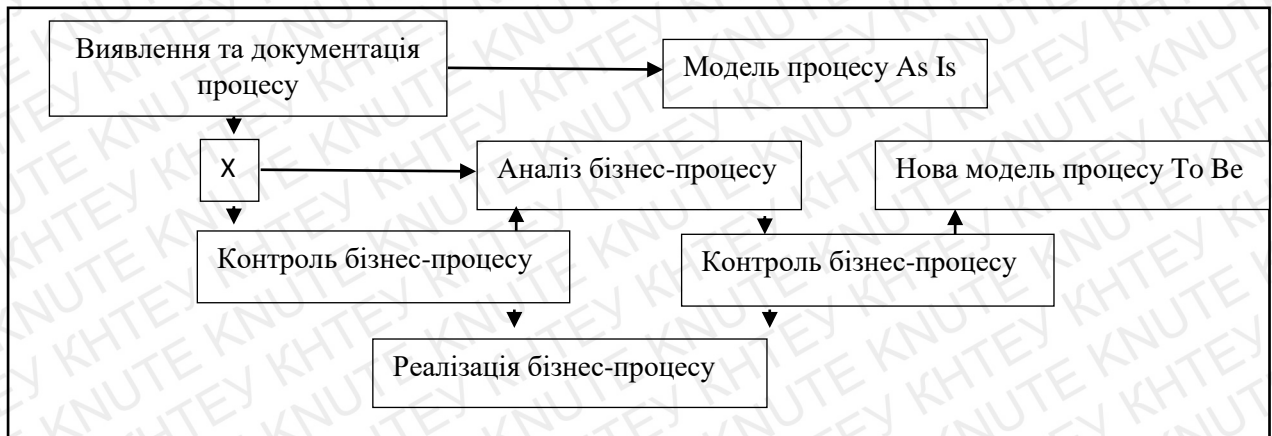


Рис. 1.2. Етапи проектування бізнес-процесів

Сутність кожного з етапів полягає в наступному:

1. Виявлення та документування процесу. Важливо проаналізувати поточну ситуацію, перш ніж приступати до змін. В результаті цього етапу повинна з'явитися модель «AS IS» (як є), виявлено вузькі місця і потенціал можливих змін.

2. Аналіз процесу проводиться до і після його впровадження. Цей етап визначає необхідні зміни, інструментарій та ресурси.

3. Опис бізнес-процесу дає повну інформацію по планованим змінам. Результатом цього етапу має стати задокументований план, обов'язковий до виконання. На практиці цей етап помилково приймають за завершальний. І тоді документ, що описує процес, стає «непрацюючим».

4. Реалізація – це виконання прийнятих рішень. Під час цього етапу формується додаткова інформація про ефективність бізнес-процесу в цілому, його учасників і ключових етапів. Інформація, що генерується в процесі

реалізації, здатна підтримати і посилити конкурентні переваги компанії на ринку.

5. Контроль залишається недооціненою частиною завдання постановки бізнес-процесу. Без подальшого контролю та аналізу чинних процесів, весь проект по впровадженню виявиться неефективним. Недооцінка цього етапу частково виправдана тим, що від процесу очікується його самодостатність. Механізм впроваджується для економії часу і ресурсів. Але будь-який процес продовжує вимагати уваги [2].

Недооцінка будь-якого з етапів робить проект постановки бізнес-процесу не робочим.

Управління та проектування бізнес-процесів підприємства – це розроблення оптимальної моделі виконання бізнес-процесу, виявлення пріоритетних процедур для ефективної їх роботи, аналіз і оцінка за основними параметрами (витратами, інформацією, ресурсами, швидкістю ухвалення рішень тощо). Важливими елементами управління бізнес-процесами підприємства та їх оптимізації є побудова інтегрованої моделі процесу [3]. Модель процесу може бути сформована на основі використання структури бізнес-процесу. У загальному вигляді під структурою бізнес-процесу розуміється склад і взаємозв'язки між різними елементами бізнесу або бізнес-процесами, які визначаються виходячи з цільових орієнтирів і функціональних завдань, спеціалізації, що базуються на поєднанні, та кооперації. Слід зазначити, що процесно-орієнтований підхід розглядає бізнес підприємства як набір процесів (при функціональному підході - це набір функцій), тому управління підприємством слід розглядати як управління процесами.

Регламентация бізнес-процесів (розроблення моделі процесів верхнього рівня, моделювання процесів, розроблення скриптів звітності для автоматичної генерації необхідних регламентних документів на основі моделей процесів, генерація регламентних документів за допомогою скриптів

на основі розроблених моделей) має велике значення для правильної організації діяльності за бізнес-процесами.

Далі проводиться ідентифікація бізнес-процесів відповідно до моделі опису бізнес-процесу, яка складається з найменування процесу; коду процесу; змісту, мети, функцій, місця даного процесу в лаві інших процесів; порядку виконання процесу у вигляді блок-схеми або алгоритму; власника процесу; нормативів, виходів, ресурсів, параметрів, що вимірюються; планових показників; ресурсів, що необхідні.

Далі встановлюються взаємозв'язки між видами діяльності та їх відображенням - процесами. Ідентифікація забезпечується на основі збігу цілей, а також збігу інших ознак – вхідних та вихідних потоків, управлінських дій, використовуваних ресурсів тощо.

Потрібно пам'ятати, що регламент бізнес-процесу – це основний документ, який доносить до співробітників порядок виконання процесу, вимоги до входів/виходів, вимоги до діяльності, управління і відповідальності за бізнес-процес. Регламент бізнес-процесу має бути зрозумілим і корисним кінцевим споживачам. Як додатковий інструмент для розуміння бізнес-процесу до регламенту прикладають карти бізнес-процесів.

Вдосконалення бізнес-процесів передбачає визначення пріоритетів та вибір процесів з точки зору очікуваного ефекту від вдосконалення, визначення критеріїв вдосконалення; якісний та кількісний аналіз процесів; ідентифікацію проблемних місць у процесах та розроблення заходів щодо їх усунення; оцінку та відбір заходів для впровадження за критерієм «витрати/ефект»; розроблення моделей процесів «як повинно бути» та їх впровадження; оцінку ROI проектів із вдосконалення процесів. Мета цього етапу – закласти у бізнес-процеси підприємства механізми вдосконалення, забезпечити відповідність бізнес-процесів підприємства найкращим світовим практикам [6].

Етап вдосконалення й інжинірингу бізнес-процесів завершується документуванням і аналізом бізнес-процесів; розробленням та оцінкою



заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства; вдосконаленням процесів, проектуванням і впровадженням нових; розробленням концепції регламентації і регламентних документів; формуванням механізмів для створення та оновлення регламентної бази.

Важливим етапом є впровадження системи управління операційними ризиками, яка складається з розроблення політики у галузі ризиків; розроблення концепції системи управління операційними ризиками; моделювання процесів та ідентифікації операційних ризиків; аналізу ризиків та розроблення заходів щодо їх зниження; удосконалення процесів з точки зору мінімізації їх операційних ризиків.

Далі проводиться впровадження системи процесного управління як комплексне вирішення проблем управління бізнес-процесами - створення принципів ідентифікації та моделювання бізнес-процесів, визначення взаємозв'язку цілей підприємства з процесами, впровадження повного циклу управління бізнес-процесами - від планування до контролінгу та ухвалення рішень з вдосконалення процесів, розподіл відповідальності та повноважень при управлінні процесами, ефективне використання інформаційних систем.

Впровадження контролінгу бізнес-процесів завершує процес проектування та моделювання бізнес-процесів та спрямовано на створення системи аналізу поточного виконання бізнес-процесів на основі звітності, необхідної для ухвалення рішень з поліпшення бізнес-процесів менеджерами різного рівня, використання інформаційних систем для вимірювання та оцінки результатів проведення організаційних перетворень на підприємстві.

Описаний процес проектування бізнес-процесів слід розглядати як частину процесу бізнес-моделювання. Формалізований підхід до бізнес-моделювання в сучасній теорії менеджменту описується як процес побудови архітектури підприємства [6].

Отже, моделювання бізнес-процесів - це складна, але необхідна складова для правильного здійснення функцій підприємства, яка зумовлює

налаштуванню процесів підприємства таким чином, щоб дії відділів були ефективними та приводили до цілей, зумовлених стратегії підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПРИКЛАДІ МОДЕЛІ "AS IS" ТОВ "CITY CAPITAL DEVELOPMENT GROUP"

#### 2.1. Моделювання бізнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group"

Група компаній City Capital Development Group була заснована в Києві в 2007 році. Основним напрямком її діяльності є девелопмент, будівництво, управління торговими і офісними центрами, а також реалізація креативних, освітніх та розважальних проєктів.

Завдяки багаторічному досвіду роботи свого засновника, великого зв'язку з кращими міжнародними розробниками, архітекторами та конструкторами, а також високопрофесійною командою спеціалістів, компанія з незмінним успіхом реалізує проєкти у сфері розробки всіх видів нерухомості.

Проєкти компанії: Арт-завод Платформа, Business Park на Лівому березі Києва, ТЦ «Даринок», ексклюзивні вілли на Дніпрі, житловий комплекс в центрі міста, житловий комплекс Park Avenue, логістичний парк по дорозі в аеропорт, офісний центр «Поділ», бізнес-центр «А» класу Platforma Korolenkivska.

Для детального розгляду та діагностики діяльності підприємства було обрано проєкт Арт-завод Платформа. На прикладі проєктування бізнес-процесів Арт-завод Платформа визначатиметься звична для City Capital Group модель досягнення мети проєктів підприємства.

Арт-завод Платформа було створено в 2014 році та проголошено креативним кластером міста Києва, через основний напрям діяльності – корпоративні івенти, фестивалі та галерея на локації. З того часу бізнес-процеси в проєкті формувались «інтуїтивно» навіть під контролем хед-офісу: робочі обов'язки працівників не фіксувались регламентом, задачі процесів не



мали конкретної цілі (що є обов'язковим для процесного підходу організації бізнес-процесів на підприємстві), окрім залучення відвідувачів на територію, відносного заробітку та розповсюдження імені проекту.

Проте, пандемія 2020 змінила умови підприємницької гри та змусила керівництво змінювати погляд на функціонування проекту, а саме поставити перед ним мету – наново залучити відвідувачів до заходів Арт-запов Платформа та «залишити» їх в якості резидентів локації.

Отож, теоретична мета була поставлена – заселити локацію новими резидентами за допомогою залучення увагою через івент-складову. Таким чином, наступним та найважливішим шляхом для команди Арт-запов Платформа є виокремлення основних бізнес-процесів для створення фестивалю (-ів), що змусить роздивитись локацію не тільки, як спосіб проведення вільного часу, а і оренди приміщення для робочих або творчих цілей.

Так виходить, що основною спрямованістю майбутніх бізнес-процесів будуть:

- виробництво цінних для споживача продукту та послуги;
- формування доданої вартості;
- наповнення продукту цінними з точки зору клієнта якостями;
- оцінка доходів.

Оскільки діяльність підприємства зорієнтована на створення незамінної для клієнта одиниці товару, то всі майбутні бізнес-процеси матимуть клієнтоорієнтовну спрямованість, що розуміє під собою чітку та плідну роботу проджект-менеджера та маркетингу, під які матимуть підлаштовуватись усі інші відділи. На виході ми маємо такі основні бізнес-процеси створення фестивалю:

- створення концепції;
- проектування, розробка продукту або послуги;
- маркетингові процеси;
- виробництво кінцевого продукту (підготовка декорацій, контенту);

- логістичні процеси (забезпеченням т/з персонал, налаштування касових зон, перевірка зонування та інш.);
- фестиваль (управління обслуговуванням);
- аналіз продажів/відвідування.

Задля кращого розуміння переходу від одного бізнес-процесу до іншого доречним буде зобразити їх теоретичний розвиток, до якого звикли члени команди Арт-заход Платформа, за допомогою концепції BPM, використовуючи метод нотацій BPMN (Рис. 2.1).

Моделювання основних бізнес-процесів створення заходу на локації Арт-заход Платформа зображує сукупність діяльності, спрямованої на створення моделі організаційних процесів, що має на увазі опис всіх об'єктів (інформаційних, матеріальних та інш.) і процесів, ролі підрозділів і окремих посад і зв'язків між ними.

Складання моделей – це основний метод інжинірингу діяльності компаній і їх реорганізації, що дозволяє також використовувати методології безперервного їх поліпшення, що дозволяє переосмислити і поліпшити ефективність усіх видів діяльності в організації чи підприємстві. Фіксованої та зарегламентованої моделі бізнес-процесів задля організаційного управління на підприємстві та термінів для них немає, що веде за собою низку ризиків[10].

Проте, після самостійної роботи над зображенням процесів згідно практичних знань, можна легко описати алгоритм створення заходу. До речі, на виході цікавим є те, що створення фестивалю – є однією із основних діяльностей для Арт-заход Платформа, тоді як створення фестивалю має низку своїх основних бізнес-процесів, функціонування яких призведе до результату не тільки виконавчої команди, а для всієї групи також групи компаній City Capital Group.



BPMN-модель (ASIS)процесу створення фестивалю на Арт-завод Платформа

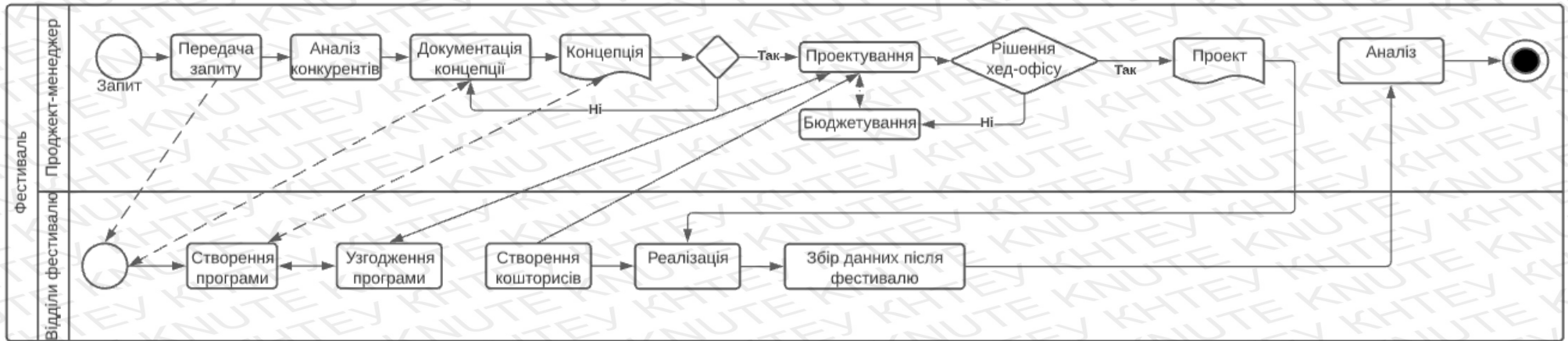


Рис. 2.1. Актуальна BPMN-модель основного бізнес-процесу Арт-завод Платформи



Як зрозуміло з вищевказаної інформації після окреслення нових цілей керівництва з хед-офісу першим «входом» до бізнес-процесу є запит, який вже зображений в основному процесі створення заходу – є документація концепції, що включає у свою структуру збирання інформації про конкурентів та оцінку конкурентоспроможності власного підприємства задля розуміння доцільності запуску процесів, що приведуть до необхідного результату.

Після окреслення концепції наступного фестивалю необхідним є передати основні ідеї всім відділам компанії, в цьому випадку основні бізнес-процеси зав'язані на відділах декору, контенту, маркетингу, фінансах та фуд-кору. Не згадується операційний відділ, оскільки розмежуванням, контролем процесів та їх підтримкою займається проджект-менеджер, що і є молодшим керівником операційного відділу компанії, тобто проджект-менеджер – це інструментальний ресурс бізнес-проектів.

Наступним бізнес-процесом утворення нового заходу є проектування, що має дуже широкий спектр задач, як внутрішніх, так і зовнішніх. На етапі проектування найважливішим є правильно розподілити задачі між відповідальними сторонами та встановити дедлайни для їх виконання. Окрім цього кожна задача має бути детально представлена відділу з вичерпаним технічним завданням до майбутнього проекту. Замовлення операційної підтримки у вигляді технічних працівників, таких як охорона, сантехніки, клінінг, швидка допомога, що також входять до цього бізнес-процесу. Фінальну лінію проектування підводить фінансове планування, що окреслює суми з бюджету, які можуть використати відділи у рамках цього проекту.

В процесі або по завершенню етапу проектування актуальні набірочки по фестивалю передаються задіяними відділами маркетингу, щоб запуснути рекламну кампанію заходу та почати залучатись увагою партнерів і майбутніх відвідувачів.

Далі починається стадія реалізації проекту у життя: ідуть перемовини з партнерами, замовляється необхідний реквізит та артисти. На цій стадії

бізнес-процесу важливо не вносити фатальних змін, оскільки на виконавчому рівні формується публічна лояльність до «бренду» фестивалю.

Логістика представляє окремий бізнес-процес, оскільки є крайнім етапом перед фестивалем та має на увазі передачу всіх інформаційних даних, закриття завдань, перевірки документів, виплат та вірного розташування зон на локації.

Ключовим серед основних бізнес-процесів є відкриття площадки та її обслуговування на фестивалі – це сервісне задоволення потреб клієнта, контроль операційних процесів та загальне обслуговування локації.

Перед отриманням «виходу» бізнес-процесів збираються всі дані та передаються на аналіз маркетинг та операційному відділам, які згодом демонструє приріст майбутніх лідів та доцільність витрат згідно отриманого прибутку – «вихід».

Отже, бізнес-процес створення фестивалю – це сукупність послідовних, цілеспрямованих, але не зафіксованих регламентом, видів діяльності, в якій за допомогою управлінського впливу ресурсів входи процесу перетворюються у виходи – результати процесу, що представляють цінність для споживачів у вигляді заходу, що в розрізі господарської діяльності є наданою послугою для клієнта. Процесний підхід на Арт-завод Платформа – це управління компанією на основі бізнес-процесів, які описані: не регламентовані, знаходяться на відносному автоматизованому контролі і час від часу піддаються коригуванню при виявленні помилок виконання або відхилень від результатів.

Таку діяльність організації фестивалів можна представити як сукупність бізнес-процесів виробничого і невиробничого характеру. Оскільки не існує будь-якого стандартного переліку бізнес-процесів, тому кожне підприємство повинно/має право розробляти свої власні бізнес-процеси на основі організації активного, стабільного і збалансованого механізму управління. Бачимо, що в контексті створення одного заходу існує безліч типів і видів бізнес-процесів.



## **2.2. Регламентация та автоматизация основных бизнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group"**

Розробка регламентів передбачає опис бізнес-процесів та підготовку документів, що регулюють різні сфери діяльності компанії. Розробка регламентів дозволяє оцінити роботу всього підприємства та залучити до цього процесу власників, керівників та персонал. Як результат підвищується ефективність бізнесу, залучені сторони починають краще розуміти цілі компанії та свої завдання[11].

Регламентация є видом документації управлінської діяльності, що тримає виробничу систему під контролем, проте, не є ціллю підприємства. Документація є підтримкою процесуальної діяльності компанії або проекту: передає зміст бізнес-процесів та служить інструментом доданої споживчої вартості.

Документування процесів підприємства важливе через такий функціонал:

- передача інформації або даних;
- збереження знань;
- підтвердження виконання раніше запланованого.

Ведення персоналом документаційних фіксацій завдань, протоколів або процесів є частиною корпоративної структури та полегшує ведення процесу управління та контролю задач.

Регламент процесу – це документ, який описує низку задач або процесів та їх виконання у часі. Регламентуватись може не тільки діяльність компанії, а і підрозділу або окремо кожного працівника, в залежності від специфіки належних тому чи іншому процесів. Актуальність складання регламенту залежить від фактору важливості, об'ємності та терміну життєвого циклу процесу [10].

Регламент процесу має такі складові:



1. Призначення процесу – основна ціль створення процесу, що обумовлена використанням певного ресурсу у процесі виготовлення продукту.
2. Власник процесу – суб'єкт підприємства, який є відповідальним за створення, проектування, виконання процесу та його керування.
3. Виходи та споживачі процесу – результат, послуга або продукт, що утворюються по завершенню бізнес-процесу, мають свою специфікацію та споживачів, а також порядок взаємодій між ними.
4. Входи та ресурси процесу – перелік продуктів, послуг процесу із вказівкою їх постачальників або допоміжних процесів.
5. Показники процесу – показники, що фіксуються відповідно до входів та виходів, сформовані відповідно до збору необхідних даних, на основі яких власник може аналізувати перебіг процесу та приймати управлінські рішення.

Процедуру документування та формування основних бізнес-процесів найкраще розпочинати з складання форми опису процесів проекту. Оскільки в City Capital Group не має чіткого запротокольованого регламенту основних бізнес-процесів у жодному з проектів через інтуїтивний перебіг діяльності, що сформована чотирнадцятирічним досвідом, буде доречно створити форму опису одного з основних бізнес-процесів у довільній формі, спираючись на приклад (табл. 2.1).

Таким чином, опис процесів проекту регулюють та документують інструкції працівників компанії, що зав'язані в основні процеси проекту. Інструкції можуть містити циклічний характер обов'язків, наприклад, контроль виконання поставлених задач у вигляді зустрічей кожного понеділка о 09:00 у певному складі, що включають низку певних організаційних питань, які мають бути врегульовані протягом майбутнього тижня.

### Форма опису процесу проекту згідно ISO 9001:2008

Організаційна карта процесу		
<b>Найменування процесу:</b> «Проектування»		
<b>Керівник підрозділу:</b> Операційний менеджер	<b>Власник процесу:</b> Проект-менеджер	<b>Шифр:</b> 02356
		<b>Набуття чинності:</b> 20.08.2020
<b>Вхідні потоки:</b> прогноз бюджету,карта локації (креслення), календар локації, графік роботи персоналу, що забезпечує роботу локації, база контрагентів, шаблони договорів, постачальників та партнерів.		
<b>Форма отримання потоків і вимоги до них:</b> в електронному вигляді за запитом без додаткового узгодження операційного менеджера.		
<b>Перевірка здійснюється</b> операційний менеджером.		
<b>Особа, що відповідає за приймання (споживач):</b> керівники технічного та фінансового підрозділів, також маркетингу, декору, контенту, фуд-кору.		
<b>Критерії оцінки процесу:</b> збереження строків запуску, відповідність актуального бюджету до прогнозу, доступність технічних завдань для підрозділів.		
<b>Необхідні записи та передача інформації:</b> задокументовані та передані в електронному вигляді.		
<b>Дії у випадку, якщо ціль не досягнута:</b> аналіз процесу, реінжиніринг (вдосконалення складових процесу) .		
<b>Відповідальність керівника підрозділу:</b> матеріальна за порушення покладених на відповідального трудових обов'язків.		
<b>Повноваження керівника підрозділу:</b> здійснює безпосереднє керівництво підрозділами проекту, забезпечує організацію роботи структурних підрозділів проекту, працівників технічного обслуговування, їх взаємодію у виконанні завдань, покладених на проект; взаємодіє з Генеральним Менеджером Проекту, Фінансовим Директором Проекту; складає партнерські пакети проекту, формує комерційні умови до них; організовує перемовини з партнерами проекту та домовляється на умови співпраці; організовує та контролює ведення діловодства проекту відповідно до інструкції з діловодства компанії та інш.		

*Побудовано автором на основі [12]*

Зазвичай така документація, як форми опису процесів проекту та інструкції, підписується людиною на етапі приймання на роботу на визначену вакантну посаду в проекті, та є основним визначником КРІ (Key Performance Indication) у майбутній трудовій діяльності нового співробітника [6].

Раніше єдиним способом зафіксувати процеси, їх залежність один від одного, визначені терміни їх виконання та інші встановлені перманентні

запити керівництва підприємства – була фізична письмова документація, що зберігалась в архівах HR-відділу, а відслідкувати виконання головних задач працівника на підприємстві можна було тільки кількісним методом на виробництвах.

Сьогодні тренд діджиталізації впливає на функціонування господарських одиниць своїм різноманіттям у підходах до контролю бізнес-процесів. Використання таких онлайн-інструментів для бізнесу, як, наприклад, CRM, називається автоматизацією. Автоматизація спрощує всі процеси: допомагає в перенесенні усіх бізнес-процесів у обраний додаток або сервіс, щоб урегулювати їх [7].

Керівництво Арт-завод Платформа обрало для своєї команди ефективний, на їх думку, хмарний сервіс під назвою Bitrix24, який виконує такі завдання:

- зручний спосіб перенесення організаційної структури компанії у систему;
- окреме ведення процесів кожного з проектів;
- фіксація обов'язків та відповідних до них задач співробітників (виконання, терміни);
- загальна оцінка ефективності виконання основних бізнес-процесів підприємства;
- швидкість отримання інформації та аналізу відомостей про цільову аудиторію;
- завдяки CRM скорочується час укладення угод, і дані по кожній з них залишаються в базі;
- гнучке налаштування прав дозволяє виключити випадки несанкціонованого доступу та ще багато іншого.

Організаційна структура компанії – це ієрархія співробітників, завдяки якій визначається взаємозв'язок між ними: спільна або самостійна відповідальність за процес [7]. Налаштування структури робітників проекту важливе для звітів та інструментів системи та переноситься для зручності



комунікації та встановлення прав користувачів системи. Таким чином виглядає структура Арт-завод Платформа у Bitrix24 (рис. 2.2).

Такий розділ структури дозволяє правильно розподілити завдання проекту між підрозділами компанії. Окрім команди Арт-завод Платформа, а саме учасників структури, ніхто інший з компанії City Capital Group не має доступу до інформації, що фіксується в системі. Це забезпечує автономну та відокремлену роботу проекту і зберігає конфіденційність бізнес-процесу та забезпечує інформаційна безпеку — захищеність інформації і підтримуючої інфраструктури від випадкових або навмисних впливів будь-якого можливого характеру, які можуть завдати неприйнятний збиток суб'єктам інформаційних відносин, а саме учасників системи автоматизації процесів.

Керівник бізнес-процесу створює окремий проект в системі, де буде організована робота команди та зберігатись всі завантажені дані. Власник процесу виставляє завдання, обираючи потрібний проект або папку, додає відповідального співробітника одного із підрозділів проекту, якому згодом прийде оповіщення про отриману задачу. В створенні кожної із задач обов'язковим є чітке формулювання процесу: технічний опис, що містить у собі кількісну, контенту інформацію, «вхідну» документацію; визначення терміну; можливість додавання в спостерігачі керівника підрозділу для прозорості зайнятості співробітника актуальними задачами. Вхідні дані поставленої задачі дають змогу проконтролювати виконання задачі та оцінити її ефективність – таку функцію можна налаштувати в автоматизаціях системи.



Рис. 2.2.Організаційна структура команди проекту в Bitrix24

Щодо отримання додаткової інформації із зовнішніх джерел завдяки Bitrix24, таких, як цільова аудиторія або відгук потенційних відвідувачів на запуск нового проекту, то в акаунті Арт-загод Платформа налаштована інтеграція з Instagram. Таке рішення автоматизації допомагає менеджерам не перемикаати інтерфейси програм, вести комунікацію з одного приладу, створювати задачі по запиту підписника та виставляти їх на відповідний до запиту підрозділ. Автоматично у CRM-системі створюється контакт підписника та формується ресурс та терміни угоди/запиту. Таку саму інтеграцію було імплементовано з Telegram-каналом Арт-загод Платформа.

Отже, у коло питань структури організації, що займається управлінням людськими ресурсами та процесів, в яких ті беруть участь, у частині регламентації трудової діяльності має входити [1]:

- проведення консультацій і надання методичної допомоги в створенні системи нормативних матеріалів, які регламентують трудову діяльність працівників з урахуванням вимог законодавчих і нормативно-правових документів;

- здійснення розробки й реалізації нормативних і методичних документів, що регламентують діяльність організації в цілому і її структурних підрозділів у частині питань управління ними, а також забезпечення технічного, організаційного, економічного й соціального розвитку відповідно до обраної стратегії й затвердженою тактикою.

Проте, такі важливі регламентні складові не є складовою керівницького методу в проекті Арт-загод Платформа, але команда вірно прямує до виправлення таких недоліків, переходячи на автоматизований метод діяльності та функціонування підприємства за допомогою сервісом Bitrix24.



### **2.3. Оцінювання ефективності діючої моделі бізнес-процесів ТОВ "City Capital Development Group"**

Аналіз ефективності має бути комплексним дослідженням внутрішніх і зовнішніх чинників, що мають вплив на функціонування основних бізнес-процесів підприємства, оскільки основна мета проведення аналізу ефективності обраних основних процесів – це підвищення їх ефективності, зберігання перспективності та прийняття оптимальних управлінських рішень в моменті для забезпечення їх стійкого розвитку [10, 13].

Для успішної реалізації мети аналізу бізнес-процесів необхідно вирішити наступні завдання:

- оцінювання виконання планів, прогнозів, управлінських рішень, за ефективним використанням економічного потенціалу бізнес-процесів підприємства;
- вивчення впливу об'єктивних і суб'єктивних, зовнішніх і внутрішніх чинників на результати бізнес-процесів підприємства;
- розробка й обґрунтування заходів спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів підприємства і прийняття ефективних управлінських рішень.

Необхідною умовою якісного проведення аналізу бізнес-процесів є його інформаційне забезпечення.

Інформаційне забезпечення аналізу – це сукупність інформаційних ресурсів, необхідних для досягнення цілей аналізу [13].

Оскільки головною метою проекту Арт-забудова Платформа є залучення нових відвідувачів, розповсюдження впізнавання бренду та доходи підприємства, оцінювати ефективність діючої моделі підприємства є доцільним саме за цими факторами, ці показники і стануть складовими інформаційного забезпечення для швидкої оцінки.

Проводити аналіз діяльності проекту будемо на прикладі фестивалю Love is, що відбувся 12-13 червня 2021 року, вхід на який коштував 350 грн. Маємо інформаційне забезпечення у вигляді прогнозу відвідуваності,

охоплення користувачів Інтернету рекламною кампанією та доходу – на що саме акцентує увагу керівництво head-офісу, а також фактичного результату (табл. 2.2). Всі ці складові аналізу ефективності є процесно взаємопов’язані між собою та є одними із основних категорій етапу проектування заходу.

Належність трьох складових KPI до етапу проектування виділяє основний бізнес-процес під назвою «Проектування» серед інших, тому аналізувати будемо саме проектування фестивалю Love is.

Таблиця 2.2

### Показники складових KPI фестивалю Love is

	Відвідуваність, людей	PK Google ads, охоплення/покази	Дохід, грн.
Прогноз	5000	650 000/2,5	1 690 000
Фактичний результат	3809	750 000/3,6	1 653 150

*Джерело: складено автором за інформацією, наданою підприємством*

Обчислимо ефективність процесу проектування за KPI, узгодженим з керівництвом головного офісу, за допомогою експрес-методу, який у 2005 році запропонував К. К. Чупров в одній із своїх робіт [13]. Відповідно до цього методу визначаються наступні складові системи оцінки ефективності управління бізнес-процесами:

- показники ефективності окремих процесів;
- якісні показники продукції підприємства;
- показники задоволеності клієнтів результатами діяльності підприємства;
- мікроекономічні та фінансові показники діяльності.

К.К. Чупров пропонує експрес-метод оцінки ефективності бізнес-процесів, який ґрунтується на обчисленні наступних показників бізнес-процесів: управління на основі EVA, методологія Tableau of bord, методологія Balanced Scorecard, розробка значних показників.

Експрес-метод оцінки бізнес-процесів К.К. Чупрова заснований на принципах і методах структурного моделювання, об’єктно-орієнтованого



моделювання, аналізу вартості по процесам та аналізу ключових показників [13].

Отже, перейдемо до опису розрахунків ефективності за допомогою експрес-методу Чупрова (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Розрахунок показників складових КРІ фестивалю Love is**

Показник	Розрахунок	Нормативне значення
Відвідуваність. Кількість людей, що позитивно відреагувала на будь-який інструмент рекламної кампанії, та була присутня за два дні фестивалю (сума показників суботи та неділі).	$K_{\text{відв}} = \text{Факт}_{\text{відв}} / \text{Прог}_{\text{відв}}$	$K_{\text{відв}} \geq 0,85$
Охоплення в Google ads. Охоплення, що досягається за допомогою використання інструменту запуску реклами, який допомагає «розкрутити» пізнавальність бренду та запросити людей на локацію в якості орендаря або відвідувача. Цей інструмент відрізняється можливістю запуску рекламної кампанії не тільки в соціальних мережах.	$K_{\text{охопл}} = \Sigma \text{Факт}_{\text{охопл}} / \Sigma \text{Прог}_{\text{охопл}}$	$K_{\text{охопл}} \geq 1$
Дохід. Сума фінансових надходжень від комерційних партнерів до початку заходу та доходу від придбаних білетів перед та під час заходу.	$K_{\text{дох}} = \Sigma \text{факт}_{\text{дох}} / \Sigma \text{Прог}_{\text{дох}}$	$K_{\text{дох}} \geq 0,9$

*Джерело: складено авторами відповідно даних (табл. 2.2).*

Після розрахунку ефективності трьох зазначених вище показників категорій процесу розраховується інтегральний показник. Якщо його нормативне значення знаходиться в межах  $0,9 \leq \Sigma K < 2$ , то бізнес-процес вважається ефективним, а якщо значення  $\Sigma K > 2$ , то бізнес-процес визнають неефективним і таким, що потребує змін [13-16].

Отже, перейдемо до розрахунків шляхом пошуку значень коефіцієнтів ефективності бізнес-процесу, використовуючи дані з табл. 2.2 та формули з табл. 2.3.

1. Відвідуваність:

$$K_{\text{відв}} = \text{Факт}_{\text{відв}} / \text{Прог}_{\text{відв}}, \quad (2.1)$$



$$K_{\text{відв}} = \frac{3809}{5000} = 0,76$$

Висновок: значення показника нижче за нормативне.

## 2. Охоплення:

$$K_{\text{охопл}} = \frac{\Sigma \text{факт}_{\text{охопл}}}{\Sigma \text{прог}_{\text{охопл}}} \quad (2.2)$$

$$K_{\text{охопл}} = \frac{750\,000/3,6}{650\,000/2,5} = 0,86$$

Висновок: значення показника нижче за нормативне.

## 3. Дохід:

$$K_{\text{дох}} = \frac{\Sigma \text{факт}_{\text{дох}}}{\Sigma \text{прог}_{\text{дох}}} \quad (2.3)$$

$$K_{\text{дох}} = \frac{1653150}{1690000} = 0,97$$

Висновок: значення показника відповідає нормативному.

Для повноцінної оцінки ефективності бізнес-процесу наступним розрахуємо інтегральний показник коефіцієнтів:

$$IK = \frac{k_1 + k_2 + \dots + k_n}{n} \quad (2.4)$$

де ІК – інтегральний показник коефіцієнту,

$k_1 + k_2 + \dots + k_n$  – часткові коефіцієнти,

$n$  – кількість часткових коефіцієнтів,

$$IK = \frac{0,76 + 0,86 + 0,97}{3} = 0,86.$$

Оскільки інтегральний показник коефіцієнтів є нижче за встановлений нормативний, хоч і на 0.04, він все одно не може бути названим ефективним, тому що не досягнув поставленого КРІ.

Причиною неуспішного бізнес-процесу за даними отриманими з підприємства є пізній запуск рекламної кампанії, висока вартість квитка та завантажена у ці дати багатьма заходами афіша Києва.

Активна рекламна кампанія має запускатись не пізніше, аніж за місяць до заходу, коли команда Арт-завод Платформа почала її розкручувати тільки за 9 днів до фестивалю; середня вартість квитка на фестиваль у Києві 200 гривень, однак команда проекту вирішила ризикнути та встановити ціну у 350 гривень для одного відвідувача; 12-13.06 відбувалось 7 заходів з пересічною для Арт-завод Платформа аудиторією.

Отже, проведені дослідження дозволили встановити, що формування бізнес-процесів на підприємствах, які специфікуються в багатьох діяльностях та зайняті багатьма різноплановими задачами одночасно, може негативно впливати на організацію окремих внутрішніх процесів на підприємстві, оскільки часто представники головного офісу не можуть об'єктивно оцінити сильні та слабкі сторони проекту та оголосили очікуваних результат, що реально досягти.

По-перше, має здійснюватись орієнтація на підвищення автономності процесів за допомогою розширення децентралізації відповідальності за процеси з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією, що забезпечить автономність проекту та вплине на справедливі очікування від результату, що спричинить м'якшому протіканню всіх процесів та налагодить комунікацію у команді.

По-друге, має відбуватись спрямованість на скорочення часових параметрів процесу, що є важливим критерієм оптимізації бізнес-процесів, спрямований, перш за все, на підвищення продуктивності та результативності.

Такий експрес метод визначення ефективності одного з основних бізнес-процесів підприємства дає змогу перейти до наступного етапу та сформулювати модель "ТО ВЕ" для покращення функціонування та діяльності підприємства, особливо на виході процесів.

### РОЗДІЛ 3

## ПРОЕКТУВАННЯ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ "CITY CAPITAL DEVELOPMENT GROUP" ЗА МОДЕЛЛЮ "TO BE"

Як вже було визначено, моделювання бізнес-процесів проводиться з метою підвищення ефективності роботи організації, в першу чергу для того, щоб навести порядок в поточних процесах підприємства (тобто розглянути та описати модель процесів AS-IS), а після аналізу ефективності існуючої моделі внести зміни в бізнес-процеси для того, щоб вони виконувалися оптимально (сформувати модель TOBE) [16].

Аналіз бізнес-процесів, як правило, нерозривно пов'язаний з аналізом інформаційних систем, призначених для автоматизації існуючих процесів.

Модель "AS IS", яка була розглянута у Розділі 2 дозволить відобразити поточну ситуацію, систематизувати протікаючі в організації процеси та інформаційні потоки в рамках цих процесів. На основі даної моделі виявляються проблемні місця при виконанні і взаємодії процесів, визначається необхідність внесення тих чи інших змін.

Деталізація процесів по моделі "AS IS" дозволило виявити недоліки в досліджуваній області діяльності, які будуть враховуватися при створенні моделі "TO BE" – моделі нової, іноді удосконаленої, організації процесів.

Модель процесів "TO BE" створюється на основі результатів аналізу моделі процесів "AS IS". Модель "TO BE" описує майбутній стан процесів, з урахуванням побажань керівництва, а також аналізу і оптимізації існуючих процесів.

В результаті аналізу моделі "AS IS" було отримано актуальну картину поточного стану процесів організації, і тому будуть утворені пропозиції щодо оптимізації її діяльності. Даний підхід може застосовуватися, як з метою визначення процесів, що підлягають подальшій автоматизації, так і з метою введення тільки організаційних змін.



Також перед створенням нової моделі слід зауважити, що в рамках проведених перетворень одна з найважливіших ролей відводиться роботі з людьми. Без бажання і підтримки вищого керівництва, а також без планування змін, розроблені моделі бізнес-процесів можуть так і залишитися лише описами, за якими ніхто не працює, але які забрали багато грошей і часу.

Реінжиніринг – це радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання суттєвих ефектів в зниженні вартості, підвищенні якості і зростанні обсягів продажів продукції та послуг.

Для реінжинірингу процесів та створення моделі “TO BE” ТОВ “City Capital Development Group” було визначено такі деталі функціонування проекту:

- ступінь взаємодій між співробітниками та підрозділами, що беруть участь у тих чи інших процесах проекту в площині обраної програми для автоматизації процесів, а саме в Bitrix24, що підвищує ефективність комунікації між учасниками за рахунок проведення заходів щодо оптимізації задач та їх контролінгу;
- інформаційні потоки в рамках досліджуваного процесу, включаючи рух документів в паперовій або електронній формі (це дозволяє встановити, наскільки оптимальним є рух документів);
- потенційні можливості для поліпшення розглянутих процесів, які циклічно відбуваються в рамках діяльності підприємства.

Отже, перейдемо до опису запропонованих змін до процесної моделі у рамках діяльності проекту Арт-завод Платформа.

Першим, що необхідно зробити – це вибудувати ієрархію не тільки пріоритетності задач, а і структури команди, яка зображена на рис. 2.2. В проекті Арт-завод Платформа нерегламентована кількість підрозділів, які зараз займаються безпосередньо розважаючими заходами, дорівнює п’яти, але факт, ким вони врегульовані, завжди був нестабільним, що вносило

значну проблему в комунікацію між ними та мало негативний вплив на результат роботи.

Для рівномірної роботи та виконання задач згідно виставленим строкам основні підрозділи фестивалів на Арт-завод Платформа мають розділятися таким чином:

- підрозділ маркетингу;
- підрозділ декору;
- арт-підрозділ (концертна складова, контент, координація);
- комерційний підрозділ (фуд-корт, партнери, маркет).

А операційну діяльність має виконувати менеджер проекту або, іншими словами, проджект-менеджер, який є власником всіх основних бізнес-процесів.

Фінансову діяльність має вести основний фінансовий підрозділ проекту для швидкого узгодження всіх прогнозованих бюджетів, їх результатів та передачі даних керівництву групи компаній.

Таким чином, можемо зобразити нову рекомендовану автором структуру управління бізнес-процесами фестивалів, що має бути зарегламентована та містити посадові інструкції для кожного із співробітників, а також методи та способи поставлення завдань і передачі необхідних для операційних процесів документів (рис. 3.1).

Регламентація праці та інструкції обов'язків співробітників або підрозділів допоможуть у відображенні наступних запропонованих змін до бізнес-процесів тим, що полегшить встановити власника (-ів) процесів та необхідних для нього ресурсів.



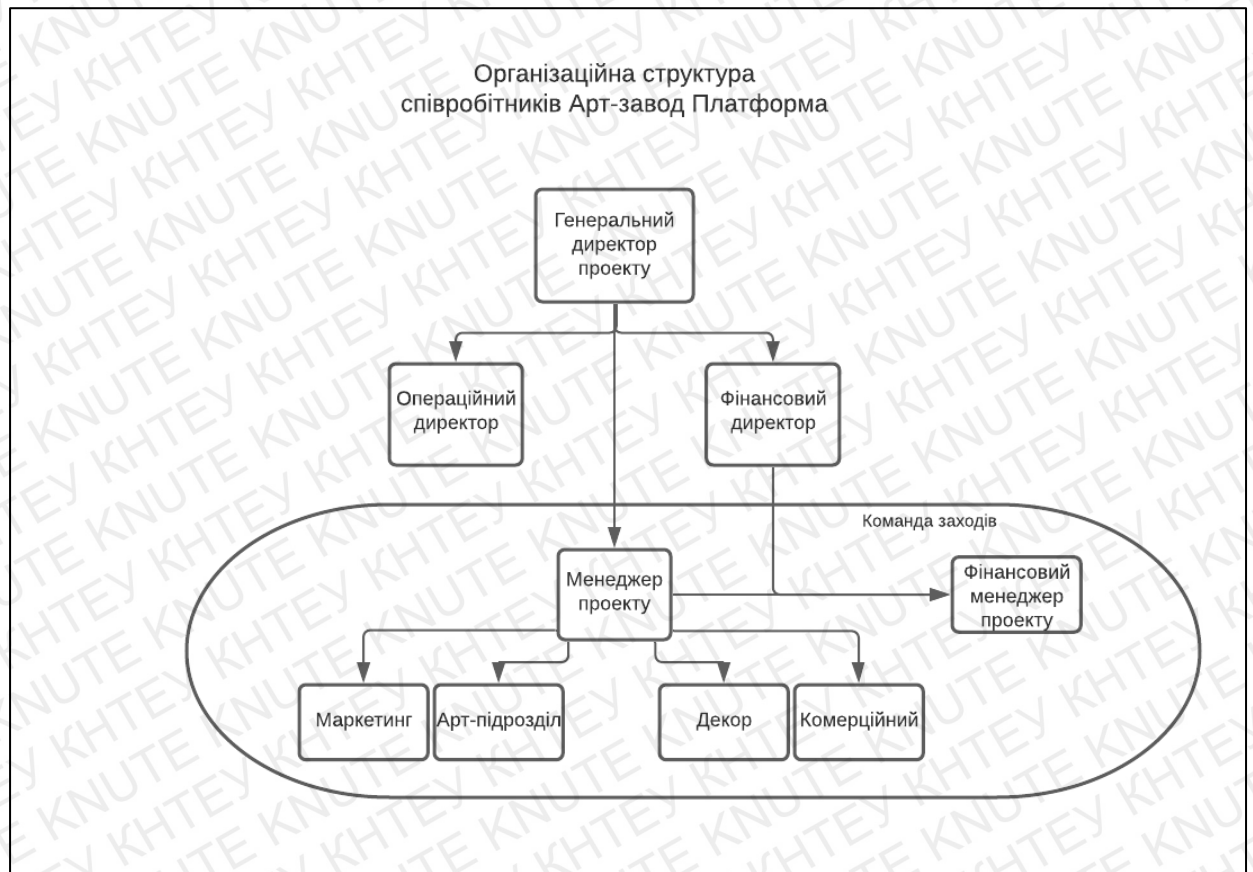


Рис. 3.1. Організаційна структура управління Арт-завод Платформа

*Сформовано автором за допомогою [lucid.app](#)*

Тож, за попередньо проаналізованими даними у рис 2.1 основними бізнес-процесами є діяльність кожного із відділів проекту, що створює візуально «вузькі» місця в моделі BPMN і відображає складність функціонування задач та комунікації між відділами, тому першим із запропонованих пунктів буде – виділити три основні бізнес-процеси від моменту запиту керівництва створити захід – «Проектування», «Фестиваль», «Аналіз фестивалю».

Детально розглянути пропонується перший основний бізнес-процес «Проектування» (рис 3.2.), який буде містити в собі такі підпорядковані процеси та вхідну інформацію:

- власник;
- термін виконання;
- виділений на проект бюджет на сезон;



- аналіз конкурентів;
  - вибір дат заходів у майбутньому сезоні;
  - створення нової цільової аудиторії, адаптованої під актуальні потреби споживача;
  - створення концепції згідно до інтересів цільової аудиторії (без узгодження з підрозділами задля економії часу та уникання конфліктів інтересів);
  - формування комерційної складової (вартість участі в якості партнера будь-якої категорії);
  - створення деталізованого технічного завдання для кожного із підрозділів проекту;
  - контролінг та узгодження загального бачення фестивалю;
- завершення проектувальних задач по підготовці фестивалю - консервація.

Основний бізнес-процес «Проектування» завершується по факту завершення підготовки та закриття всіх завдань, які були поставлені та виконані заради успішного результату фестивалю. Тож, «входом» основного бізнес-процесу є запит від керівництва, а «виходом» до запуск заходу на локації – консервація, на закриття першого процесу необхідно мінімум 3 тижні. Між «Проектуванням» та наступним основним бізнес-процесом створення фестивалю «Реалізація» може бути будь-який період часу, проте, наступні бізнес-процеси «Фестиваль» та «Аналіз фестивалю» мають розділяти часом не більше, аніж два тижні.

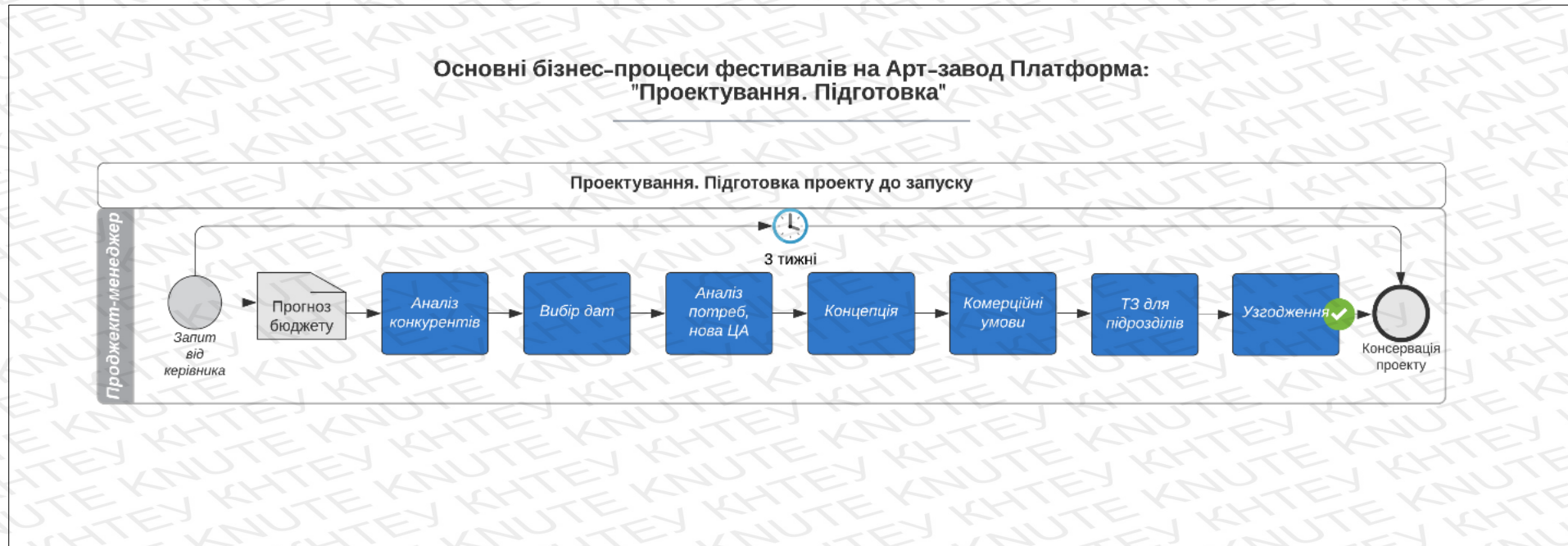


Рис. 3.2. Бізнес-процес «Проектування» за моделлю “TO BE”.

Сформовано автором за допомогою [lucid.ap](https://lucid.app)

Таблиця 3.1

**Оцінювання ефективності запропонованих змін до бізнес-процесу**

КРІ бізнес-процесу	Значення до оптимізації	Значення після оптимізації	Ефект від оптимізації
Відвідуваність, кількість людей	3 809	5500	1691
РК Google Leads, охоплення/людей	750 000/3,6	1 100 000/3,6	97 223
Дохід, грн	1 653 150	1 925 000	271 850

Обчислимо значення запропонованих змін до основного бізнес-процесу. Основним показником КРІ є відвідуваність, рекламна кампанія, дохід, які всі між собою взаємопов'язані.

Задля обчислення нових значень після оптимізації пропонуємо обчислювати все через рекламну кампанію в Google ads. У випадку до оптимізації кампанія встигла розкрутитись та залучити охоплення кількістю в 750 000/3,6 показів, хоч в рекламному кабінеті було встановлено тільки 650 000/2,5. Такий показний привів 3 809 відвідувачів на фестиваль. Кампанії у Google ads необхідний час, щоб автоматизовано підібрати цільову аудиторію та визначити портрет найзацікавленіших одиниць (користувачів Google), цей час неможливо визначити, адже він залежить в першу чергу від якості та яскравості матеріалу (банерної реклами в браузері, тизерів та інших інструментів), що зазвичай спонукає користувачів на перехід до лендінгу через візуальну рекламу або просто підвищує впізнання контенту.

На фестивалі Love is рекламна кампанія розпочалась за два тижні до заходу. Умовно, в середньому за день було охоплено 53,5 тисячі людей, але існує ймовірність, що рекламна кампанія за два тижні просто не встигла охопити саме зацікавлену аудиторію, на що також вказує показник середньої кількості повторення показів одному користувачу: 3,6 при встановленому 2,5 (табл. 2.2). Проте, саме умовність середнього показника за день не дає змогу обчислити необхідну кількість днів, яку має бути активована рекламна кампанія. Саме тому наступного разу пропонується просто збільшити об'єм



охоплення таким чином: визначити відношення охоплення до кількості відвідування і результат взяти за основу обчислення нових ввідних для майбутніх рекламних кампаній.

1. Кількість охоплених людей:

$$K_{ол} = \text{Охоплення} / \text{Кіс-ть показів користувачеві}$$

$$K_{ол} = 750\,000 / 3,6 = 208\,333$$

Висновок: 208 333 людей побачили рекламні матеріали фестивалю Love is.

2. Коефіцієнт відвідування згідно РК

$$K_{вРК} = \text{Відвідуваність} / \text{Кіл-сть охоплених акаунтів}$$

$$K_{вРК} = 3809 / 208\,333 \approx 0,018$$

Висновок: 0,018 - коефіцієнт, який візьмемо за основу для подальших розрахунків.

Пропонуємо збільшити КРІ відвідуваності до 5 500 та визначити необхідне охоплення через вже визначений Коефіцієнт відвідування, тоді:

3. Охоплення після оптимізації:

$$\text{Охон}_{но} = (\text{Відвідуваність} / \text{Коефіцієнт відвідування РК}) * \text{Кіл-сть показів користувачеві}$$

$$\text{Охон}_{но} = 5\,500 / 0,018 * 3,6 = 1\,100\,000$$

Висновок: для відвідуваності 5 500 чоловік, 1 100 000 - необхідне охоплення РК у діджитал.

Згідно обчислень вище, можемо визначити необхідний термін запуску РК, використовуючи середнє значення охоплення РК за день, взяте зі статистики Love is:

#### 4. Необхідний термін РК:

$$HmPK = \text{Охоп}_{no} / \text{Середнє охоплення за день}$$

$$HmPK = 1\ 100\ 000 / 53\ 500 = 20,5 \text{ дні, тобто } 3 \text{ тижні.}$$

Висновок: на етапі проектування (рис. 3.2) обов'язково потрібно зазначити термін 3 тижні, як необхідний для досягнення КРІ.

Таким чином, залишається обчислити тільки дохід після впровадження змін до бізнес-процесу.

#### 5. Дохід від покупки квитків:

$$\text{Дохід} = \text{Відвідуваність} * \text{Вартість квитка}$$

$$\text{Дохід} = 5\ 500 * 350 = 1\ 925\ 000 \text{ грн.}$$

Висновок: при відвідуваності 5 500 чоловік дохід виходить вище, що свідчить про те, що на наступний фестиваль можна буде вже залучати більший бюджет та захід буде більш інтерактивним та якісним.

Отже, задля більш результативного «виходу» бізнес-процесу організації фестивалю можна виділити тільки чотири основних процеси, що вилучить багато зв'язків та «вузьких» місць у нотації та будуть урегульованими тільки одним відповідальним співробітником – менеджером проекту. Набагато ефективнішим є ситуація, в якій всі процеси зберігаються під контролем однієї людини, яка справляється з ними та розподіляє між підрозділами, якщо є така потреба. Необхідним задля досягнення КРІ є

врахування та обчислення відповідальними всіх показників для встановлення вірних строків.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Оцінювання ефективності діяльності підприємства, а саме їх основних бізнес-процесів, в умовах інноваційного розвитку характеризується такими показниками:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства, нарощування конкурентних переваг підприємства за показниками якості продукції та ефективності діяльності, досягнення балансу між стабільністю та нововведеннями;
- розвиток ефективності вчасного сприйняття змін, адаптаційних заходів у поєднанні з процесом безперервного управління всіма проектами та їх внутрішніми процесами;
- організація взаємодії внутрішніх і зовнішніх зв'язків у системі діяльності та організаційній структурі співробітників, чинниками яких є система інформації про ринок нововведень, відбір нових проектів та вдосконалення вже існуючих;
- ефективність використання сучасних інформаційних комплексів.

З метою забезпечення ефективності проектної діяльності та його складових у вигляді основних бізнес-процесів підприємства система управління його потенціалом повинна:

- якісно та швидко приймати рішення щодо створення проекту, розуміння його актуальності, потреби для підприємства та можливих ризиків;
- чітко формулювати основну задачу на виході проекту, що забезпечить краще розуміння вектору майбутньої стратегії;
- забезпечити стійку позицію на ринку за рахунок збалансованості між традиційними існуючими продуктами або послугами та запропонованих перспективних нових проектів;
- створювати продуктивний робочий клімат для співробітників, що допоможе уникнути можливої міскомунікації, ризиком якої може бути невиконання однієї чи більше знакових задач у проекті;

- забезпечувати взаємодію внутрішніх та зовнішніх кадрів компанії;
- стежити за раціональним використанням ресурсів;
- контролювати плин процесів та забезпечувати їх операційними потребами;
- створення вірної регламентації бізнес-процесів та участі співробітників у них;
- забезпечити системою автоматизації процесів та навчити її користуванню.

Сучасні вітчизняні підприємства все частіше зустрічаються з питанням зростання проблеми ефективності управління. Існує багато причин, проте ключова - функціональна форма управління в організаціях, що обмежує комплексність вирішення питань на підприємствах, викликаючи велику кількість складнощів. Підрозділи, відділи та їх працівники працюють на свій результат та часто, не аналізуючи, виконують задачі сухо без адаптації під зовнішні фактори. Це відбувається через невірну системи оцінювання роботи над задачами, оскільки оцінюється не загальний результат, а предметний, саме така система оцінювання праці використовується на вітчизняних підприємствах вже багато років: "не результат, а виконання". Такий факт створює нездорову атмосферу конкурентності на одному підприємстві між підрозділами та відділами, що хибно сприймається мотивуючим, насправді є руйнівним. Практичні знання містять факт конфліктів між працівниками відділів підприємства: відділ розвитку доказує своє бачення, через що креативна складова підприємства часто відмовляється від рішень, які могли б перетворити підприємство на унікальне та "біле".

Такі функціональні господарські суб'єкти відрізняються ускладненим обміном інформації та неймовірно слабким та довгим прийняттям рішень. Часто існує проблема доходження інформації до функціонального керівника, від якого залежить доля проекту, адже до моменту отримання ним інформації і передання рішення "вниз" виконавцеві, вона вже може втратити свою

актуальність. Такий процес все ускладнює та робить з підприємства ні що інше, однак фільтр задач, половина із яких ніколи не виконається.

Функціональний підхід відноситься до застарілих способів ведення процесів управління та прийняття рішень, формула «жодна інформація не повинна проходити без мене і моєї участі». Результатом такої управлінської поведінки є втрата найважливішого ресурсу в рамках сьогоденного ведення бізнесу - часу, адже якщо не встигаєте ви, це роблять ваші конкуренти, що дорівнює втраченій ідеї та прибутку. Таким чином, середні керівники підприємства застигають у своїх задачах та завданнях, забуваючи та не слідуючи шляху, який приведе до цілей, встановлених основною стратегією підприємства. В рамках сьогодення негативні наслідки функціонального управління відчутні, як ніколи, через кризу зайнятості ніш господарської діяльності, не кажучи про економічний стан світової економіки. Згадане вище підкреслює факт, що ланцюг вертикальної передачі інформації всім на підприємстві не є ключовим у досягнанні цілей, а є вичерпаним та застарілим способом, що обмежує можливості підприємства. Такий процес доведений до автоматизму, але ніхто не визирає за його рамки для зміни механізму та відстеження результатів чогось новітнього, а не механічного. Найчастіше специфіка роботи є певним процесом, який складає набір дій, якими ніхто не управляє і за які ніхто не відповідає. У функціональному способі бізнес-процес – потік роботи, яка проходить від одного фахівця до іншого, або від одного підрозділу до іншого. Зазвичай не існує стандартного переліку бізнес-процесів, кожна організація має винаходити свій перелік основних бізнес-процесів, що сприятимуть більш глибокому розумінню винятковості ситуації, коли вона описується в термінах бізнес-процесів.

Таким чином, для забезпечення ефективної діяльності підприємства на конкурентних ринках та утримання конкурентоспроможності необхідні вірно побудовані бізнес-процеси в проекті. Проте, їх реалізація потребує стратегічного управління ними. Якісно розроблена стратегія дозволить



підприємству досягнути запланованих результатів інноваційної діяльності в довгостроковій перспективі. Важливим є вчасний аналіз внутрішніх процесів та їх реінжиніринг. Запропонована процедура стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства дозволить організувати та втілити процесний підхід. Використання наведених у дослідженні інструментів створення та аналізу сприятиме прийняттю керівництвом підприємств вірних рішень щодо реалізації та розвитку на основі бізнес-процесів, узгоджених зі стратегічними цілями.

Специфічні особливості сучасної економіки зумовили складне конкурентне середовище, що змушує підприємства регулярно вдаватися до нововведень, а часто і до повного переосмислення своєї діяльності та перебудови бізнес-процесів. Так, завидна репутація, ефективний фінансовий контроль і відсутність боргів вже не гарантують успіху підприємства: для цього потрібні сильні лідери-керівники, зосередженість на потребах клієнтів, досконала схема бізнес-процесу та його грамотне втілення.

Реінжиніринг – один з інструментів, якими повинні вміти розпоряджатися успішні компанії та не гарантує швидких перетворень – простих, завжди неризикових і безболісних. Навпаки, він припускає складну, напружену роботу. Керівники і співробітники компаній повинні поміняти своє мислення і методи роботи, а компанії – замінити старі прийоми абсолютно новими.

У кінцевому підсумку, після реінжинірингу успіх можливий тільки в організації, де все побудовано навколо процесів: де керівники процесів – не тимчасові менеджери проектів, а ключові керівники, забезпечують гарний стан процесів на довгий термін; де системи вимірювань зосереджуються не на функціональній, а на загальній ефективності процесу, і з ним пов'язано винагороду співробітників; і де всі працівники розуміють процеси компанії і свій особистий внесок в здійснення її цілей.

Високо кваліфікований менеджмент більшості успішних підприємств мають спочатку провести реінжиніринг бізнес-процесів, інтегрувати вигоди

покращеної ефективності, а потім вибудувати навколо них організацію. Безліч ділових процедур, що реалізуються в процесі проведення реінжинірингу утворює бізнес-процес, який за допомогою впровадження нових функцій та оптимізації колишніх моделей, сприяє оновленню бізнес-системи, покликаної підвищити конкурентоспроможність підприємства та стати вагомим помічником у вирішенні антикризових завдань в найкоротші терміни, заснованих на впровадженні новітніх технологій управління.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Репин В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление / Репин Володимир., 2013. С. 132
2. Фархутдинов И. Описание бизнес-процессов: методы и инструменты / Ильнар Фархутдинов. // Управляем предприятием. Концепции и методы управления. – 2019. С. 264
3. Davenport T.H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass: Harvard Business Review Press (October 1, 1992)
4. Кондратьев В. В.. Показываем бизнес-процессы (на спирали) / В. В. Кондратьев, М. Н. Кузнецов., 2008. – 744 с.
5. Сименко І. Аналіз господарської діяльності / Сименко І., 2017. – 387 с.
6. Мельник І. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг/ І. Є. Мельник; Європ. ун-т. — К., 2015. — 182 с.
7. Абдикеев Н.М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса: учебник/ Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. / Под науч. ред. дратехн. наук, проф. Абдикеева Н.М. — М.: Инфра М, 2011. — 382 с.
8. Parmenter D. Key Perfomens Indicators. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, ins., 2007. - 233 p.
9. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення / Командровська В.Є., С. 1-8
10. Маркіна І. А., Контролінг для менеджерів: навч. посіб. / Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. — К.: Центр учбової літератури, 2013. - 304 с.
11. Ротер Майк, Шук Джон. Учитесь видеть бизнес-процессы - Бруклин, Массачусетс, США. С. 144
12. Міжнародний стандарт ISO9001:2008 в Україні.
13. Ходаківський О. М. / Управління бізнес-процесами підприємства. // Агросвіт. 2017. № 22. С. 60–64



14. Черненко Я. А. Сравнительный анализ методов диагностики бизнес-процессов / Я. А. Черненко // Научно-методический журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 136-140;
15. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами / Майсак О.С. // Роикаспийский журнал: управление и высокие технологии. - 2013. - №1 (21). С. 150-157
16. Андрушків Б.; Шерстюк Р.; Кирич Н.; Погайдак О. Розвиток промислових підприємств в умовах суспільної нестабільності: ресурсно-інноваційні чинники / Андрушків Б. // Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, Україна. - 2017. - С. 1-13.
17. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи / Корзаченко О.В. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки, 20013. - № 3. - С. 64-69
18. Ладонько Л.С. X-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. / Л.С. Ладонько, О.С. Солошин // Науковий вісник Полісся. – 2015. – № 2(2). – С. 115–120.
19. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. – Л. : Львівська політехніка, 2013. – С. 125–131.
20. Тігарєва В. А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій/ Тігарєва В. А., , Станкевич І. В. // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2016. – №3. – С.1-10.
21. Грибан С. В.. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента антикризового управління / С. В. Грибан. // АГРОСВІТ. – 2015. – №2. – С. 1-5.
22. Літковець Ю. Оцінювання ефективності планування на підприємствах / Літковець Юлія. // Тернопільський національний економічний університет. – 2015. – С. 1-11.

23. Хоменко А. С. Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності регіону / Хоменко А.С. // Херсонський національний технічний університет, України. – 2015. – С. 1-7.
24. Гайдаєнко О. М. Аналітичні методи дослідження конкурентоздатності суб'єктів господарювання / за редакцією к.е.н., доц. Волкової Н.А., Одеса.; 2017. – 404с.
25. Нетепчук В.В. / Управління бізнес-процесами: Навч. посібник.// – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.
26. Василенко Ю.В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. / Управління розвитком. 2013. № 1. С. 91–94.
27. [Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки](#), К. Багацька, А Гейдор - Вісник КНТЕУ, 2019, С. 23-32.
28. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства / Лепейко Т. І. // Український журнал прикладної економіки. - 2019. - Т. 4, № 1. - С. 143-150.
29. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. / Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навчальний посібник // Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Процик І.С., Романишин С.Б., Дарміць Р.З. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. – 208 с.
30. Zachman John A., Enterprise Architecture: The Past and the Future. URL: [http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print\\_action.cfm?EdID=2187](http://www.dmreview.com/editorial/dmreview/print_action.cfm?EdID=2187)
31. Тоцький В. І. Організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Тоцький, В. В. Лаврененко. – 2019. URL: <https://library.if.ua/book/28/1887.html>.
32. Навчальні матеріали онлайн. АНАЛІЗ ГОСПОДРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. URL: [https://pidru4niki.com/1603012653625/ekonomika/analiz\\_gospodarskoyi\\_diyalnos\\_tj](https://pidru4niki.com/1603012653625/ekonomika/analiz_gospodarskoyi_diyalnos_tj).



33. Ковалев С.М. Оптимизация бизнес-процессов. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=55>.
34. Технология анализа и оптимизации бизнес-процессов URL: <http://hr-portal.ru/pages/bpta/bpta38.php>
35. Тосpeople. Сообщество поклонников ТОС. URL: <http://www.tocpeople.com/tocpeople/goldrat>
36. Кочнев А. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией. URL: [http://iteam.ru/literature/processes/process\\_approach\\_book](http://iteam.ru/literature/processes/process_approach_book)
37. Морозенко О.Ю., Командровська Є. / Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення URL: <https://www.google.com.ua/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=8&ved=0CFEQFjAHahUKewjolMX9snIAhXDhiwKHZQZBcs&url=http%3A%2F%2Fjml.nau.edu.ua%2Findex.php%2FPPEI%2Farticle%2Fdownload%2F325%2F314&usg=AFQjCNffUbq7vLehBHJGRHhyfbCgVIthnw&sig2=GfCtnFw7FAtTO9b9kM7dg&bvm=bv.105454873,d.bGg&cad=rja>.
38. Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов / Ф. Уллах, М. Робсон. URL: <http://iso.staratel.com/BPRI/ReIngBP.htm>.
39. Чупров К. К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании URL: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>



## ДОДАТКИ

Додаток А

## Бюджет фестивалю Love is 12-13.06

LOVE IS FESTIVAL				
БЛОК	Описание		12_13_06	TTL
Rent from Food Tenants	Доход Участники		45 000,00	45 000,00
Rent from Non-Food Tenants	Local Market		15 000,00	15 000,00
Income from ALCO Sponsorships	ALCO партнеры		45 000,00	45 000,00
Income from Sponsorships 1 fest	Партнеры на 1 fest		215 000,00	215 000,00
Income from Tickets	Билеты		1 333 150,00	1 333 150,00
<b>Income</b>	<b>Валовый доход</b>	<b>1</b>	<b>1 653 150,00</b>	<b>1 653 150,00</b>
Rent of Premises	Аренда+коммунальные офис	3	0,00	0
Maintenance and Utility Expenses	Расходы на техническое обслуживание и коммунальные услуги фестиваля	4	30 000,00	30 000,00
Security Expenses	Расходы на безопасность	5	55 000,00	55 000,00
Operations Expenses	Операционные расходы	6	69 800,00	69800
Content Expenses	Расходы на контент	7	442 800,00	442 800,00
Selling and Marketing Expenses	Расходы маркетинг/ печать	8	350 000,00	350 000,00
Professional Services	Бухгалтерия, юр. отд	9	0,00	0
General and Administrative Expenses	Общие и административные расходы	10	19 600,00	19600
<b>Operating Expenses</b>	<b>Валовые расходы</b>		<b>967 200,00</b>	<b>967200</b>
<b>Gross Profit</b>	<b>прибыль/убыток</b>		<b>685 950,00</b>	<b>685 950,00</b>
Taxes	Налоги (5%)		34 297,50	34 297,50
<b>Net Profit</b>			<b>651652,5</b>	<b>651652,5</b>

## Частина звітності рекламної кампанії з рекламного кабінету

Пошук і фільтри Цей місяць: 1 чер 2021 р. – 14 чер 2021 р.

Центр ресурсів
⚠
Кампанії
Набори реклами
Реклама

+ Створити
Дублювати
Редагувати
A/B-тестування
Правила
1-200 з 268
View Setup
Звіти

<input type="checkbox"/>	Назва кампанії	Тегія ставок	Бюджет	Наг атр	Результати	Охоплення	Покази	Ціна за результат	Сума витрат	Завершеі
<input checked="" type="checkbox"/>	Invite - Love is	мальна ціна	500,00 \$ Весь час	7..	1422 Відповіді на поділ	80 039	227 430	0,35 \$ За відповідь на по...	500,00 \$	12 чер 2021 р.
<input checked="" type="checkbox"/>	Traffic - Main afisha	мальна ціна	300,00 \$ Весь час	7..	1279 Кліки посилання	79 526	132 161	0,23 \$ За клік посилання	300,00 \$	12 чер 2021 р.
<input checked="" type="checkbox"/>	Reach - afisha off timeline	ad set bid...	Використовуєт...	7..	237 903 Охоплення	237 903	292 164	1,24 \$ За 1000 охопленн...	294,99 \$	12 чер 2021 р.
<input checked="" type="checkbox"/>	Reach - Артисти	мальна ціна	250,00 \$ Весь час	7..	219 865 Охоплення	219 865	337 287	1,14 \$ За 1000 охопленн...	250,00 \$	12 чер 2021 р.
<input checked="" type="checkbox"/>	Reach - love is - boys	ad set bid...	Використовуєт...	7..	181 707 Охоплення	181 707	206 905	1,36 \$ За 1000 охопленн...	247,82 \$	12 чер 2021 р.
<input checked="" type="checkbox"/>	Пост - дождь скидка 100 грн	мальна ціна	200,00 \$ Весь час	7..	68 726 Охоплення	68 726	72 056	2,47 \$ За 1000 охопленн...	169,80 \$	13 чер 2021 р.
<input type="checkbox"/>	Engage - Love is - main Afisha	мальна ціна	130,00 \$ Весь час	7..	1626 Взаємодія з допи...	10 417	16 656	0,06 \$ За взаємодію з до...	97,09 \$	12 чер 2021 р.
<input type="checkbox"/>	Engage - Love is - vorota	мальна ціна	95,00 \$ Весь час	7..	955 Взаємодія з допи...	11 060	13 740	0,10 \$ За взаємодію з до...	95,00 \$	12 чер 2021 р.
<input checked="" type="checkbox"/>	Охват - ворота love is	мальна ціна	95,00 \$	7..	100 480	100 480	105 148	0,95 \$	95,00 \$	12 чер 2021 р.
<a href="#">&gt; Результати з 268 кампаній</a>				Кі...	—	629 700 Люди	1 953 518 Усього	—	2540,69 \$ Загальні витрати	



