

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Формування процесної моделі управління бізнесом»
(на прикладі ТОВ «Глобал Маркетинг Груп»,
м. Київ)

Студента 2курсу 3м
групи спеціальності
073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Павлючика Дениса
Андрійовича

Науковий керівник
доктор економічних наук
професор

Дєєва
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ	6
1.1 Сутність та завдання процесного підходу до управління бізнесом.....	6
1.2 Методичні підходи до вибору процесної моделі управління бізнесом...	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП»	20
2.1 Конкурентний аналіз процесу управління бізнесом	20
2.2 Аналіз діючого процесу управління підприємства	24
2.3 Оцінка результативності управління на підприємстві	27
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП»	31
3.1 Розробка заходів по удосконаленню процесу управління на підприємстві	31
3.2 Прогнозна оцінка заходів по удосконаленню процесу управління на підприємстві	34
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

Актуальність дослідження. В більшості випадків сучасні вітчизняні компанії характеризуються зношеністю основних фондів, нестачею фінансових ресурсів, значною плінністю кадрів, використанням застарілих технологій та обладнання, низьким рівнем менеджменту. Це значно гальмує розвиток компаній. Саме тому необхідне кардинальне переосмислення менеджменту і перехід до процесного підходу замість системного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Саме поняття «процесний підхід» пов'язане з управлінням з'явилося відносно нещодавно. Тому воно стало об'єктом уваги науковців(зарубіжних та вітчизняних). Зокрема Біннер Х., Демінг В.Е., Зіндер Є.З., Портер М., Харрінгтон Д. та інші досліджували природу «бізнес-процесів», наводячи унікальні трактування описуваного поняття. Побудова процесного підходу та його впровадження присвячені праці Герасимової Г., Козлова А., Рєпіна В., Роземанн М. та ін. Особливості методичного забезпечення бізнес-процесів розглядали Бартон Л., Мітрофф І., Мейерс Дж. тощо.

Зважаючи на те, що питання управління бізнес-процесами досі є відносно новим та недослідженим, необхідно уточнити деякі параметри. Зокрема взаємозв'язок антикризового менеджменту з процесним підходом.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження формування процесної моделі управління бізнесом та обґрунтування напрямків його удосконалення.

Для досягнення зазначеної мети у випускній кваліфікаційній роботі поставлено і вирішено такі **завдання**:

- розкрити сутність та завдання процесної моделі управління бізнесом;
- навести характеристику методичних підходів вибору стратегії формування процесної моделі управління бізнесом;
- провести конкурентний аналіз процесної моделі управління бізнесом;

- проаналізувати діючий підхід до управління бізнесом;
- оцінити результативність впровадження процесної моделі управління бізнесом;
- розробити програму по удосконаленню процесної моделі управління бізнесом;
- дати прогнозну оцінку заходів по удосконаленню процесної моделі управління бізнесом.

Об’єктом дослідження є процес формування та розвитку процесної моделі управління ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП».

Предметом дослідженням є теоретико-методичні та організаційні підходи до формування процесної моделі управління бізнесом.

Методи дослідження. У процесі вивчення теоретичних та методичних основ формування процесної моделі управління бізнесом використано загальнонаукові методи вивчення, аналізу та узагальнення літератури, синтезу. Економічна характеристика підприємства зроблені за допомогою методів економічної статистики, табличного та графічного методів. Аналіз підсистем управління персоналом підприємства та оцінка ефективності та результативності функціонування процесної моделі зроблено за допомогою методу системного аналізу. При розробці напрямів вдосконалення процесної моделі використано методи припущень, моделювання та економіко-математичні методи.

Інформаційне забезпечення дослідження. Були використані тематична література, статті, періодичні видання, нормативні акти, фактичні звіти підприємства, довідкова і статистична інформація, інформаційні ресурси мережі Internet.

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що розроблено, запропоновано та обґрунтовано програму впровадження процесної моделі на підприємстві ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» (що може бути використано іншими аналогічними підприємствами).

Наукова новизна роботи полягає в тому, що були розроблені та впроваджені заходи щодо реорганізації моделі ведення бізнесу, визначені

напрямки покращення процесної моделі управління, був економічно обґрунтований вплив процесної моделі на прибуток та ефективність підприємства, а також розроблені заходи по удосконаленню переходу на процесну модель управління бізнесом.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були опубліковані у збірці наукових статей студентів «Менеджмент: імперативи та виклики» Частина 1, стаття «Сутність та завдання процесу управління бізнесом» (Додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, 7 підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 53 сторінки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та завдання процесу управління в діяльності підприємства

Переважаюча частина підприємців не орієнтуються на процес. Управлінці зосереджуються на завданнях, окремо взятих операціях, персоналі чи ресурсах. Перехід уваги з окремих системних складових на бізнес-процеси дає можливість відмовитись від багаторівневої ієрархічної системи управління. Термінологія процесного підходу досить різноманітна та досі не знайшла єдиного об'єднуючого трактування. Наразі існує значна кількість визначень або інтерпретацій поняття «бізнес-процес» вітчизняними та іноземними науковцями. Саме тому потрібно їх систематизувати (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Трактування визначення «бізнес-процес» різними науковцями

<i>Науковці</i>	<i>Трактування</i>
А. В. Шеєр. Моделювання бізнес-процесів [25]	Бізнес-процес – взаємозв'язаний набір повторюваних дій, які перетворюють вхідні матеріали та/або інформаційні дані в кінцеву послугу (продукт) у відповідності зі заздалегідь встановленими правилами.
Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : [навч. посібник] [26]	Сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, що використовують на вході планування ресурсів, зумовлених специфікою галузі, організацію дій за рішенням завдань, а на виході, застосовуючи принципи контролінгу, створюють продукцію, яка відіграє стратегічну роль у життєзабезпеченні суспільства і представляє цінність для споживачів.

Вакуленко А. В. Управління якістю : навч. посіб. [27]	Бізнес-процесом слід вважати набір пов'язаних між собою дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності.
Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. /І. Б. Гевко. – Київ : Кондор, 2014. – 228 с [17]	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є складовою механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства
Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. вид. [29]	Система взаємопов'язаних дій, результатом яких є створення ціннісних для внутрішніх та зовнішніх споживачів продуктів та послуг
Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія [30]	Логічні послідовності взаємопов'язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому.
ISO 10006. Системи управління якістю. Посібник з	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід.

менеджменту якості проектів. [31]	
--------------------------------------	--

Джерело: сформовано на основі опрацювання [16]

Незалежно від ролі в ланцюжку створення споживчих цінностей підприємства, бізнес-процесу притаманні основні елементи:

- власник (відповідальний за бізнес-процес);
- вхід;
- вихід;
- використовувані в роботі ресурси;
- результат.

Кожна організація в залежності від власної сфери діяльності, розміру та інших моментів формує унікальний, притаманний тільки одній компанії, набір бізнес-процесів, який внаслідок стає основою для процесного управління.

До визначення процесного підходу науковці підійшли також по-різному. Схематично поняття можна зобразити як ланцюжок певних дій на підприємстві (рис. 1.1).

Стратегічний менеджмент
(направляючий процес)

Ресурсний менеджмент
(підтримуючий процес)

Операційний менеджмент(основні
бізнес-процеси)

Управління інформаційними ресурсами					
Управління матеріальними ресурсами					
Управління фінансовими ресурсами					
Управління людськими ресурсами					
Ідентифікація потреб споживача	Розробка дизайн-проекту продукту	Виробництво продукту	Продаж продукту	Доставка, монтаж, і обслуговування	Після-продаж-на підтримка

Рис. 1. 1 Капінос Г. І. Операційний менеджмент

Джерело: сформовано на основі опрацювання [8]

Управління процесом і кожною із дій, що входить до його складу (діяльністю, підпроцесом, процесом вторинного або наступних рівнів або

функцією) відбувається із застосуванням особливих методичних прийомів, які направлені на виключення ряду помилок. Вказані методичні прийоми включають:

- структурування і декомпозицію робіт;
- вимірювання;
- аналіз та оцінку рівня управління;
- безперервне вдосконалення та взаємозв'язок

Аналізуючи практичний досвід світових корпорацій можна помітити, що абсолютно всі компанії сформували індивідуальний перелік бізнес-процесів для аналізу. Незважаючи на відмінності, всі бізнес-процеси можна об'єднати в чотири групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів

<i>Група</i>	<i>Аналіз</i>
Основні	Орієнтуються на надання послуг або виробництво продукту, що представляють споживчу вартість і забезпечують отримання прибутку для організації.
Обслуговуючі (забезпечуючі)	Використовуються для забезпечення виконання попередньо вказаних процесів та для підтримки функціональності інфраструктури через забезпечення ресурсами.
Управління	Управлінська діяльність на рівнях бізнес-процесів та організації вважається результатами. Допмагають підвищенню ефективності обслуговуючих та основних процесів.
Розвитку	Створення ланцюга цінності з новим рівнем показників – і є результатом. Забезпечують отримання доходу на довгострокову перспективу через вдосконалення компанії загалом.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [8]

Основні бізнес-процеси регулюються та формуються в відповідності до споживацьких вимог. Результатом даних процесів є готові послуги або продукція, котрі реалізуються кінцевими споживачам. Виходи обслуговуючих бізнес-процесів забезпечують стабільний перетік основних. Забезпечуючі процеси ж формуються залежно від вимог внутрішніх користувачів.

Бізнес-процеси розвитку вступають в безпосередній контакт з зовнішнім середовищем. Саме вони допомагають цілому ланцюжку дій адаптуватись до агресивних ендегенних та екзогенних факторів впливу.

Формування результативної системи управління бізнес-процесами в рамках впровадження та реалізації антикризової стратегії передбачає побудову певної моделі антикризового управління. Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством можливий за рахунок:

- інтеграції стратегії антикризового менеджменту із процесним управлінням;
- формування і підтримки в дієздатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення.

Взаємозв'язок процесного управління з антикризовим прослідковується через стратегічне та тактичне планування (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок антикризового і процесного управління

	<i>Стратегічне планування</i>	<i>Тактичне планування</i>
Зворотний зв'язок	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; Перегляд місії і стратегічних цілей у відповідності до загрози кризи;	Реалізація обраної антикризової стратегії; Оцінка і контроль результатів антикризової стратегії.

	Аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії.	
Обмін інформацією	Побудова схем бізнес-процесів; Визначення показників бізнес-процесів; Визначення критеріїв досягнення показників бізнес-процесів.	Управління бізнес-процесами; Оцінка ефективності управління бізнес-процесами.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [16]

Аналіз та оцінювання ефективності процесного підходу в антикризовому контексті до управління підприємством починається з виокремлення та опису всіх наявних бізнес-процесів підприємства. Після деталізації кожного процесу застосовуються оціночні методи якісного та кількісного характеру (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні інструменти якісного та кількісного аналізу бізнес-процесів

Вид аналізу	Основні методи та інструменти
Якісний	1. Якісний аналіз процесу на основі суб'єктивних; 2. Візуальний якісний аналіз графічних схем процесу; 3. Аналізу стану процесу по відношенню до вимог.
Кількісний	1. Аналіз показників ефективності процесу; 2. Аналіз показників продукту; 3. Аналіз задоволеності клієнтів процесу; 4. Порівняльний аналіз процесу; 5. Імітаційне моделювання; 6. ABC-аналіз процес.

Джерело: сформовано на основі опрацювання [10]

Серед недоліків процесного підходу варто відзначити:

- значне фінансування переходу з традиційних форм управління;
- складність сприйняття принципово нового погляду на менеджмент;
- недостатнє відображення взаємозв'язків між управлінськими елементами;
- звуження компетенції робітників.

Процесний підхід до управління приводить до спрощення багаторівневих складних організаційних структур з ієрархічною побудовою. Відносно плоска побудова зв'язків між відділами та працівниками забезпечує максимальну орієнтацію компанії на запити споживача.

Окрім цього, за рахунок мінімізації структур спрощується обмін інформацією між різними підрозділами. Це дозволяє:

- усунути відчуженість підрозділів і посадових осіб;
- розглядати результати менеджменту не в статичі, а в динаміці;
- усувати ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості, так звані «сліпі зони».

Найголовніша перевага розгляду діяльності підприємства через бізнес-процеси полягає в можливості постійного вдосконалення. Що дуже важливо в умовах постійної агресивної конкуренції та динамічного середовища.

1.2 Методичні підходи до вибору стратегії формування процесу управління на підприємстві

Економічна ситуація в Україні зумовлює використання українськими підприємствами сучасних підходів, інструментів і методів управління організацією для забезпечення їх конкурентоспроможності як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках.



Рисунок 1.2 – Етапи формування ієрархії підприємства

Джерело: сформовано на основі опрацювання [10]

Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Особливістю сучасних підходів до здійснення стратегічного управління є те, що вони стали дієвим інструментом здійснення коригувань перспективного підвищення ефективності в діяльності підприємств. Тому сьогодні розробка стратегії розвитку як процес управління має безліч переваг:

1. Передбачає дослідження ринку, розробку стратегічних планів до їх реалізації з внесенням коригувань та оцінки результатів реалізації планів і прийняття нових управлінських рішень;

2. Розглядає планування як гнучкий процес, який залежить від ситуації на ринку і поведінки споживачів, від впливу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища;

3. Є не тільки інструментом ефективного використання ресурсів, а й інструментом для збалансування інтересів усіх учасників і складових планового процесу, який виражається в досягненні поставлених цілей (виробничих, вартісних, соціальних, екологічних тощо);

4. Враховує процес, який передбачає ефективне використання всіх складових потенціалу підприємства в напрямку забезпечення розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

Все більше українських компаній розуміють необхідність і потребу застосування системи стратегічного управління, здійснюючи стратегічний аналіз, розробка стратегій. (Табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Сучасні методичні підходи до розробки та реалізації стратегії
розвитку підприємства**

№ п/п	Назва підходу	Основна характеристика
1	Логічний підхід	Обґрунтовано на логіці і відноситься до науки про мисленні. Для застосування цього підходу до виконання будь-якої роботи слід керуватися принципами формальної і діалектичної логіки.
2	Системний підхід	Методологія дослідження об'єктів як систем, яка складається з двох складових: 1) зовнішнє оточення, яке включає в себе вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу в вихід і досягнення цілей

		системи.
3	Комплексний підхід	Передбачає одночасну розробку аспектів управління, таких, як технічні, екологічні, економічні організаційні, психологічні та інші.
4	Структурний підхід	Даний підхід дозволяє визначити значимість пріоритетів серед факторів, методів, принципів та інших інструментів в їх сукупності з метою встановлення раціонального співвідношення (структури) і підвищення обґрунтованості розподілу відповідних ресурсів.
5	Маркетинговий підхід	Передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача при вирішенні будь-яких завдань.
6	Функціональний підхід	Суть його в тому, що потреба розглядається як результуюча функція, яку потрібно виконати для задоволення потреби.
7	Нормативний підхід	Це встановлення нормативів управління по всіх підсистем стратегічного менеджменту.
8	Збалансований підхід*	Даний підхід включає показники, що характеризують чотири основні напрями оцінки ефективності управління, а саме: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти і ринок, персонал підприємства. Оскільки ці основні напрямки можна охарактеризувати за допомогою великої кількості показників. Вони дозволяють врахувати недоліки систем фінансових показників і показувати взаємозв'язок між досягненням якісних і кількісних стратегічних цілей діяльності підприємства, а також вирішити проблему комплексної оцінки і прогнозування загального рівня ефективності

	діяльності підприємства. Тобто в основі даного підходу перебувати збалансована система показників.
--	--

Джерело: сформовано на основі опрацювання [12]

Сьогодні проблема впровадження досягнень теорії управління в практичну діяльність і їх поступове вдосконалення вимагає пошуку більш прогресивного підходу до вирішення проблеми в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства.

Слід зазначити, що маркетинговий підхід спрямований тільки на дослідження ринку і орієнтований на споживачів. Також значущим для управління є інноваційний підхід, орієнтований на інноваційну діяльність в економіці, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності, не менш важливими є і всі інші підходи.

Найбільш дієвим, на нашу думку, є збалансований підхід на основі ССП, при якому об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Засновниками ідеї стратегічного управління за допомогою системи збалансованих показників (ССП) є Р. Каплан і Д. Нортон [1, с.18-26], вона відображає місію і загальну стратегію організації в системі взаємопов'язаних показників. А також, дає менеджеру інструмент для отримання бажаних результатів в складних умовах жорсткої конкуренції, в яких сьогодні працюють усі компанії. Саме тому чітке розуміння цілей і завдань, а також методів їх досягнення та вирішення життєво необхідно.

Наступним етапом нашого дослідження стала розробка необхідних елементів для складової «внутрішні бізнес-процеси», яка дозволяє автоматизувати ланцюжок взаємопов'язаних операцій, спрямованих на досягнення загальних цілей, а також підвищити якість організації роботи та

ефективність управління. Тому ці цілі визначають, як повинні бути поліпшені «бізнес-процеси» усередині компанії, щоб досягти цілей, поставлених в перспективах «фінанси» та «клієнти». Для досягнення стратегічної мети необхідно правильно розділити існуючі бізнес-процеси в компанії на складові.

Даний підхід в діяльності ІТ-компанії виділяє кілька важливіших об'єктів управління, від стану яких багато в чому залежить фінансовий результат і можливості його стратегічного розвитку. А саме, переваги підприємства функціонуючого в конкурентному середовищі можуть бути досягнуті на основі складових підходу, які формують систему його стратегічного розвитку (рис.1.2).

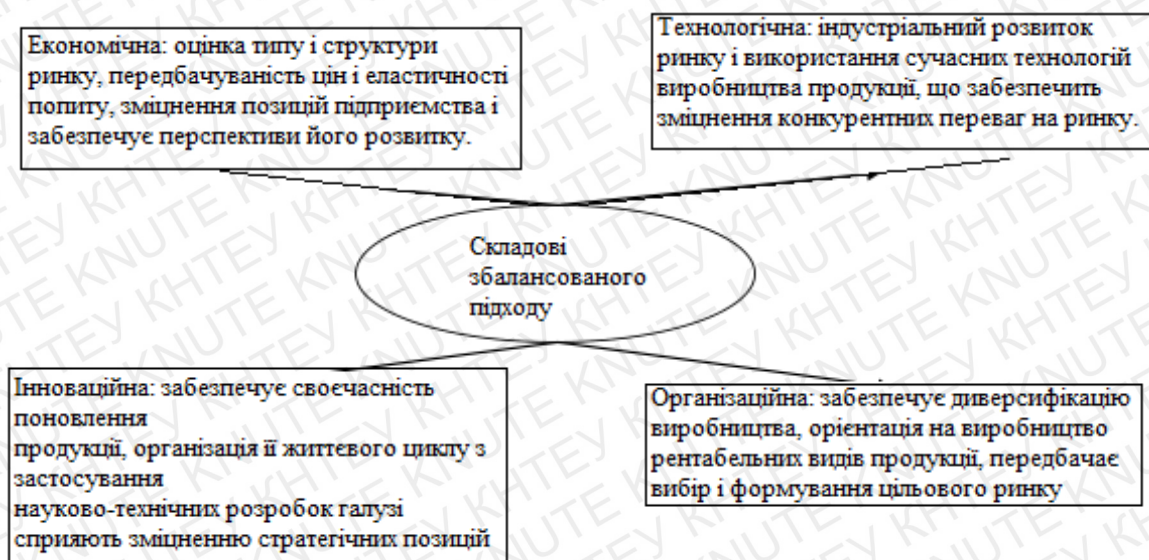


Рисунок 1.3 - Елементи складової «внутрішні бізнес-процеси» для збалансованого підходу в ІТ-компанії (розроблено автором)

Джерело: сформовано на основі опрацювання [11]

Використання процесного підходу стало конкурентною перевагою сучасних організацій. Поняття «бізнес-процеси» можна трактувати як сукупність заходів чи дій, які здійснюються для трансформації вхідних ресурсів підприємства на вихідні потоки у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів. Для збільшення ефективності процесів слід приділити максимум уваги діагностиці та оцінці.

Щоб впровадження процесного підходу на підприємстві пройшло правильно, необхідно:

- забезпечити компанію значним оборотним капіталом;
- розширити «світогляд» менеджерів та персоналу за рахунок постійного навчання;
- врегулювати документальне оформлення бізнес-процесів.

Такий підхід до управління допоможе вчасно виявляти проблемні зони, або оперативно вправлятися із існуючими недоліками. Побудова процесно-орієнтованої моделі антикризового управління є подальшим етапом досліджень.

Вирішальне значення має стратегічне управління як один із сучасних підходів ефективної адаптації до мінливого зовнішнього середовища і забезпечення довгострокового успіху підприємства.

Найбільш дієвим, на нашу думку, є збалансований підхід на основі ССП, при якому об'єкт розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів, орієнтованих на досягнення різних цілей в умовах мінливого зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП»

2.1 Конкурентний аналіз процесу управління підприємства

Для сфери ІТ-послуг дані, необхідні для аналізу господарської діяльності, є закритою інформацією, оскільки розглянутий ринок є високо конкурентним. Тому жодна з компаній даної галузі не буде розміщувати або якось оголошувати певні дані про свою діяльність, боячись втратити через це свої конкурентні переваги. Внаслідок чого в розрахунках роботи були використані відкриті дані, з різних джерел.

Внаслідок виниклих проблем, компанія, для якої були зроблені розрахунок, погодилася надати дані при дотриманні декількох умов. Дані, що використовуються, були обчислені з урахуванням коефіцієнта, який використовувався для того, щоб ніхто з конкурентів не зміг використовувати оприлюднену інформацію в своїх цілях.

Результати проведених досліджень, були отримані на основі даних компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП», що займається наданням висококваліфікованих консультаційних послуг в області вдосконалення бізнес-процесів і впровадження ІТ-рішень, які забезпечують підвищення ефективності процесів управління бізнесом, включаючи управління компанією на стратегічному рівні, проектування бізнес-процесів, їх реалізацію та безперервну оперативну підтримку.

У сферу послуг ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» входять:

1. Розробка, впровадження і супровід інформаційних систем.
2. Розробка програмного забезпечення на замовлення.
3. Консалтинг з впровадження та супроводу інформаційних систем.
4. Консультаційні послуги та навчання користувачів.
5. Інтеграція інформаційних систем.

6. IT-аутсорсинг інформаційних систем.

Компанією створена унікальна технологія впровадження інформаційних систем, що дозволяє в найкоротші терміни, не порушуючи основний процес роботи, забезпечити повномасштабну комплексну розробку IT-продукту та впровадити його.

При цьому реальна робота користувачів в системі починається вже на етапі дослідної експлуатації, через 1-2 місяці після старту системи, що виключає етап паралельного обліку. Переваги технології, що використовується впровадження дозволяють звести до мінімуму період окупності інвестованих коштів.

Ринок надання послуг IT можна розділити на два основні сегменти:

- ринок послуг з підтримки продуктів (підтримка апаратного і програмного забезпечення),
- ринок професійних послуг (послуги з розробки / інтеграції ПО, IT-Навчання, IT -Консалтинг, управління IT та управління бізнес-процесами).

Важливо зауважити, що в класифікації відсутній, як могло б здатися, ключовий сегмент - системна інтеграція. Її відсутність можна пояснити тим, що системна інтеграція - це комплекс послуг, в який входять як послуги в області консалтингу та інтеграції, так і послуги з навчання та підтримки.

Крім цього, тривалий експертний досвід маркетингових досліджень на ринку IT переконує в тому, що керівники IT -департаментів компанії часто включають в поняття «проект системної інтеграції» поставку обладнання та / або програмного забезпечення.

Тому в ході дослідження обсяг сегмента «системна інтеграція» може бути розрахований невірно, і в отриманий обсяг ринку буде включена частина ринку апаратного / програмного забезпечення. Використовувана сегментація ринку IT-послуг дозволяє уникнути цього.

Стан ринку IT-послуг в Україні в період 2020 року представлено на рис. 2.1. наступним чином: більшу частину ринку займають професійні послуги (57,68%), трохи менше (42,32%) послуги з підтримки продуктів.



Рисунок 2.1 - Ситуація на ринку надання ІТ-послуг за України на 2020 рік

Джерело: сформовано на основі опрацювання [39]

Оскільки оцінити доступними способами можна тільки сегмент надання професійних послуг, слід оцінити обсяг цього ринку, виходячи з даних про цей сегмент, і його частки в загальному обсязі ринку.

До сильних сторін даної компанії можна віднести повна відкритість дій для замовника. Всі плани і дії з надання тієї чи іншої послуги відкриті і повністю узгоджені з замовником. Також слід відзначити такий факт, що в історії компанії все укладені договори з надання ІТ-послуг, були завершені у встановлені терміни з повним їх виконанням.

Так само необхідно відзначити, що вся документація компанії відповідає законодавству, що є великим плюсом, оскільки для всіх підприємств, звертаються за послугами, необхідна фінансова звітність.

Не варто забувати і про те, що компанія починає підбирати молодих співробітників і вкладати гроші в їх потенціал, ще на етапі студентства. ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» тісно співпрацює з факультетом інформаційних технологій процвітаючих ВНЗ.

До слабких сторін діяльності компанії можна віднести наступне: ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» надає свої послуги тільки для великих компаній, у зв'язку з специфікою своїх послуг. Також негативний вплив має плинність кадрів. У періоди, коли кількість замовлень скорочується, працівники швидко знаходять нову роботу, так як вони є висококваліфікованими фахівцями, що негативно позначається на бюджеті компанії, тому що керівництво інвестує дуже великі гроші в своїх співробітників.

Загрозу представляє постійно збільшується зростання конкуренції на ринку ІТ-послуг. Кризи також загрожують успішності компанії, оскільки в кризові періоди часу багато підприємств скорочують всі свої витрати.

До можливостей саме можна сказати участь в наукових конференціях і тендерах, все це дає можливості отримання нових постійних клієнтів. Виставки наукових розробок компанії також можуть залучити клієнтів.

Таблиця 2.1.

Конкурентний аналіз ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП»

	Позитивний вплив	Негативний вплив
Внутрішнє середовище	– Відкритість дій для замовника. – Хороша клієнтна історія. – Документація повністю відповідає законам. – Молоді і потенційні співробітники з ФІТ.	– Надання послуг тільки для великих компаній. – Плинність кадрів і витрати, які несе компанія в зв'язку з цим

Зовнішнє середовище	– Участь в наукових конференціях і відкритих тендерах. – Виставки наукових розробок.	– Постійно зростаюча конкуренція. – Кризові явища.
---------------------	---	---

Джерело: запропоновано автором

2.2 Аналіз діючого процесу управління підприємства

ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» - сучасна компанія, що представляє собою ІТ-компанію, яка здійснює свою діяльність на території України та для сусідніх країн. Веб-студія об'єднує в собі кілька успішних бізнес-напрямків і має розвинену мережу. ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» - високотехнологічна компанія, що займається наданням висококваліфікованих консультаційних послуг в області вдосконалення бізнес-процесів і впровадження ІТ-рішень, які забезпечують підвищення ефективності процесів управління бізнесом, включаючи управління компанією на стратегічному рівні, проектування бізнес-процесів, їх реалізацію та безперервну оперативну підтримку.

Щоб якісно провести аналіз діючого процесу управління підприємством, необхідно розібратися, як в принципі повинна формуватися система управління персоналом на підприємстві, і далі вже оцінити, як це впроваджено в розглядуваній компанії.

Система управління персоналом формується під впливом таких зовнішніх чинників як ситуація на ринку, трудове законодавство, положення на ринку праці. До внутрішніх чинників впливу ми можемо віднести цілі підприємства,

напрямки діяльності, організаційну культуру, особливості менеджменту, перспективи розвитку, склад персоналу, розмір підприємства.

Ціна є одним із показників ефективності підприємства. Для її розрахунків складається калькуляція. Розглянемо ту частину компанії, для якої ІТ відділ надає свої послуги: всього 147 чоловік.

Для розрахунків необхідно подати дані про чисельність ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» та узагальнені дані про освіту та склад співробітників (працівників), а також про зміну чисельності співробітників (працівників) фонду. Середньооблікова чисельність працівників компанії у 2020 році склала 147 осіб, при цьому частка працівників, які мають вищу професійну освіту, становила 75%. У звітному 2020 році на оплату праці було направлено загалом 1,828 млн грн.

Розрахунок податкових виплат:

- ОСН (34%) = 272 015
- ПДФО (13%) = 180 476
- Податок на майно (2,2%) = 4353
- Податок на прибуток (20%) = 32970600

Розрахунки:

$$TC = FC + VC = 1982943 + 1863358 = 3846302 \text{ грн.}$$

$$AC = TC/Q = 3846302/1600 = 2403,9 \text{ грн.}$$

$$AFC = FC / Q = 1982943/ 1600 = 1239,3 \text{ грн}$$

$$AVC = VC / Q = 1863358 / 1600 = 1164,6 \text{ грн.}$$

$$\text{Середній Прибуток (R)} = AC * 0,25 = 2403,9 * 0,25 = 601 \text{ грн.}$$

$$\text{Середня вартість} = AC * (1 + 0,25) = 2403,9 * (1 + 0,25) = 3004,9 \text{ грн.}$$

$$\text{Виручка-нетто за рік (TR-плановий обсяг продажів)} = P * \text{План реалізації проектів} = 3004,9 * 1600 = 4807840 \text{ грн.}$$

$$\text{Середньомісячна виручка} = 48\,078\,40/12 = 40\,065\,3,3 \text{ грн.}$$

Валова маржа = прибуток від реалізації – змінні витрати = 480784 0 – 1863358 = 2944481 грн.

Коефіцієнт валової маржі = валова маржа / прибуток від прибутку = 2944481 / 480784 0 = 0,62

Постійні витрати = 1982943грн.

Поріг рентабельності (ВЕР) = FC / коефіцієнт валової виручки = 198 294 3 / 0,62 = 319 829 5 грн.

Критичний обсяг проектів = FC / (P1 - VC на одиницю) = 198 294 3 / (3004-1239,3) = 112 3 шт.

Критична вартість реалізації = Питомі постійні + Питомі змінні = 2403,9 грн.

Запас фінансової міцності: У грн = Виручка від – Поріг рентабельності = 480784 0 – 319 829 5 = 160 954 4 грн.

У % до виручці від = Поріг рентабельності в гривнях * 100% / Виручка від = 30,5 %

З наведених вище розрахунків видно, що може знизити обсяг клієнтів на 30,5 % і зазнати збитків.

За цінами = Ціна реалізації - Критична ціна реалізації / Ціна реалізації * 100% = (3004,9 - 2403,9) / 2403,9 * 100% = 25%

Плановий Прибуток = Валова маржа - FC = 2944481-1982943 = 98153 грн.

Запас фінансової міцності * Коефіцієнт валової маржі = 1609544 * 0,62 = 997917,2 грн.

Сила впливу операційного важеля = валова маржа / прибуток чиста = 2944481/ 1318824 = 2,2

Розрахунок частки марних постійних витрат = Постійні витрати * До використання потужності праці= Постійні витрати * (1 - До п.м.) = 19829 0,61) = 773347,8 грн.

До п.м. = AFC / (Ціна - AVC) = 1239,3 / (3004,9-1164,6) = 0,67

$$\text{Рентабельність} = \text{Прибуток} / \text{Загальні витрати} * 100\% = 2831377 / 3846302 * 100 = 33,6\%$$

Ефекти:

$$\text{Бюджетний ефект} = \text{Податки} / \text{Загальні витрати} = \text{Сума податків} /$$

$$\text{Загальні витрати} = 652631,3 / 1982943 * 100 = 32,9\% \text{ по відношенню до витрат.}$$

$$\text{Комерційний ефект} = \text{Виторг від реалізації проектів} - \text{ТС} = 6677680 - 3846302 = 2831377 \text{ грн.}$$

$$\text{Соціальний ефект} = (\text{ФОП} + \text{відрядження} + \text{преміальні} + \text{підвищення кваліфікації}) / \text{ТС} = (1496759 / 3846302 * 100 = 38,9\% \text{ по відношенню до витрат.}$$

2.3 Оцінка результативності управління на підприємстві

Аналіз системи управління ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» буде проводитися за п'ятьма блокам:

- 1.Механізм управління;
2. Структура управління;
- 3.Процеси управління;
4. Механізм системи управління;
5. Мистецтво управління справами.

Аналіз механізму управління. Місія, цілі та завдання.

Місією досліджуваної компанії є максимальне задоволення потреб муніципальних і приватних замовників шляхом в надання всіх видів високоякісних ІТ-послуг.

Для досягнення даної місії була визначена генеральна мета - забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом організації фінансової діяльності в ІТ-сфері.

Комерційна мета полягає в занятті лідируючих позицій на ринку послуг, що надаються.

Управлінська мета для ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» - це вдосконалення організаційної структури, проведення ефективної кадрової політики.

Фінансова мета полягає в забезпеченні фінансової стійкості організації.



Рисунок 2.3 – Ефективність управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано на основі опрацювання [8]

Принципи управління.

Принципи, яким керується ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» здійснюючи свою діяльність:

- будь-який проект можна структурувати;
- швидкість виконання роботи не менш важлива, ніж її зміст;

- персонал потрібно відбирати і навчати;
- плата потрібно за кінцевий результат, а не за діяльність;
- розробка виграшної стратегії;
- сильний команда управління;
- гнучкість і готовність до змін;
- система керівництва і винагороди.

Основні принципи роботи з замовниками:

1. Політика компанії ґрунтується на максимальній задоволення потреб клієнтів.
2. Якість пропонованих послуг задовольнить найвищі вимоги клієнта.
3. Оптимальне співвідношення ціна - якість пропонованих послуг.

Функції управління.

Функції керівництва ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП»:

- цілеспрямована діяльність менеджерів компанії, по найбільш раціональному та ефективному використанню праці з метою досягнення максимального результату діяльності;
- функція, за допомогою якої формується структура забезпечення необхідних засобів для організації її нормальної роботи;
- організація діяльності робітників компанії з метою забезпечення безперебійності та безперервності в його роботі і досягнення узгодженості в роботі всіх ланок цієї компанії шляхом встановлення раціональних зв'язків;
- діяльність керівника компанії, спрямована на найбільш успішну роботу компанії для досягнення цілей його діяльності;
- забезпечення відповідності між планами і заходами;
- діяльність компанії з вивчення показників роботи за певний період з метою успішної діяльності компанії в подальшому.

ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» - сучасна компанія, що представляє собою веб-студію, який здійснює свою діяльність на території України та сусідніх країн. Компанія об'єднує в собі кілька успішних бізнес-напрямків і має розвинену мережу представництв і філій в великих містах України.

До сильних сторін даної компанії можна віднести повна відкритість дій для замовника. Всі плани і дії з надання тієї чи іншої послуги відкриті і повністю узгоджені з замовником. Також слід відзначити такий факт, що в історії компанії все укладені договори з надання ІТ-послуг, були завершені у встановлені терміни з повним їх виконанням.

Компанією створена унікальна технологія впровадження інформаційних систем, що дозволяє в найкоротші терміни, не порушуючи основний процес роботи, забезпечити повномасштабну комплексну розробку ІТ-продукту та впровадити його.

Для досягнення даної місії була визначена генеральна мета - забезпечення конкурентоспроможності компанії шляхом організації фінансової діяльності в ІТ-сфері.

Управлінська мета для ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» - це вдосконалення організаційної структури, проведення ефективної кадрової політики.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ВИБОРУ ПРОЦЕСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП»

3.1 Розробка заходів по удосконаленню процесу управління на підприємстві

Дохід підприємства великою мірою залежить від організаційної структури, тобто. від того, як побудовано кадрову політику, як розподілено функції між робітниками, а також і від взаємин усередині організації. Внутрішнє середовище створює загальний результат. Якщо ж організаційну структуру побудовано нерационально, і співробітники перебувають у конфлікті, то не про яку ефективність не може бути й мови. Виходить і зворотнє: якщо діяльність підприємства ефективна, то його робота побудована рационально.

Характер конкретних заходів щодо поліпшення організації праці в виразно мірою визначається особливостями підприємства і ситуацією, що склалася. Разом з тим можна сформулювати загальний напрямок робіт по рационалізації і послідовність їх проведення в об'єднання і на компанії.

У відповідні форми поточного плану вносяться найбільші і об'єднані заходи щодо вдосконалення організації реалізації проектів. Для розвитку майбутнього і поточного планів компанії або об'єднання розробляється робочий план заходів. В обов'язковому порядку визначимо склад робочої групи і закріпити відповідальних за заходи.

Всі заходи щодо вдосконалення розділимо на організаційні та заходи щодо реалізації.

Таблиця 3.1

План заходів щодо вдосконалення процесу управління на підприємстві

Заходи	Терміни	Відповідальні	Примітки
Організаційні заходи			
Проведення координаційних нарад робочої групи з реалізації проекту	Постійно (не рідше 1 разу на 2 тижні)	Координатор проекту, керівник проекту	
Підготовка протоколів нарад	Постійно		
Підготовка та надання інформації по ходу реалізації проекту	Постійно	Координатор проекту	
Коригувальні заходи			
Перебалансування та розстановка персоналу в потоці з урахуванням перевезення	Жовтень – листопад 2021	Робоча група	
Підбиття проміжних підсумків	Листопад 2021	Робоча група	
Підведення підсумків	Грудень 2021	Робоча група	Підготовка акта реалізації

			проекту та презентації за досягнутими результатами та ходом реалізації
--	--	--	--

Джерело: запропоновано автором

Для забезпечення виживання компанії в сучасних умовах, управлінському персоналу необхідно перш за все вміти реально оцінювати фінансовий стан як своєї компанії, так і його існуючих та потенційних контрагентів. Для цього необхідно:

- а) володіти методикою оцінки фінансового стану компанії;
- б) мати відповідне інформаційне забезпечення;
- в) мати кваліфікований персонал, здатний реалізувати цю методику практично.

Для мотивації персоналу можна використати

1. Матеріальне стимулювання:

- використання премій підвищення якості ІТ-продукту;
- надбавка до заробітної плати за понаднормову роботу за умови, що вона не пов'язана з відставанням працівників у строках виконання завдання.

2. Соціальні потреби:

- заохочення підтримки одним співробітником іншого;

3. Потреби у повазі:

- забезпечення підлеглим можливості навчання та підвищення кваліфікації, що дасть можливість зайняття вищої управлінської посади;
- залучення підлеглих до формулювання цілей;
- винесення подяк співробітникам, які досягли найкращих результатів роботи.

4. Потреба самовираженні:

- надання можливостей для навчання, яке дозволить повністю використати потенціал працівників;
- надання підлеглим складних робіт, що вимагають від них повної віддачі.

3.2 Прогнозна оцінка заходів по удосконаленню процесу управління на підприємстві

Оцінка ефективності економічної діяльності компанії після впровадження нової програми з удосконалення організаційної структури – один із найважливіших етапів реалізації мотиваційних заходів.

Проведемо оцінку ефективності економічної діяльності компанії, що досліджується, після впровадження нових видів мотивації. Візьмемо показник із попереднього розділу, що нововведення компанії обійдуться в 2700 грн.

Таблиця 3.2

Змінні та постійні витрати компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП»

Постійні витрати (FC)	Змінні витрати (VC)
Фонд оплати праці (ФОП) = 1388450 грн.	Витрати реклами = 2173 грн.
Відрахування на соціальні потреби (ОСН) = 472 025 грн.	Послуги на впровадження технологій = 3000 грн.
Оплата позавідомчої охорони = 1800 грн.	Представницькі витрати = 88185грн.
Відрахування на перепідготовку та підвищення кваліфікації = 5000 грн.	Виплата стороннім організаціям = 3650 грн.
Витрати на відрядження = 6300 грн.	
Преміальний фонд = 97179 грн.	
Страхування майна = 9760 грн.	

Комунальні послуги = 8500 грн. Послуги зв'язку = 700 грн. Банківська ставка = 435 грн. Амортизація устаткування = 6234 грн.	Витрати нововведення з удосконалення організаційної структури = 2700 грн.
Разом: 1 983 123 грн.	Разом: 186 605 грн.

Джерело: запропоновано автором

Розрахунки:

$$TC = FC + VC = 1983123 + 1866058 = 3849182 \text{ грн.}$$

$$AC = TC/Q = 3849182/1600 = 2405,7 \text{ грн.}$$

$$AFC = FC / Q = 1983123 / 1600 = 1239,5 \text{ грн.}$$

$$AVC = VC / Q = 1866058/1600 = 1166,2 \text{ грн.}$$

$$\text{Середня Прибуток (R)} = AC * 0,25 = 2405,7 * 0,25 = 601,4 \text{ грн.}$$

$$\text{Середня вартість} = AC * (1 + 0,25) = 2405,7 * (1 + 0,25) = 3007,1 \text{ грн.}$$

$$\text{Виручка-нетто за рік (TR-плановий обсяг продажів)} = P * \text{План реалізації проектів} = 3007,1 * 1600 = 4811360 \text{ грн.}$$

$$\text{Середньомісячна виручка} = 4811360/12 = 400946,6 \text{ грн.}$$

$$\text{Валова маржа} = \text{прибуток від реалізації} - \text{змінні витрати} = 4811360 - 1866058 = 2945301 \text{ грн.}$$

$$\text{Коефіцієнт валовий маржі} = \text{валова маржа} / \text{прибуток від прибутку} = 2945301 / 4811360 = 0,61$$

$$\text{Постійні витрати} = 1983123 \text{ грн.}$$

$$\text{Поріг рентабельності (BEP)} = FC / \text{коефіцієнт валової виручки} = 1983123 / 0,61 = 3251021 \text{ грн.}$$

$$\text{Критичний обсяг проектів} = FC / (P1 - VC \text{ на одиницю}) = 1983123 / (3007,1 - 1239,5) = 1121 \text{ шт.}$$

$$\begin{aligned} \text{Критична вартість реалізації} &= \text{Питомі постійні} + \text{Питомі змінні} = 2405,7 \\ \text{грн. Запас фінансової міцності} &= \text{Виручка від} - \text{Поріг рентабельності} = 4808480 \\ &- 3251021 = 1557458 \text{ грн.} \end{aligned}$$

У % до виручці від = Поріг рентабельності в гривнях * 100% / Виручка від
= 31 %

З наведених вище розрахунків видно, що може знизити свій обсяг клієнтів на 31 % і зазнати збитків.

За цінами = Ціна реалізації проектів - Критична ціна реалізації / Ціна реалізації * 100% = $(3007,1 - 2405,7) / 2405,7 * 100\% = 25\%$

Планова Прибуток = Валова маржа - FC = 2945301 - 1983123 = 98217 грн.
Запас фінансової міцності * Коефіцієнт валової маржі = 1609544 * 0,61 = 98182 21грн.

Сила впливу операційного важеля = валова маржа/прибуток чиста = $2945301 / 1318824 = 2,2$

Розрахунок частки марних постійних витрат = Постійні витрати * До використання потужності праці = Постійні витрати * (1 - До п.м.) = $19831 0,61) = 7734180$ грн.

До п.м. = $AFC / (Ціна - AVC) = 1239,5 / (3007,1 - 1166,2) = 0,67$
Рентабельність = Прибуток / Загальні витрати * 100% = $2831377 / 3849182 * 100 = 33,9\%$

Ефекти:

Бюджетний ефект = Податки / Загальні витрати = Сума податків / Загальні витрати = $6526313 / 1982943 * 100 = 32,9\%$ по відношенню до витрат.

Комерційний ефект = Виторг від реалізації проектів - TC = $6677680 - 3849182 = 282849$ грн.

Соціальний ефект = (ФОП + відрядження + преміальні + підвищення кваліфікації) / TC = $(1496889 / 3849182) * 100 = 38,8\%$ по відношенню до витрат.

Таблиця 3. 3

Порівняння показників ефективності діяльності підприємства до і після впровадження інноваційного проекту

Характеристика порівняння	До впровадження заходів	Після впровадження заходів	% співвідношення
Виручка від реалізації проектів, грн.	4 807 840	4 811 360	7,3 %
Прибуток від реалізації проектів, грн.	961 537	965 727	4,3%
Валова маржа, грн.	2 944 481	2 945 301	2,7%
Чистий прибуток, грн.	47 774	48 314	11,3%
Податок на прибуток, грн	329 706	366 962	11,3%
Середня заробітна плата, грн	8160	10 608	30%

Джерело: запропоновано автором

Виходячи з представлених вище економічних показників ефективності діяльності організації, можна зробити висновок про те, що заходи несуть

позитивну тенденцію збільшення прибутковості компанії, а саме, зростає обсяг продажів на 98,6% на рік, що у свою чергу дає можливість збільшення заробітної плати співробітникам веб-студії, підвищення конкурентоспроможності, іміджу та підвищення попиту на послуги компанії.

Надалі прибуток, за своєю сутністю, як перевищення доходів над витратами може бути спрямований, наприклад, ще на один інноваційний проект, пов'язаний з покращенням технологічної оснащеності веб-студії, або на поповнення фондів накопичення, споживання чи резервний фонд.

Процес удосконалення включає етапи: аналіз існуючої системи управління, визначення недоліків існуючої системи, розробка та реалізація заходів щодо усунення виявлених недоліків та саме вдосконалення.

У відповідні форми поточного плану вносяться найбільші і об'єднані заходи щодо вдосконалення організації роботи.

Для розвитку майбутнього і поточного планів компанії або об'єднання розробляється робочий план заходів. В обов'язковому порядку визначимо склад робочої групи і закріпити відповідальних за заходи.

Оцінка ефективності економічної діяльності компанії після впровадження нової програми з удосконалення організаційної структури – один із найважливіших етапів реалізації мотиваційних заходів.

Було запропоновано заходи щодо вдосконалення процесу підбору, найму та мотивації персоналу та запропоновано заходи щодо зміцнення командного духу, згуртування колективу та усунення конфліктів між працівниками, саме ці заходи й відповідають зростанню ефективності компанії.

Саме тому було розраховано основні чисельні показники роботи ІТ-компанії для дослідження її ефективності. Також були визначені Змінні та постійні витрати, які говорять про фінансовий стан компанії. Було проведено оцінку ефективності економічної діяльності компанії, що досліджується, після впровадження нових видів мотивації, яка доказала, що впровадження запропонованих заходів дійсно призведуть до прогресу.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» - сучасна компанія, що представляє собою веб-студію, яка здійснює свою діяльність на території України та сусідніх країн. Компанія об'єднує в собі кілька успішних бізнес-напрямків і має розвинену мережу представництв і філій в великих містах України.

На основі проведеної роботи зробимо певні висновки щодо якісних змін в структурі компанії, зменшення видатків, збільшення прибутку та можливого розширенню діяльності.

Найважливіше – те, що впровадження відносно нескладних заходів може нести в собі позитивну тенденцію збільшення прибутковості компанії, а саме - зросте обсяг продажів на 98,6% на рік, що у свою чергу дасть можливість збільшення заробітної плати співробітникам веб-студії, підвищення конкурентоспроможності, іміджу та підвищення попиту на послуги компанії.

Щоб досягти якісних змін в компанії, необхідно приділити увагу усім відділам, якісним характеристикам доходів відділів, проаналізувати витрати, визначити, чи відповідає кваліфікація кожного співробітника займаній посаді, або ж краще найняти іншого, котрий дасть компанії швидший розвиток і т.д.

Як вже було наведено, розробки механізму формування та розвитку організаційної структури управління компанією дозволяють упорядкувати розрізнені елементи створення організаційної структури для найефективнішого досягнення цілей компанії. Вкрай важливо дотримуватися певної ієрархії в команді, чітко відтворювати про закладені процеси на практиці, не економити на кваліфікованих співробітниках.

Ось найважливіші аспекти, котрих необхідно дотримуватись.

1. Ознакою класифікації організаційних структур управління компанією є тип організаційної структури, який відповідає типу компанії та включає певні види організаційних структур. ТОБТО – Вкрай необхідно розробити «дерево» компанії відповідно до займаної ніші в бізнесі.

2. Організаційна структура управління компанією є взаємозв'язок елементів системи управління, кожен із яких виконує відповідну функцію задля досягнення цілей веб-студії з урахуванням задоволення реальних і потенційних потреб ринку послуг. ТОБТО - Потрібно її підтримувати у функціонуючому стані.
3. Методичний підхід до формування організаційної структури управління компанією визначається виходячи з результатів дослідження ринкової кон'юнктури, вибору перспективного напрямку діяльності, аналізу організаційних структур підприємств, що займаються аналогічною діяльністю та розроблення стратегічного плану підприємства. – ТОБТО – не можна нехтувати конкурентами, адже від потужностей їх виробництва залежить прибуток нашої компанії і те, наскільки добре ми зможемо вистояти проти них.
4. Система розвитку організаційної структури управління компанією сприймається як сукупність елементів, взаємозв'язок між якими сприяє розвитку організаційної структури, що забезпечує найефективнішу реалізацію стратегії. ТОБТО – треба чітко налагодити взаємодію між відділами, щоб компанія могла швидко розвиватись і бути конкурентоспроможною.
5. Процес розробки програми структурних перетворень компанії включає дослідження чинної організаційної структури з метою вибору та обґрунтування концепції розвитку підприємства на основі функціонально-процесного підходу до управління. ТОБТО – щоб досягти якісних змін в компанії, необхідно приділити увагу усім відділам, якісним характеристикам доходів відділів, проаналізувати витрати, визначити, чи відповідає кваліфікація кожного співробітника займаній посаді, або ж краще найняти іншого, котрий дасть компанії швидший розвиток.
6. Модель залучення персоналу до структурних перетворень компанії передбачає врахування особливостей групового сприйняття структурних перетворень компанії та провідну роль лідера, який має навички

управління змінами. ТОВТО – як би це банально не звучало, але без високо кваліфікаційного лідера «машина» не запрацює.

Якщо структурувати все вищесказане, проект із удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» передбачає:

- створення департаменту стратегії, який займатиметься стратегічним плануванням;
- введення в штат організації посади директора відділу стратегічного планування;
- додатковий наймання працівників у відділ стратегічного планування;
- запровадження посади начальника відділу роботи з клієнтами;
- розробка офіційного документа з описом місії та коригування постійної частини заробітної плати;
- розробка змінної частини заробітної плати;
- розробка негрошових видів та форм стимулювання співробітників для підвищення ефективності їх роботи;
- моніторинг, складання звіту, а потім аналіз ефективності проведених заходів.

Реалізація цих заходів сприятиме розробці стратегічних цілей як компанії загалом, а й кожного його відділу.

Як зазначалося, довгостроковою стратегічною метою компанії ТОВ «ГЛОБАЛ МАРКЕТИНГ ГРУП» є лідерство над ринком послуг щодо розробки програмного забезпечення; короткостроковою стратегічною метою є підвищення прибутковості діяльності компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Gronau N. Modeling and Analyzing knowledge intensive business processes with KMDL: Comprehensive insights into theory and practice. Gito, 2017. 522 p.
2. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology / T.H. Davenport. – Boston : Harvard Business School Press, 2009. – 364 p.
3. Matorin S. A New Technology of System-Objective Analysis and It's Application for Business-Systems Modelling / S.Matorin // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. – 2017. – № 1 (1). – P. 15–20.
4. Kok S., Domingos P. Learning markov logic networks using structural motifs. International Conference on Management of Data. New York, NY, USA, 2015. P. 551–558.
5. Шаповал М. І. Менеджмент якості : підручник. — К. : Т-во «Знання», КОО, 2012. — 475 с.
6. Van Der Aalst W. M. P. Business Process Management: A Comprehensive Survey. ISRN Software Engineering. 2018. P. 1– 37
7. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer-Verlag, 2017. 403 p
8. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : мо- нографія / Л. І. Федулова, О. В. Декалюк. – Хмельницький : ХНУ, 2016. — 192 с.
9. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту: теоретичний аспект і практичні завдання : підручник / О. М. Сумець. — 3-тє вид., перероб. та доп. — К. : ВД Професіонал, 2016. — 480 с
10. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр учбової літератури, 2013. — 352 с.
11. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-

прат. вид. / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко; ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2016. — 157 с. — (Серія «Інноваційний університет»).

12. Скибінська З. М. Економіка та організація виробництва : навч. посібн. / З. М. Скибінська, Т. Г. Гринів. — Київ : Знання, 2012. — 299 с.

13. Нетепчук. В.В. Управління якістю: інтерактивний комплекс навч. мет. Забезпечення / В.В. Нетепчук. — Рівне : НУВГП, 2015. — 134 с.

14. Братушка С.М. Імітаційне моделювання як інструмент дослідження складних економічних систем — 2016 — № 2. — С. 113–128.

15. Сумець О.М. основи операційного менеджменту: підруч. для студ. ВНЗ. / О.М. Сумець. — Київ : Професіонал, 2014. — 414 с.

16. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебный довідник. - К.: ЕКСМО, 2018.-с.364.

17. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навч. посіб. /І. Б. Гевко. — Київ Кондор, 2014. — 228 с

18. Герчикова И.Н. Менеджмент. - К.: ЮНИТИ, 2016.с.478.

19. Джордж Л. Майкл. Бережливе виробництво./ Джордж Л. Майкл. — М.,: «Альпіна Паблішер», 2017. — 448с.

20. Ефимов, В.В.. Способи та методи управління якістю: учбовий довідник / В. В. Ефимов. — 3-е вид., стер. , 2016. — 225 с. — Література: с. 224-225.

21. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посіб./ В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — Вид. 2-ге, виправл. і допов. — Київ : Центр навч. л-ри, 2015.- 532 с.

22. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Омеляненко ; М- во освіти і науки України ; ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2011. — 478 с.

23. Михайловська О. В. Операційний менеджмент : навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисц. / О. В. Михайловська. — К. : Кондор, 2011. — 520 с.

24. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підруч. для

студ. вищ. навч. за- кл. / П. І. Белінський ; Чернівецьк. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. — К. : ЦУЛ, 2017. — 624 с.

25. А. В. Шеєр. Моделювання бізнес-процесів - вид. 2-е ; пер. з англ. Каменнова М.С., Громов А.І.//Вест-МетаТехнологія. – К., 2012. – 173 с.
26. Комарницький І. Ф. Менеджмент виробництва та операцій (тестові, проблемні ситуації, практичні завдання) : [навч. посібник], 2020 р.-с.224.
27. Вакуленко А. В. Управління якістю : [навч. посіб.], 2017.-№3.-с.7-9.
28. Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко. Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. вид 2016г. – 86-91с.
29. ISO 10006. Системи управління якістю. Посібник з менеджменту якості проектів.
30. Федулова Л. І. Управління операційною системою виробничого підприємства : монографія, 2017. – 380с.
31. Ханна М.Д. Управління виробництвом з метою задоволення споживача: підручник / М.Д Ханна. – Київ : ЗАТ «Віпо», 2016. – 225 с.
32. Моденов Д.С. Фінанси підприємств.- К.: Фінанси і статистика, 2019. - с.489.
33. Основи менеджменту: Учбовий посібник -4-е вид.-К.: Дашков и К, 2016. - с.432.
34. Салієнко Н. Принципи організаційних структур: механізм ефективного управління / Н. Салієнко // Підприємництво, 2019. – 156-168с.
35. Продіус О.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О. І. Продіус, В. В.
36. Лобінцева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 4 (50). – С. 57-65.
37. Губик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації / Ю. Ю. Губик, С. С. Беляєв, О. С. Багунц. // Економіка та суспільство. – 2018. – №17. – С. 216–224.
38. Крушельницька О.В. Управління персоналом / О. В.

Крушельницька, Д. П. Мельничук. – Київ: Кондор, 2014. – 296 с.

39. Михайлова Л.І. Управління персоналом / Л. І. Михайлова. – Київ: Центр учбової літератури, 2015. – 248 с.

40. Продіус О.І., Лобінцева В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві, 2014 – с.64

41. Новікова М.М. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти / М. М. Новікова, Л. О. Мажник. – Харків: ХНАМГ, 2016. – 215 с.

42. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.02 / Янковська Л. А. – Львів, 2012. – 20 с.

43. Рутьєв В.А. Управління персоналом / В. А. Рутьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – Київ: КОНДОР, 2017. – 324 с.

44. Бутенко І.А. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства / І. А. Бутенко, А. В. Курносова. // Економічні інновації. – 2015. – №60. – С. 66–74.

45. Череп А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств / А. В. Череп, І. М. Дашко. // Агросвіт. – 2012. – №15. – С. 48–50.

Додатки

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту та психології
Кафедра менеджменту

МЕНЕДЖМЕНТ: ІМПЕРАТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Збірник наукових статей студентів
заочної форми навчання, які здобувають
освітній ступінь «магістр»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
спеціалізацією «Управління бізнесом»

Частина 1

Київ 2021

Продовження додатку А

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу КНТЕУ заборонено

УДК 658
М 50

Менеджмент: імперативи та виклики : зб. наук. ст. студ.
М 50 заоч. форми навч. / відп. ред. С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг.-
екон. ун-т, 2021. – Ч. 1. – 294 с.

Об'єктивні зміни на світовому ринку зумовлюють орієнтацію багатьох організацій та підприємств на нову модель розвитку, для якої характерні принципово нові риси та пріоритети. Тому у збірці низка статей присвячена проблемам інноваційно-інвестиційного розвитку організацій, підвищення їх ефективності і конкурентоспроможності, сучасним технологіям менеджменту та соціальній відповідальності бізнесу.

Матеріали подано в авторській редакції. Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.

УДК 658

Редакційна колегія: С. І. Бай (відп. ред.), д-р екон. наук, проф.;
І. П. Миколайчук, канд. екон. наук, доц.; Н. В. Сичова, канд. екон. наук, доц.;
А. А. Гладишева, студентка 1м к., 4м гр.

Відповідальний за випуск С. І. Бай, д-р екон. наук, проф.

*Видається за рекомендацією вченої ради
факультету економіки, менеджменту та психології КНТЕУ
(протокол № 11 від 24.05.2021)*

© Київський національний торговельно-
економічний університет, 2021

Продовження додатку А

ЗМІСТ

ВСТУП	7
ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
ВЕРБИЦЬКА Є. Управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	8
ГУГАЙЛО Г. Теоретичні та методологічні основи формування системи управлінського консультування бізнесу.....	15
ГЛАДИШЕВА А. Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства	22
ІВАНЧЕНКО А. Управління операційною діяльністю підприємства	28
КОТОВИЧ Т. Формування ефективної системи управлінського контролю на підприємстві.....	33
КУБА Є. Проекція системного підходу на діяльність підприємства торгівлі	40
КУЧЕРЕНКО І. Діагностика організаційно-управлінської діяльності підприємства.....	44
ЛЕВЧУК К. Формування бізнес-планувань в сучасному підприємстві.....	51
МЕЛЬНИК Н. Сутність та складові процесу формування асортиментної політики роздрібних торгових підприємств	57
НАГОРНА Д. Управління підприємством на різних етапах життєвого циклу	62
НЕСТЕРЧУК Ю. Управління якістю надання послуг	69
ПАВЛЮЧИК Д. Сутність та завдання процесу управління бізнесом	72
ПАЩЕНКО О. Особливості управління комерційною діяльністю підприємства.....	77
ПІДДУБНА Т. Управління взаємовідносинами з клієнтами банку	83

Список використаних джерел

1. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. 3-тє вид., випр. і доповн. К.: Знання, 2017. 47 с.
2. Мережко Н.В. Управління якістю: підручник / Н.В. Мережко, В.В. Осієвська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун.-т, 2010. – 26 с.
3. Шамільян К.С. Система управління якістю послуг : підручник / Шамільян К.С. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 40 с.
4. Аналітика рекламного ринку 2018-2019 . Компанія PRIME. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.prime-group.com.ua/wp-content/uploads/2020/01/market_by 2019.pdf
5. Gronroos C. Service management and marketing. West Sussex, 2000.
6. Шаповал М.І. Менеджмент якості: підручник. 3-тє вид., випр. і доповн. К.: Знання, 2017. 47 с.
7. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / Безродна С. М. – Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2017. – 174 с.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента СИЧОВОЇ Н.В.

СУТНІСТЬ ТА ЗАВДАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

ПАВЛЮЧИК Д., Ім курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»

Використання процесного підходу для реформування системи менеджменту дає можливість для керівників визначати потенційні та поточні проблеми. Саме тому антикризові заходи вводяться вчасно. Завдяки цьому під час антикризового управління використання процесного підходу відіграє дуже важливу роль. У зв'язку з використанням процесного підходу стає можливим побудова структури, в якій діяльність направлена на поліпшення якості кінцевої послуги або продукту для задоволення потреб споживача та ґрунтується на понятті «бізнес-процес».

Using a process approach to reform the management system allows managers to identify potential and current problems. That is why anti-crisis measures are introduced in a timely manner. Due to this, the use of a process approach plays a very important role in crisis management. Due to the use of a process approach, it becomes possible to build a structure in which the activity is aimed at improving the quality of the final service or product to meet the needs of the consumer and is based on the concept of «business process».

Актуальність. В більшості випадків сучасні вітчизняні компанії характеризуються зношеністю основних фондів, нестачею фінансових ресурсів, значною плінністю кадрів, використанням застарілих технологій та обладнання, низьким рівнем менеджменту. Це значно гальмує розвиток компаній. Саме тому необхідне кардинальне переосмислення менеджменту і перехід до процесного підходу замість системного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Саме поняття «процесний підхід» пов'язане з управлінням з'явилося відносно нещодавно. Тому воно стало об'єктом уваги науковців (зарубіжних та вітчизняних). Зокрема Біннер Х., Демінг В.Е., Зіндер Є.З., Портер М., Харрінгтон Д. та інші досліджували природу «бізнес-процесів», наводячи

унікальні трактування описуваного поняття. Побудова процесного підходу та його впровадження присвячені праці Герасимової Г., Козлова А., Рєпіна В., Роземанн М. та ін. Особливості методичного забезпечення бізнес-процесів розглядали Бартон Л., Мітрофф І., Мейєрс Дж. тощо.

Зважаючи на те, що питання управління бізнес-процесами досі є відносно новим та недослідженим, необхідно уточнити деякі параметри. Зокрема взаємозв'язок антикризового менеджменту з процесним підходом.

Мета статті. Дослідження проводиться для детального аналізу теоретично-методичних аспектів діагностики бізнес-процесів, їх науково підтверджене обґрунтування та побудова взаємопов'язаних паралелей з антикризовою діяльністю.

Виклад основного матеріалу. Переважна частина підприємств не орієнтуються на процес. Управлінці зосереджуються на завданнях, окремо взятих операціях, персоналі чи ресурсах. Перехід уваги з окремих системних складових на бізнес-процеси дає можливість відмовитись від багаторівневої ієрархічної системи управління. Термінологія процесного підходу досить різноманітна та досі не знайшла єдиного об'єднуючого трактування. Наразі існує значна кількість визначень або інтерпретацій поняття «бізнес-процес» вітчизняними та іноземними науковцями. Саме тому потрібно їх систематизувати (табл. 1).

Таблиця 1

Трактування визначення «бізнес-процес» різними науковцями

Науковці	Трактування
А. В. Шерр	Бізнес-процес – взаємозв'язаний набір повторюваних дій, які перетворюють вхідні матеріали та/або інформаційні дані в кінцеву послугу (продукт) у відповідності зі заздалегідь встановленими правилами
С. Є. Матющенко	Сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, що використовують на вході планування ресурсів, зумовлених специфікою галузі, організацію дій за рішенням завдань, а на виході, застосовуючи принципи контролінгу, створюють продукцію, яка відіграє стратегічну роль у життєзабезпеченні суспільства і представляє цінність для споживачів
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт	Бізнес-процесом слід вважати набір пов'язаних між собою дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності
Л.І. Чернобай, О. І. Дума	Система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є складовою механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства
Х. Біннер	Система взаємопов'язаних дій, результатом яких є створення ціннісних для внутрішніх та зовнішніх споживачів продуктів та послуг
Є. Зіндер	Логічні послідовності взаємопов'язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому
ISO 9001	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід

Джерело: сформовано на основі опрацювання [16]

Незалежно від ролі в ланцюжку створення споживчих цінностей підприємства, бізнес-процесу притаманні основні елементи:

- власник (відповідальний за бізнес-процес);
- вхід;
- вихід;
- використовувані в роботі ресурси;
- результат.

Кожна організація в залежності від власної сфери діяльності, розміру та інших моментів формує унікальний, притаманний тільки одній компанії, набір бізнес-процесів, який внаслідок стає основою для процесного управління.

Управління процесом і кожною із дій, що входить до його складу (діяльністю, підпроцесом, процесом вторинного або наступних рівнів або функцією) відбувається із застосуванням особливих методичних прийомів, які направлені на виключення ряду помилок. Вказані методичні прийоми включають:

- структурування і декомпозицію робіт;
- вимірювання;
- аналіз та оцінку рівня управління;
- безперервне вдосконалення та взаємозв'язок

Аналізуючи практичний досвід світових корпорацій можна помітити, що абсолютно всі компанії сформували індивідуальний перелік бізнес-процесів для аналізу. Незважаючи на відмінності, всі бізнес-процеси можна об'єднати в чотири групи (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація бізнес-процесів

Група	Аналіз
Основні	Орієнтуються на надання послуг або виробництво продукту, що представляють споживчу вартість і забезпечують отримання прибутку для організації
Обслуговуючі (забезпечуючі)	Використовуються для забезпечення виконання попередньо вказаних процесів та для підтримки функціональності інфраструктури через забезпечення ресурсами
Управління	Управлінська діяльність на рівнях бізнес-процесів та організації вважається результатами. Допмагають підвищенню ефективності обслуговуючих та основних процесів
Розвитку	Створення ланцюга цінності з новим рівнем показників – і є результатом. Забезпечують отримання доходу на довгострокову перспективу через вдосконалення компанії загалом

Джерело: сформовано на основі опрацювання [8]

Основні бізнес-процеси регулюються та формуються в відповідності до споживацьких вимог. Результатом даних процесів є готові послуги або продукція, котрі реалізуються кінцевими споживачам. Виходи обслуговуючих бізнес-процесів забезпечують стабільний перетік основних. Забезпечуючі процеси ж формуються залежно від вимог внутрішніх користувачів.

Бізнес-процеси розвитку вступають в безпосередній контакт з зовнішнім середовищем. Саме вони допомагають цілому ланцюжку дій адаптуватись до агресивних ендогенних та екзогенних факторів впливу.

Формування результативної системи управління бізнес-процесами в рамках впровадження та реалізації антикризової стратегії передбачає побудову певної моделі антикризового управління. Процесно-орієнтований підхід до антикризового управління підприємством можливий за рахунок:

- інтеграції стратегії антикризового менеджменту із процесним управлінням;
- формування і підтримки в дієздатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення.

Взаємозв'язок процесного управління з антикризовим прослідковується через стратегічне та тактичне планування (табл. 3).

Таблиця 3

Взаємозв'язок антикризового і процесного управління

	Стратегічне планування	Тактичне планування
Зворотний зв'язок	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища; Перегляд місії і стратегічних цілей у відповідності до загрози кризи; Аналіз альтернатив і вибір антикризової стратегії	Реалізація обраної антикризової стратегії; Оцінка і контроль результатів антикризової стратегії
Обмін інформацією	Побудова схем бізнес-процесів; Визначення показників бізнес-процесів; Визначення критеріїв досягнення показників бізнес-процесів	Управління бізнес-процесами; Оцінка ефективності управління бізнес-процесами

Джерело: сформовано на основі опрацювання [16]

Аналіз та оцінювання ефективності процесного підходу в антикризовому контексті до управління підприємством починається з виокремлення та опису всіх наявних бізнес-процесів підприємства. Після деталізації кожного процесу застосовуються оціночні методи якісного та кількісного характеру (табл. 4).

Таблиця 4

Основні інструменти якісного та кількісного аналізу бізнес-процесів

Вид аналізу	Основні методи та інструменти
Якісний	1. Якісний аналіз процесу на основі суб'єктивних; 2. Візуальний якісний аналіз графічних схем процесу; 3. Аналізу стану процесу по відношенню до вимог
Кількісний	1. Аналіз показників ефективності процесу; 2. Аналіз показників продукту; 3. Аналіз задоволеності клієнтів процесу; 4. Порівняльний аналіз процесу; 5. Імітаційне моделювання; 6. ABC-аналіз процес

Джерело: сформовано на основі опрацювання [10]

Серед недоліків процесного підходу варто відзначити:

- значне фінансування переходу з традиційних форм управління;
- складність сприйняття принципово нового погляду на менеджмент;
- недостатнє відображення взаємозв'язків між управлінськими елементами;
- звуження компетенцій робітників.

Процесний підхід до управління приводить до спрощення багаторівневих складних організаційних структур з ієрархічною побудовою. Відносно плоска побудова зв'язків між відділами та працівниками забезпечує максимальну орієнтацію компанії на запити споживача.

Окрім цього, за рахунок мінімізації структур спрощується обмін інформацією між різними підрозділами. Це дозволяє:

- усунути відчуженість підрозділів і посадових осіб;
- розглядати результати менеджменту не в статисті, а в динаміці;
- усувати ділянки діяльності, що випадають з-під впливу системи менеджменту якості, так називаємі «сліпі зони».

Найголовніша перевага розгляду діяльності підприємства через бізнес-процеси полягає в можливості постійного вдосконалення. Що дуже важливо в умовах постійної агресивної конкуренції та динамічного середовища.

Висновки. Використання процесного підходу стало конкурентною перевагою сучасних організацій. Поняття «бізнес-процеси» можна трактувати як сукупність заходів чи дій, які здійснюються для трансформації вхідних ресурсів підприємства на вихідні потоки у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів. Для збільшення ефективності процесів слід приділити максимум уваги діагностиці та оцінці.

Щоб впровадження процесного підходу на підприємстві пройшло правильно, необхідно:

- забезпечити компанію значним оборотним капіталом;
- розширити «світогляд» менеджерів та персоналу за рахунок постійного навчання;
- врегулювати документальне оформлення бізнес-процесів.

Такий підхід до управління допоможе вчасно виявляти проблемні зони, або оперативіно вправлятися із існуючими недоліками. Побудова процесно-орієнтованої моделі антикризового управління є подальшим етапом досліджень.

Список використаних джерел

1. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer-Verlag, 2012. 403 p.
2. Gronau N. Modeling and Analyzing knowledge intensive business processes with KMDL: Comprehensive insights into theory and practice. Gito, 2012. 522 p.
3. Kok S., Domingos P. Learning markov logic networks using structural motifs. International Conference on Management of Data. New York, NY, USA, 2010. P. 551–558.
4. Van Der Aalst W. M. P. Business Process Management: A Comprehensive Survey. ISRN Software Engineering. 2013. P. 1–37.
5. Алтухов П.Л. Процесний підхід к забезпеченню конкурентоспособности підприємства / П.Л. Алтухов // Вісник економічної науки України. – 2014. – №2. – 5 с.
6. Бірдус Л.В., Бірдус М.А. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування. АгроСвіт. 2015. № 21. С. 12–14.
7. Воронкова А.Е. Підтримка конкурентоспроможного потенціалу підприємства А.Е. Воронкова, В.П. Пономарьов, Г.І. Дібініс. – К.: Техніка, 2016. – 152 с.
8. Депписенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації / Л. О. Депписенко, С. С. Шацька. // Ефективна економіка. – 2012. – № 11.

9. Гетьман О.О. Економічна діагностика: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів] / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – Київ: Центр навчальної літератури, 2017. – 307 с.
10. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством [Електронний ресурс] / О. М. Костіна // Економіка та суспільство. – 2017. – №10. – Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua>
11. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / [Г.Є. Мошек та ін.]. Київ : Ліра-К, 2017.
12. Орлова К. Є. Теоретико-методичні засади управління економічною безпекою бізнесу. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019.
13. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2016. – 390 с.
14. Смолін І. В., Дрінь О. Я. // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – Київ : КНЕУ, 2017. – № 40. – С. 67–76.
15. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.
16. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 769. – С. 125-131.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ДСЄВОЇ Н.Е.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

**ПАЩЕНКО О., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Управління бізнесом»**

У статті проаналізовано особливості управління комерційною діяльністю підприємства, визначено предмет та принципи управління комерційною діяльністю. Було проведено аналіз управління комерційною діяльністю ТОВ «ПРЕМІОРИ».

The article analyzes the features of management of commercial activity, defines the subject and principles of management of commercial activity. The analysis of management of commercial activity of LLC PREMIORI was carried out.

Актуальність теми. В сучасних умовах розвитку економіки України в механізмі функціонування підприємств відбуваються суттєві зміни, тому постає питання про забезпечення стабільного розвитку реального сектору економіки. Важливим фактором розвитку ринку товарів та послуг є активізація комерційної діяльності підприємств, що зумовлена розширенням конкурентного середовища та появою нових управлінських технологій, орієнтованих на задоволення потреб ринку.

Метою статті є дослідження та розвиток теоретико-методичних основ управління комерційною діяльністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процес оцінки особливостей управління комерційною діяльністю підприємства.