

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ»
(за матеріалами ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт»,
м.Київ)

Студента 2 курсу 7м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Торговельний
менеджмент»

Батрак Інни
Олександрівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Миколайчук Ірина
Павлівна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

П'ятницька Галина
Тезіївна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1. Поняття та різновиди бізнес-процесів на підприємстві.....	6
1.2. Управління бізнес-процесами на підприємстві та методи оцінювання його ефективності.....	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «НОВА ЛАЙТ».....	18
2.1. Ідентифікація бізнес-процесів на підприємстві.....	18
2.2. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «НОВА ЛАЙТ»	39
3.1. Моделювання системи управління бізнес-процесами на підприємстві	39
3.2. Прогнозна оцінка впровадження заходів в систему управління бізнес-процесами на підприємстві.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	58

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах мінливого соціально-економічного середовища підприємствам необхідно приділяти багато уваги питанням постійного вдосконалення управлінських процесів та пришвидшення реагування на зміни з метою моментального запровадження відповідних до ситуації рішень. Такий підхід дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними на обраному сегменті ринку та відповідати сучасним вимогам зовнішнього середовища. Особливо в умовах світових економічних та соціальних криз ефективний розвиток системи управління є одним з найбільш суттєвих факторів існування та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Бізнес-процеси відіграють ключову роль в діяльності підприємства.

Одним з головних завдань успішного розвитку організації сьогодні є створення ефективної системи управління бізнес-процесами для успішної реалізації обраної стратегії.

Аналіз останніх публікацій. Наукові дослідження теоретико-методологічних засад сутності та управління бізнес-процесами підприємства, в т.ч. у сфері торгівлі присвячена значна кількість наукових праць. Серед закордонних вчених за цим напрямком проводили дослідження такі вчені як: Б. Андерсен, Й. Беккер, Х. Біннер, Л. Вілков, Т. Дейвентпорт, Е. Демінг, К. С. Есселінг, В. Єліферов, Е. Зіндер, В. Кондратьєв, М. Кугелер, В. Репін, М. Роземанн, В. Таратухін, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі, Є. Шельмінга ін. Найбільш відомими серед українських праць з проблематики бізнес-процесів є наукові праці Б. Андрушківа, Л. Мельник, Л. Балабанової, О. Виноградової, Л. Ганущак-Єфіменко, Н. Ільченко, Г. Ситник та багатьох інших.

Одночасно залишаються невизначеними питання щодо суті бізнес-процесів та широкого використання процесно-орієнтованого підходу і

управлінні підприємствам. Економічна перебудова потребує свіжих ідей та потребує розробки нових методів та стратегій. І хоча це питання завжди в полі зору науковців та дослідників, питання визначення суті та покращення бізнес-процесів, системний підхід до цих питань у науковій літературі майже не спостерігається. Для того, щоб вирішити намічені питання, необхідно в комплексі розглядати методи вдосконалення бізнес-процесів, також не слід забувати сутність та особливості бізнес-процесів на різних підприємствах. Ці фактори засвідчують актуальність теми, та стали причиною, що зумовила вибір напряму дослідження в науковому і практичному аспектах.

Метою роботи є розробка методичних та практичних рекомендацій з удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві.

Згідно з встановленою метою, було сформовано список *завдань*, які необхідно виконати в процесі даного дослідження:

- описати теоретичні та методичні засади управління бізнес-процесами на підприємстві;
- визначити поняття та різновиди бізнес-процесів на підприємстві;
- проаналізувати сутність управління бізнес-процесами на підприємстві та методи оцінювання їх результатів;
- дослідити управління бізнес-процесами на підприємстві;
- ідентифікувати бізнес-процеси підприємства;
- оцінити результати управління бізнес-процесами на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві;
- побудувати модель управління бізнес-процесами на підприємстві;
- розрахувати прогностичні значення впровадження заходів в систему управління бізнес-процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є методичні, теоретичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами в ТОВ «ІК «Нова лайт», що функціонує у сфері послуг у м. Києві.

У роботі були використані різноманітні загальні та спеціальні *методи* наукового дослідження: порівняння, спостереження та узагальнення – для здійснення аналізу організаційної структури підприємства; системні – для вивчення факторів, що мають вплив на стан господарської діяльності підприємства; візуально-графічний – для оформлення результатів аналізу у зручній формі; економіко-статистичні та економічно-математичні – для зображення динаміки даних та їх відображення господарській діяльності.

Інформаційну базу дослідження становили матеріали наукових досліджень українських та іноземних науковців з проблематики управління бізнес-процесами на підприємстві. Також, були використані матеріали періодичних видань, дані оперативної та фінансової звітності, а також звітність та фактичні матеріали діяльності ТОВ «ІК «Нова лайт».

Наукова новизна полягає в наступних результатах: запропонована модель системи управління бізнес-процесами на підприємстві (с. 39-43); розроблено прогнозну оцінку впровадження заходів в систему управління бізнес-процесами на підприємстві (с. 45-49).

Практична цінність результатів роботи полягає у можливості використання результатів дослідження в поточній діяльності підприємства.

Матеріали дослідження було опрацьовано у статті «Сутність та складові управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі» та опубліковані у збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Торговельний менеджмент» та подані до публікації у збірник наукових статей (Додаток А).

Структура роботи. Робота викладена на 57 сторінках основного тексту, в т.ч. містить 10 таблиць та 14 рисунків; 12 додатків, список використаних джерел нараховує 52 джерела.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та різновиди бізнес-процесів на підприємстві

Основою функціонування суб'єкта господарювання є виконання певних ділових процесів, що визначенні метою та завданнями його діяльності. Ділові процеси гарантують забезпечення діяльності підприємства спрямованої на виробництво товарів та послуг для реалізації організацією. Будь-яка робота, що виконується в загальному процесі господарської діяльності має свої конкретні характеристики. Вони визначають місце, час та деталі створення у загальному розподіленні робіт.

Як вважає М. Сидоренко, унікальною рисою бізнес-процесу від простого є його спрямування на бізнес, він відображує господарську діяльність (результатом якої найчастіше є отримання прибутку), оскільки метою його здійснення є забезпечення потреб ринку [27, с.3].

Л. О. Денисенко та С. Є. Шацька виокремлюють такі характерні риси бізнес-процесу:

- 1) чіткість, яка полягає в конкретному визначенні меж, входу та виходу;
- 2) послідовність, що ґрунтується на чіткому визначенні етапів дій у просторі та часі;
- 3) націленість на потреби споживача;
- 4) наявність додаткової вартості для споживача;
- 5) цілісність з всією організаційною структурою підприємства;
- 6) багатофункціональність, тобто бізнес-процес може охоплювати не одну функцію [10, с.2].

На сьогодні існує безліч значень для опису терміну «бізнес-процес». Всі вони характеризують бізнес процес з різних точок зору. Поняття «бізнес-

процес» складається з двох частин: бізнес і процес. Частина «бізнес» допомагає зрозуміти різницю між бізнес-процесами та іншими процесами, що йдуть на підприємстві. Сутність терміну «бізнес-процес» в теорії визначають по-різному, тож його чітке визначення відсутнє.

Науковці визначають його використовуючи різні підходи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові визначення сутності терміну «бізнес-процес»

№ пор	Представники	Визначення
1	Г.Дейвенпорт, Дж.Шорт [48, с.11-27]	Бізнес-процес – сукупність логічно взаємозалежних процесів, виконуваних задля здобуття конкретного «виходу» бізнес-діяльності; дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку.
2	В. Демінг [49, с.373]	Бізнес-процеси – будь-які види дій у функціонуванні організації.
3	Дж.Чампі М.Хаммер, [51, с.223]	Бізнес-процеси – це поєднання різноманітних напрямків діяльності, у межах яких «на вході» використовують від одного до всіх видів ресурсів, результатом якого на «виході» є продукт, що є важливим для клієнта.
4	К. Есселінг Д.Харрінгтон, [41, с.317]	Бізнес-процеси – це послідовний, логічний, функціонально пов'язаний набір заходів, що використовує поставлені ресурси, створює товар чи послугу та видає готовий результат клієнту.
5	А. Шеєр [22, с. 151]	Бізнес-процеси – це комплекс дій чи функцій, що повторюються, вони перетворюють вхідні матеріали в запланований продукт (послугу) відповідно до завчасно встановлених правил.
6	За регламентами ISO [52, с.348]	Бізнес-процеси – це ряд взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу.
7	Х. Біннер [4, с.282]	Бізнес-процеси – це система взаємодіючих та взаємопов'язаних дій, ціллю якої є створення певних послуг чи товарів, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
8	А. Бьорн [6]	Бізнес-процес – це логічні послідовні пов'язані повторювані дії, через які ресурси підприємства обробляють для зміни об'єкта, досягнення результату, для задоволення попиту споживачів.
9	В.Горлачук І.Яненкова [8, с.344]	Бізнес-процес є послідовною та систематизованою реалізацією пов'язаних логічно та залежних між собою дій та використання наявних ресурсів, які підтримують діяльність виробництва, ціллю є створення кінцевої продукції, яка матиме споживчу цінність для покупця.
10	Є.Зіндер [15, с.55-67]	Бізнес процеси – логічні послідовності взаємопов'язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому.

Джерело: складено автором

Провівши аналіз вищенаведених понять, ми можемо зробити висновок, що будь-який процес є впорядкованою послідовністю виконання будь-яких дій, функцій, операцій по перетворенню «входу» (дані, матеріали та ін.) в «вихід» (продукт, послуга тощо.)

Проте, основною ідеєю є те, що у кожного бізнес-процесу є свій внутрішній чи зовнішній споживач. Тож структуризація діяльності підприємства показує нам, що її основу складає сукупність бізнес-процесів.

Проаналізувавши наявну інформацію, ідентифіковано, що в науковій літературі відсутня єдина класифікація щодо виокремлення стандартного переліку бізнес-процесів на підприємстві. Зважаючи на такі ознаки як ринкова спрямованість діяльності, розмір, широта та завдання дослідження, підприємства повинні самостійно визначити необхідний саме йому комплекс бізнес-процесів. Кожен бізнес-процес містить наступні компоненти (рис. 1.1):

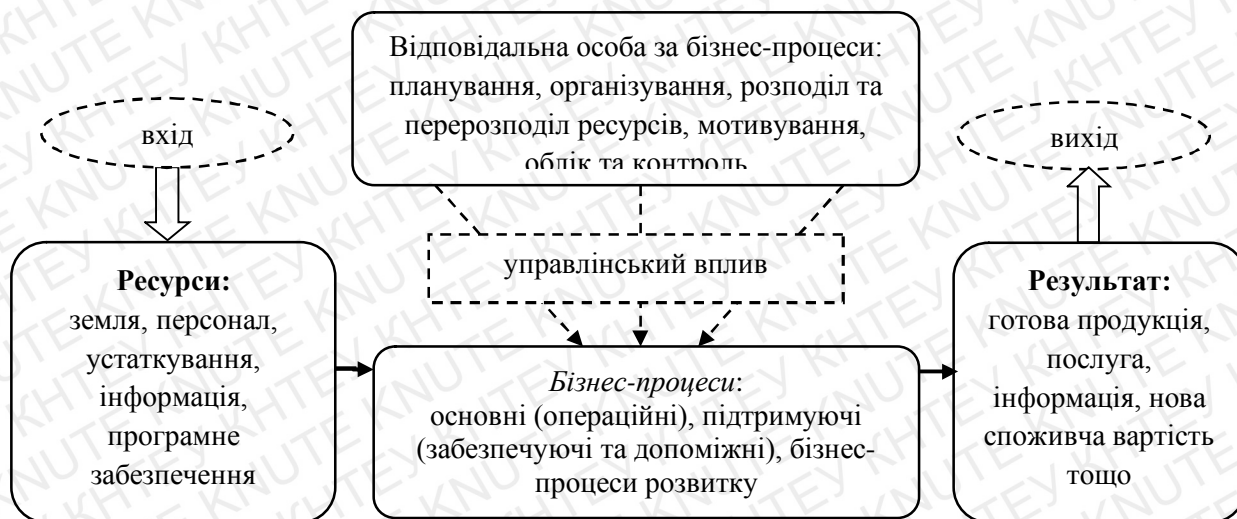


Рис. 1.1. Схема бізнес-процесу

Джерело: складено за [7, с.233-238]

1) відповідальний за бізнес-процес – особа, яка керує ресурсами необхідними для реалізації бізнес-процесу, приймає рішення щодо майбутньої стратегії, забезпечує загальний контроль виконання та несе відповідальність за підсумковий результат всього бізнес-процесу;

2) вхід – залучені підприємством ресурси, що в подальшому перетворюються на кінцевий необхідний результат (вихід);

3) вихід – результат, що має споживчу цінність, та який підприємство отримує після перетворення початкових ресурсів в кінцевий продукт.

4) ресурси – матеріальний або нематеріальний ресурс, необхідний для завершення процесу, але, в той же час, не є входом процесу.

Клієнтами результату бізнес-процесу можуть бути інші підприємства (зовнішні), безпосередньо споживачі кінцевої продукції чи інший бізнес-процес [49, с.4].

Серед науковців існують різні позиції на класифікацію бізнес-процесів, проте, є декілька більш поширених підходів. Найбільш популярна типологія базується на поділі галузей діяльності, наведених на рис. 1.2.



Рис.1.2. Класифікація діяльності підприємства

Джерело: складено за [7, с.233-238]

Як зазначає А. Гарнов, робота будь-якого підприємства здійснюється удвох напрямках: поточна діяльність, діяльність з розвитку [7, с.233]. Поточна діяльність націлена на створення, виробництво і надавання продуктів чи послуг. Діяльність з розвитку направлена на розроблення нових продуктів чи послуг та на удосконалення діяльності компанії в майбутньому.

Поточна діяльність, в свою чергу, поділяється на: основну, тобто виробництво та безпосереднє надання товарів чи послуг споживачу; забезпечуючу, тобто внутрішнє забезпечення необхідних послуг чи продуктів для діяльності основних функцій; допоміжна, що містить в собі управління [7, с.235].

У табл. 1.2 наведені виокремлені Б. Андрушківим та Л. Мельник групи бізнес-процесів.

Таблиця 1.2

Групи бізнес-процесів

№ пор	Групи процесів	Визначення	Приклади
1	Основні	Складаються з тих процесів, що орієнтовані саме на виробництво продукції чи надання послуг, які мають цінність для покупця та є джерелом доходів компанії. Таким чином, вони визначають напрям діяльності і мають стратегічне значення для організації.	Вхідна/вихідна логістика, операційна діяльність, маркетинг та продажі, післяпродажний сервіс
2	Забезпечуючі	Процеси, що забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів та створюють ресурси для внутрішнього використання організації.	Підтримка інфраструктури організації, технічний розвиток, впровадження інновацій, забезпечення внутрішніх процесів необхідними ресурсами
3	Допоміжні	Містять функції менеджменту на рівнях всіх бізнес-процесів та націлені на управління усією системою загалом.	Менеджмент: виробництва, маркетингу, зовнішньої діяльності, людських ресурсів, інформації, фінансовими та матеріальними ресурсами, конкуренцією
4	Бізнес-процеси розвитку	Процеси вдосконалення, вивчення інновацій та нових технологій для підприємства, напрямків. Вони направлені на отримання доходу в довгострокових перспективах	Сприяння розвитку стратегії, системи навчання та управління організації, розуміння ринку споживачів

Джерело: складено за [2, с.95].

Названі категорії можуть іноді розширюватись іншими різновидами категорій, після цього можуть бути виділені декілька десятків бізнес-процесів. Це можуть зробити керівні особи, що вони володіють інформацією про специфіку діяльності та подальші елементи ієрархії.

Можна побудувати певне «дерево процесів» (ієрархічну структуру) для конкретного підприємства, що допоможе сформувавши цілісне уявлення щодо структури бізнес-процесів підприємства, що Л. Чорнобай пропонує використовувати як практичний інструмент для керівництва [22, с.127].

Погоджуємося із автором у тому, що така побудова ієрархічної структури дасть змогу виділити окремі сфери контролю та підвищити ефективність менеджменту за рахунок узгодженості бізнес-процесів.

Отже, підсумковим результатом виконання бізнес-процесів є виробництво товару чи послуг, а метою їх реалізації є формування споживчої цінності для задоволення потреб клієнтів на вигідніших умовах, ніж конкуренти, але, в той же час, прибутково для підприємства. Вирішення цього завдання забезпечить високу конкурентоспроможність організації.

1.2. Сутність управління бізнес-процесами на підприємстві та методи оцінювання їх ефективності

Як обґрунтовує О.Захаркін, є два основні підходи до управління процесами на підприємстві: функціональний та процесний [14, с.54].

Функціональний підхід пропонує розглядати підприємство як механізм з певним набором функцій, що поділяються між структурними одиницями і виконуються працівниками компанії. Ці функції працюють над вузькоспеціалізованими завданнями, не спрямовані на досягнення місії підприємства. Цей підхід має свої переваги: відносна простота побудови організаційної структури; автономність підрозділів допомагає уникати повторювання управлінських функцій; скорочення витрат завдяки централізації повноважень.

Одночасно, через складні та мінливі умови зовнішнього середовища функціональний підхід не може забезпечити ефективну взаємодію між окремими структурними одиницями та обмежує їх можливість створювати зв'язки для спільного вирішення комплексних задач. У процесі взаємодії підрозділи передають один одному управлінські повноваження, це спричиняє зіткнення бюджетів, інтересів тощо [13, с.328].

Функціональний підхід має значний перелік недоліків та має недостатню гнучкість до певних змін в умовах господарювання. Неможливість забезпечити ефективну взаємодію між окремими структурними одиницями проявляється у довгому ланцюжку погоджень, ускладненій організаційній структурі та системи погоджень. До того ж, при функціональному підході відсутні цілісний опис та відповідальна за результат в цілому особа. Це спричиняє зниження орієнтації діяльності структурних одиниць на результат.

На даний час у більшості сучасних підприємств відбувається поступове заміщення функціонального підходу на процесний. Основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бізнес-процеси, що об'єднують дані функції.

У табл.1.3 наведений перелік відмінностей між функціональним та процесним підходами.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів до управління підприємством

№ пор	Ознака	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	Основна мета	Прибутковість	Якісна продукція, вдосконалення технологій
2	Фактори формування конкурентних переваг	Капітал	Інформація, технологія
3	Вид організаційної структури управління	Вертикальна ієрархія (лінійна, функціональна, штабна структура)	Горизонтальна (адаптивні організаційні структури)
4	Кількість рівнів управління	4–12, повільність прийняття управлінських рішень, недоліки комунікацій між підрозділами	3–4, ефективність інформаційних потоків, спрощення системи прийняття управлінських рішень
5	Реакція підприємства на зміни	Активна	Пасивна
6	Адаптивність	Слабка	Сильна
7	Навички персоналу	Тонка спеціалізація, основні рішення приймаються на вищих рівнях ієрархії	Широка спеціалізація, делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців

Джерело: складено за [27, с.1]

Запровадження процесного підходу пов'язане з певними складнощами. Оскільки для забезпечення його ефективності необхідним є чітке розмежування відповідальності за кожним бізнес-процесом, однозначність поставлених кінцевих цілей управління, розробка та закріплення показників оцінки ефективності бізнес-процесів, впровадження внутрішніх стандартів якості тощо, а також розуміння та готовність працівників підприємства до нових технологій управління [29, с. 55].

Для застосування цього підходу акцент направляють на такі фактори: розуміння потреб споживача, об'єктивне вимірювання результативності та ефективності бізнес-процесів, постійне покращення характеристик процесів.

Процесний підхід може знайти своє застосування у різноманітних сферах і є найбільш оптимальним у наш час.

Метою будь-якого суб'єкта господарювання є ефективне виконання бізнес-процесів. Задля забезпечення їх реалізації було створено інструменти та методи моделювання, дослідження та оцінки.

Управління бізнес-процесами потрібно задля оцінювання ефективності їх реалізації. За дослідженнями І. Довби, необхідно використовувати сучасні гнучкі механізми та техніки, щоб процес пристосування бізнес-процесів до мінливих умов ділового середовища проходило успішно.

За своїм походженням, термін «управління бізнес-процесами» означає направлену діяльність на об'єкти управління суб'єктами управління задля реалізації цілей та посилення позиції у конкурентній боротьбі за створення продукту чи послуг, що буде забезпечувати зовнішні та внутрішні потреби, що, у свою чергу, допоможе підтримувати сталий розвиток в сучасному бізнесі [11, с.131].

Також управління забезпечує розробку суб'єктом управління та реалізацію управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів задля забезпечення високого рівня задоволеності споживачів [43, с.62].

Приклад схеми процесу управління бізнес-процесів на підприємстві наведено нижче на рис. 1.3.

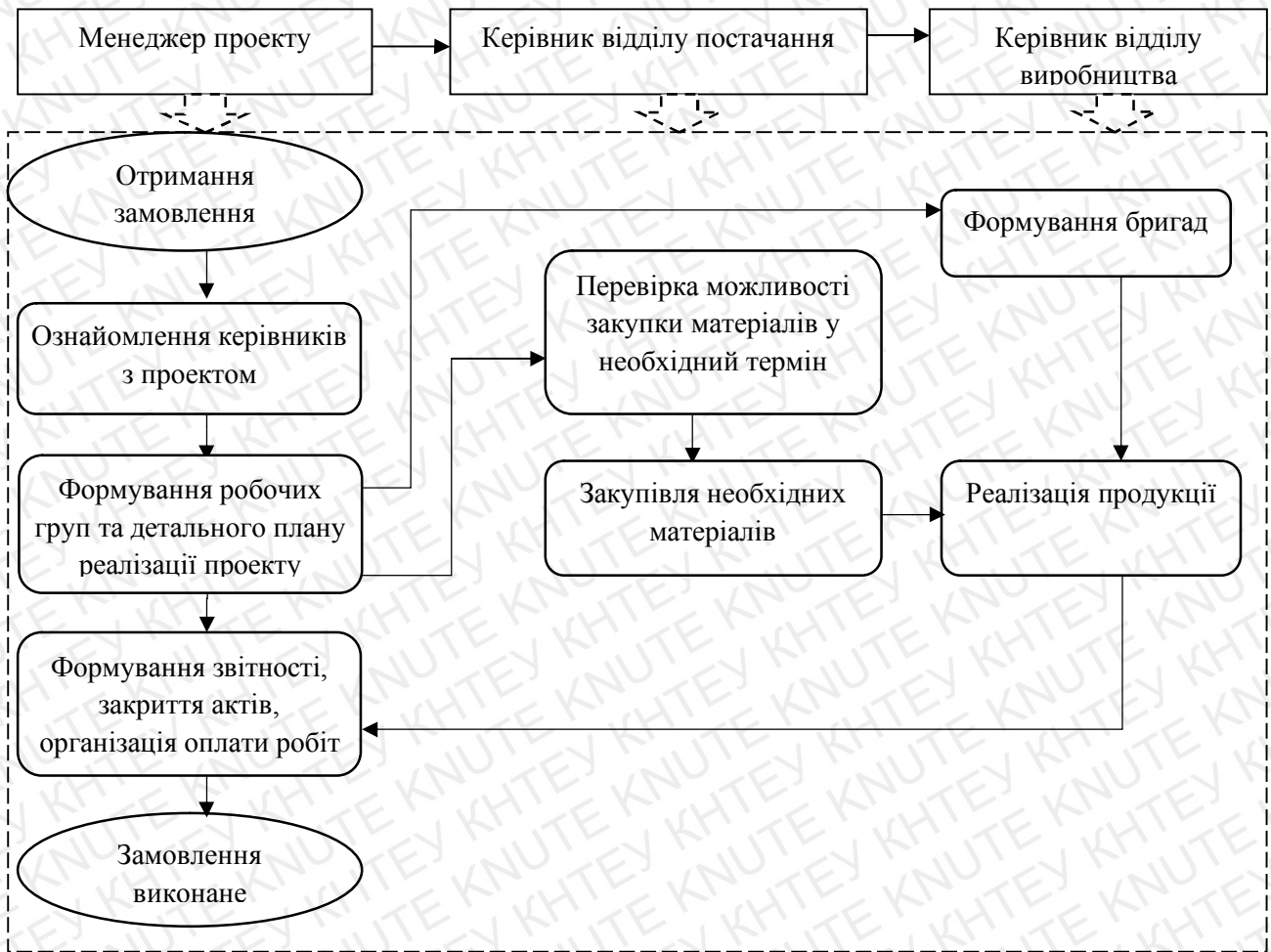


Рис. 1.3. Схема процесу управління бізнес-процесами на підприємстві
Джерело: складено автором.

Як зазначають Л. Чернобай та О. Дума, високу ефективність управління бізнес-процесами може забезпечити використання управлінського циклу PDCA, запропонованого Е. Демінгом (рис. 1.4.). Наведені на рисунку складові означають такі процеси:

– *плануї (plan)* – необхідне визначення конкретних цілей та процесів, що повинні бути реалізовані для їх досягнення, плану дій з їх досягнення та задоволення потреб споживачів, а також розроблення плану

щодо розрахунку оптимальної кількості ресурсів, призначених для їх розподілу;

- *виконуй (do)* – реалізація розробленого плану дій в контексті запланованих робіт;
- *перевірйай (check)* – дослідження якості інформації та контролювання досягнутих результатів, що ґрунтується на ключових показниках ефективності; аналізі відхилень, встановленні причин збою в ході виконання процесу;
- *дій (act)* – приведення у дію заходів заради вилучення дій, що спричинили відхилення від бажаного результату, внесення змін в початковому плані розподілу ресурсів [23, с.132].

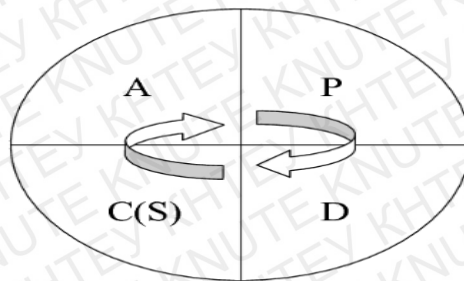


Рис. 1.4. Цикл PDCA

Джерело: складено за [22, с.130-131]

Використання циклу Демінга в управлінні ефективністю бізнес-процесів допомагає підвищити якість процесів менеджменту та досягти стабільних результатів у діяльності підприємства у відповідності до встановлених норм і вимог та завдяки раціональному використанню ресурсів. При цьому приймаються найбільш оптимальні управлінські рішення.

Завдяки правильно побудованій моделі управління бізнес-процесами підприємство може покращити ефективність управління, досягти стратегічної мети. Для цього реалізація відбувається у межах визначеної стратегії розвитку. Основу складатиме розвиток довгострокових відносин із

клієнтом. Забезпечення стратегії є комплексом, що складається із періодичних, взаємопов'язаних, послідовних етапів та процедур [21, с.57].

Як зазначає М. Корнева, процес проведення оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві складається з шести етапів (рис. 1.5).

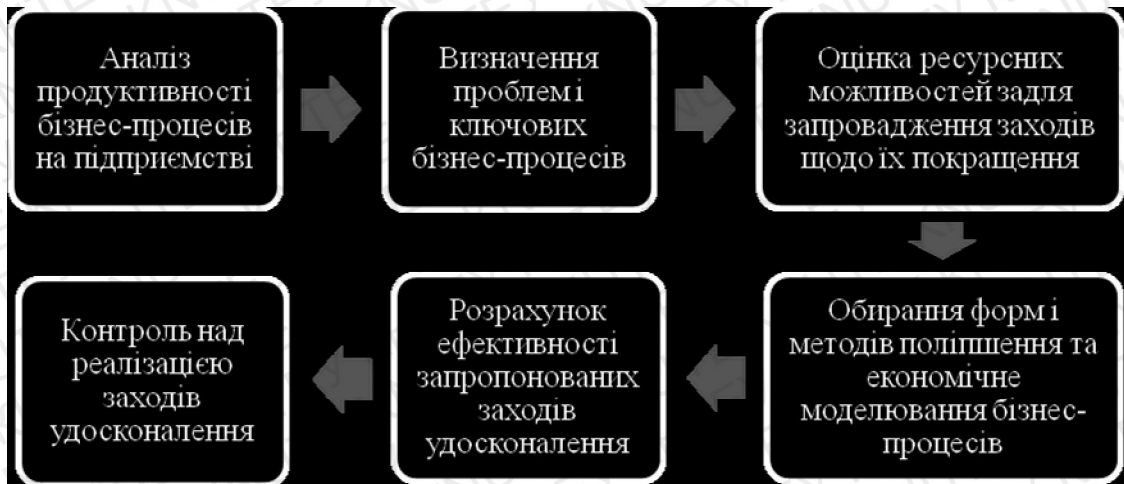


Рис. 1.5. Етапи проведення оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві

Джерело: складено за [18, с.97]

Найбільш популярним підходом до аналізу ефективності бізнес-процесів є оцінювання фінансових показників підприємства. Значна кількість організацій будують свої системи оцінки саме на системах фінансових показників. Більш того, через недостатньо високий рівень впровадження сучасних методик менеджменту в українських підприємствах, вони оцінюють свою результативність ґрунтуючись виключно фінансовими показниками, що не є правильним.

Тим не менш, ці показники є ключовими в оцінюванні ефективності діяльності підприємства. О. Мельник наводить наступні приклади: показники фінансової стійкості (коефіцієнт фінансової автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт фінансової заборгованості); показники рентабельності (коефіцієнти рентабельності активів, власного капіталу, позикового капіталу, товарообороту); показники ліквідності (коефіцієнти загальної, швидкої,

абсолютної ліквідності); показники ефективності використання основних засобів (фондовіддача, фондомісткість, фондоозброєність) [19, с.279].

Наступним важливим методом оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві є оцінка кадрового стану та динаміки руху працівників. Для цього потрібно оцінити такі показники, як: коефіцієнт звільнених, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт загального обігу кадрів, коефіцієнт заміності, коефіцієнт обороту з прийняття кадрів.

Комплексним методом аналіз та оцінки ефективності управління бізнес-процесами є SWOT-аналіз. Він дає змогу з'ясувати і сформулювати переваги та недоліки в роботі підприємства, а також спрогнозувати можливості та загрози на ринку [28, с.175].

Отже, управління бізнес-процесами потрібно задля оцінювання ефективності їх реалізації. Управління забезпечує розробку суб'єктом управління та реалізацію управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів задля забезпечення високого рівня задоволеності споживачів. Є два основні підходи до управління процесами на підприємстві: функціональний та процесний. Процесний підхід є більш актуальним для підприємств в умовах сучасного економічного середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «НОВА ЛАЙТ»

2.1. Ідентифікація бізнес-процесів на підприємстві

Дипломну роботу виконано за допомогою інформації про товариство з обмеженою відповідальністю «Інжинірингова компанія «Нова лайт», яке засновано 20 квітня 2010 року, знаходиться за адресою м. Київ, пр-кт Визволителів 17. Статутний капітал підприємства – 202000 грн.

Головна мета господарської діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» - отримання прибутку забезпечуючи потреби юридичних та фізичних осіб в послугах та товарах в галузі освітлення.

Основним предметом господарської діяльності ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» є: роботи з електромонтажу; всі інші будівельні та монтажні роботи; торгівля меблями оптом, а також килимами та освітлювальними товарами; роздрібна торгівля іншими товарами для дому в спеціалізованих торгових точках; інжинірингова діяльність, геологія та геодезія, послуги та консультації в цих сферах.

Підприємство ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт» продає товари та надає послуги за самостійно встановленими цінами або за тими цінами, що були обумовлені на договірній основі.

Оцінюючи життєвий цикл, ми можемо зробити висновок, що організація знаходиться на етапі зрілості, оскільки: збільшується розмір підприємства, сегменти збуту; діяльність орієнтована на регіональну диверсифікацію, збалансований ріст, зростання прибутків.

ІК «Нова лайт» притаманна лінійно-функціональна організаційна структура управління (Додаток Б). Основою її побудови є ієрархічна схема усіх функціональних рівнів. Джерелом інформації є штатний розклад підприємства.

Однією з головних рис діяльності організації є досить вузька спеціалізація напрямку послуг. ТОВ «ІК «Нова лайт» проектує світлотехнічні концепції, що найбільш повно відображають маркетингове позиціонування об'єктів роздрібного продажу та, одночасно, реалізує дизайнерські рішення, що в комплексі формує успішний образ для споживачів.

Освітлення комерційного об'єкту – це комплекс світлотехнічних показників, які будуються на маркетингових завданнях замовника; певна світлова сцена, яка включає в собі велику кількість параметрів, фізичних показників, таких як: температура, пульсація світла. Інструментами для відображення загальної концепції та побудови таких сцен є світлотехнічне обладнання. Побудова, проектування, монтаж економічно вигідних світлотехнічних систем відбувається з урахуванням трьох основних показників, що наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники економічно вигідних світлотехнічних схем

№ пор	Показник	Зміст	Методика
1	Вплив освітлення на емоції та реакції споживачів	ТОВ «ІК «Нова лайт» застосовує знання щодо способів впливу способів освітлення на людину.	При розробці кожного проекту, світлові рішення підбираються під точні маркетингові завдання та індивідуально для клієнта
2	Об'єм інвестицій у обладнання для монтажу світлотехнічного проекту та його встановлення	Перед реалізацію проекту відбувається ґрунтовний аналіз всіх можливих варіантів підбору типу обладнання, його кількості та вартості установчих робіт, щоб кінцева пропозиція була найбільш вигідна для клієнта.	При виборі техніки, ІК «Нова лайт» враховує не просто ціну окремих одиниць, але й вартістю загального рішення проекту.
3	Експлуатаційні витрати, в які входять енерговитрати, витрати на обслуговування чи заміну елементів	Проводиться всебічний аналіз витрат, спричинених володінням та експлуатацією техніки. До уваги беруться не тільки основні складові, але й побічні елементи комплексу.	Щоб забезпечити оптимізацію цих витрат, враховується аналіз життєвих циклів всіх складових системи обладнання, оцінка сервісних та ремонтних робіт. Таким чином гарантується заощадження до 70% витрат енергії на світло

Джерело: розроблено заданими офіційного сайту ТОВ «ІК «Нова лайт»[47]

Спеціалісти компанії глибоко досліджують всі аспекти, що можуть вплинути на успішну реалізацію проектів.

Для правильної побудови бізнес-процесів, при розробці проекту вони враховують маркетингове позиціонування замовника, місце знаходження, товарний асортимент, кольори, інтер'єр (його кольорове оформлення та використані матеріали), навіть звукове та ароматичне наповнення.

Працівники організації відслідковують новітні світлові тенденції та еволюції побудови споживацького досвіду споживачів на постійній основі. Однією з таких світових тенденцій є економне використання енергії. ТОВ «ІК «Нова лайт» розробляють такі системи управління освітленням, які допомагають заощадити близько 30-70% енерговитрат на роботу освітлення у точках роздрібного продажу.

Довговічність та надійність монтованих систем забезпечується використанням якісного обладнання від лідерів на ринку світлотехніки.

Підприємство пропонує ряд різноманітних послуг для споживачів (рис. 2.1.).

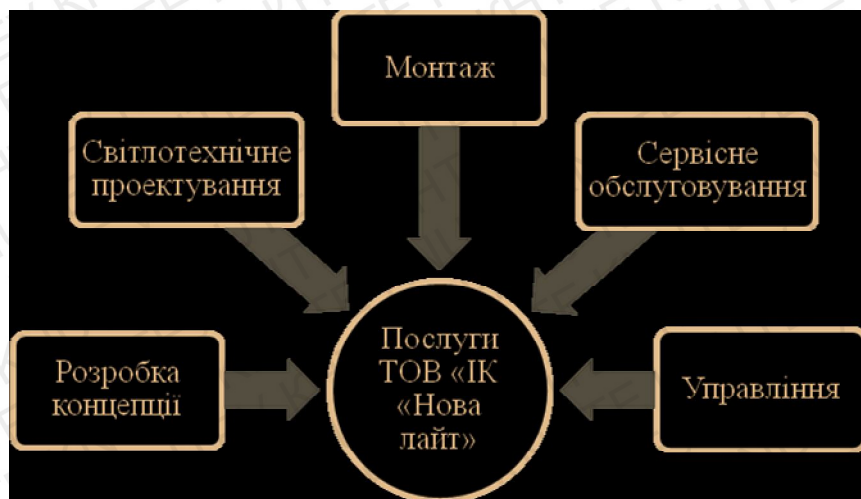


Рис. 2.1. Послуги ТОВ «ІК «Нова лайт»

Джерело: складено за даними з офіційного сайту ТОВ «ІК «Нова лайт»[47]

Якісне надання перелічених послуг ТОВ «ІК «Нова лайт» зумовлене ефективним управлінням певними бізнес-процесами, які можна поділити за

окремими підсистемами, що визначаються ресурсною ознакою: фінансова, маркетингова, кадрова, операційна (додаток Г).

Розглянемо більш детально основні бізнес-процеси в ТОВ «ІК «Нова лайт», оскільки саме вони зумовлюють отримання доходу підприємством:

1. Розробка світлотехнічної концепції для замовника.
2. Розробка світлотехнічного проекту для замовника.
3. Монтаж світлотехнічного обладнання на замовлення.
4. Сервісне обслуговування після впровадження світлотехнічного проекту замовника.
5. Розробка систем управління світлом для замовника .

Світлотехнічна концепція в ТОВ «ІК «Нова лайт» (рис. 2.2) – опис світлової сцени комерційного об'єкту торгівлі, який регулює головні світлотехнічні показники, такі як: необхідний рівень світла та температурний діапазон освітленості; рівень необхідної передачі кольору; співвідношення у використанні звичайного та акцентного способів освітлення; специфіка в освітленні різних зон (спеціальні товарні групи, каси, зони примірочних); співвідношення рівнів освітленості об'єкту порівняно з навколишнім оточенням; насиченість освітлення для різних способів викладки товарів.

Світлотехнічна концепція проектується групою експертів, до якої входять дизайнери, інженери по роботі з світлотехнікою, маркетингологи. Концепція є основою для розробки технічного завдання для подальшого впровадження.

Досліджуване підприємство будує концепції освітлення, ґрунтуючись на аналізі маркетингової інформації бренду, мережі, цільової аудиторії. Некоректний підбір освітлення може скасувати попередні дизайнерські рішення та застосовані методи мерчандайзингу, оскільки є кінцевим етапом у створенні візуального образу торгівельної точки.



Рис. 2.2. Схема бізнес-процесу розробки світлотехнічної концепції у ТОВ «ІК «Нова лайт»

Джерело: розроблено за даними з офіційного сайту ТОВ «ІК «Нова лайт»[47]

Світлотехнічний проект (рис. 2.3) – це розрахунок рівня освітленості в будь-якій точці приміщення та 3D модель об’єкту з вказанням розміщення у ньому світлотехнічного обладнання. Розробка проекту відбувається на основі світлотехнічної концепції, в якій зазначені всі показники світлової сцени магазину.

Професійне використання проектування дозволяє спеціалістам ІК «Нова лайт»: правильно підібрати кількість обладнання та розрахувати його потужність; коректно підібрати кути розсіювання світла та розрахувати правильне розташування; підібрати режими освітлення для різного часу доби; розрахувати аварійні режими освітлення з дотриманням відповідних норм законодавства.

Насамперед, проектування в досліджуваному підприємстві виконує такі завдання:

- 1) оптимізація кількості обладнання;
- 2) оптимізація потужності обладнання;

3) надання інструментів контролю планового та фактичного рівня освітленості.

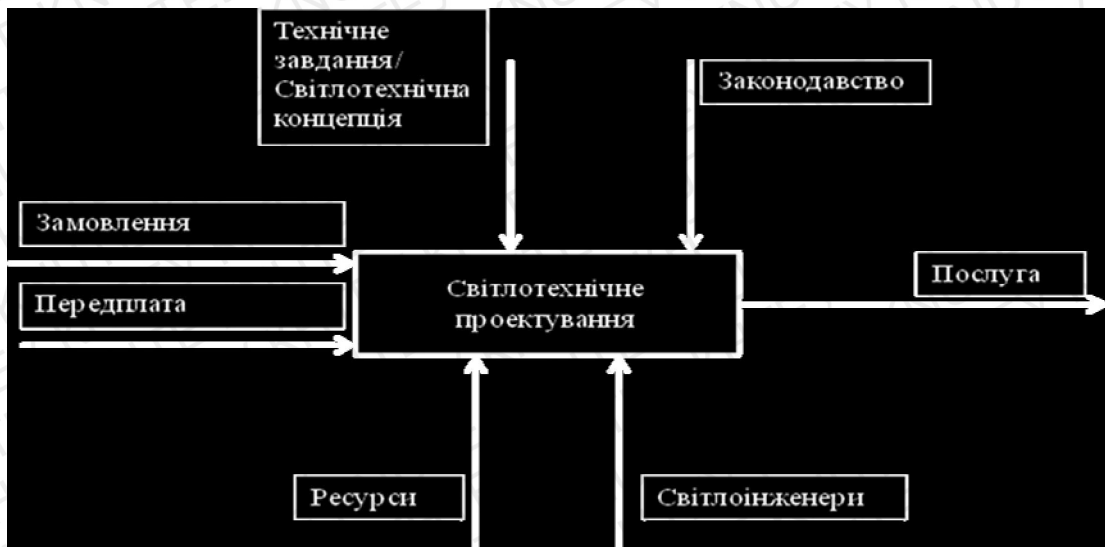


Рис. 2.3. Схема бізнес-процесу світлотехнічного проектування у ТОВ «ІК «Нова лайт»

Джерело: розроблено за даними з офіційного сайту ТОВ «ІК «Нова лайт»[47]

Завдяки розробленим працівниками ІК «Нова лайт» світлотехнічним проектам, замовник має змогу чітко контролювати дотримання зазначених показників та правильно реагувати на можливі відхилення.

Здійснювати монтаж світлотехнічного обладнання необхідно точно, оскільки параметри освітлення, що були розроблені включають в собі дуже тонкі налаштування, наприклад: світлова температура, кут розсіювання і т.д.

Спеціалісти ІК «Нова лайт» з монтажу мають глибокі знання у правилах проектування світлотехнічних сцен, тому можуть відразу зреагувати на певні зміни в початкових планах, що періодично стаються при підготовці до відкриття торгових точок.

Точкою закінчення монтажної роботи вважають досягнення кінцевого результату шляхом приведення у відповідність реалізованої роботи до проекту (рис. 2.4).

Тобто, коли всі світлотехнічні прилади встановлені на своїх місцях та освітлюють заплановану ділянку магазину.

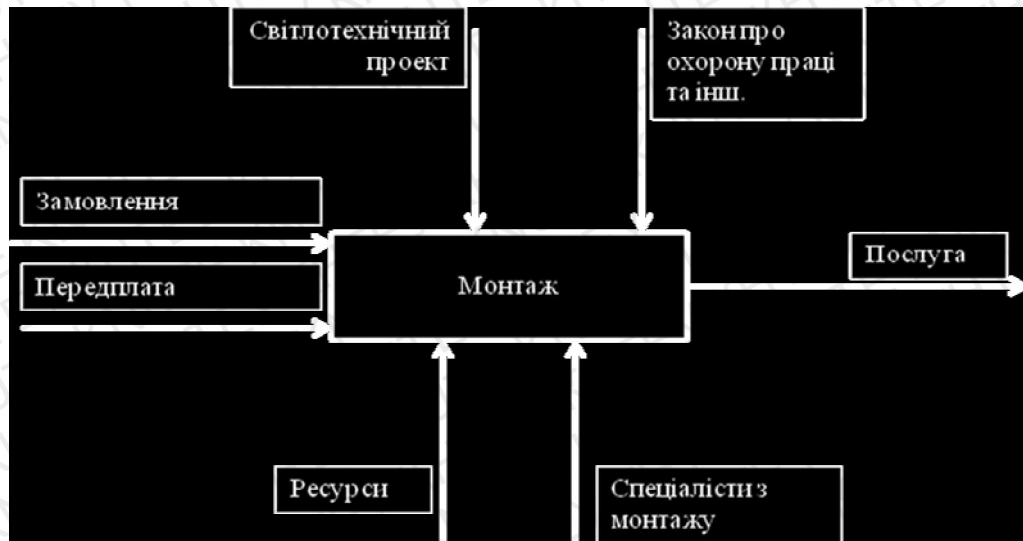


Рис. 2.4. Схема бізнес-процесу монтажу світлотехнічного обладнання у ТОВ «ІК «Нова лайт»

Джерело: розроблено за даними з офіційного сайту ТОВ «ІК «Нова лайт»[47]

Якщо при проведенні монтажу виникає необхідність у відхиленні від затвердженого проекту розміщення обладнання, потрібних елементів чи викладці товару, то спеціалісти монтажу відразу на це реагують та вносять зміни в план після узгодження з керівником проекту або самостійно.

ТОВ «ІК «Нова лайт» забезпечує сервісне обслуговування після впровадження проекту (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Схема бізнес-процесу сервісного обслуговування у ТОВ «ІК «Нова лайт»

Джерело: розроблено за даними з офіційного сайту ТОВ «ІК «Нова лайт»[47]

В нього входить світлотехнічне та електротехнічне обслуговування. В ньому є необхідність оскільки з часом, при експлуатації приміщення, змінюються викладки, зміщується акцентне освітлення тощо. До того ж, дуже важливим є забезпечення підтримання справності електрики у магазинах.

Основними завданнями організації при сервісному обслуговуванні є: забезпечення роботи системи світла в робочому режимі; налаштування точності сітки націлювання; контроль справності електромереж; профілактика та заходи для уникнення потенційних загроз; вчасне обслуговування техніки та заміна несправних елементів; контроль показників струму.

Перед впровадженням проекту представники ІК «Нова лайт» проводять всеохоплююче дослідження електромереж та ремонт у разі необхідності. За результатами досліджень замовнику може бути запропонований варіант для підвищення енергоефективності системи.

Призначення систем управління світлом (рис. 2.6) полягає в значній економії експлуатаційних витрат за допомогою системи автоматичної зміни світла для різних пір року, часу, рівня завантаженості торговельної точки.



Рис. 2.6. Схема бізнес-процесу управління у ТОВ «ІК «Нова лайт»

Джерело: розроблено за даними з офіційного сайту ТОВ «ІК «Нова лайт»[47]

ІК «Нова Лайт» успішно застосовує знання побудови системи управління в різноманітних сферах роздрібної торгівлі та вивела для себе декілька основних правил для кожної з них (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Правила управління в різних сферах роздрібної торгівлі

Сфера роздрібної торгівлі	Продуктова	Торговельна	Харчування
Правила роботи	Для залів продуктової роздрібної торгівлі характерним є нерівномірне завантаження відвідуваності торговельного залу, тож немає прямої необхідності забезпечувати максимально можливий рівень освітленості протягом всього дня.	Для залів торговельних центрів, де присутні кінотеатри чи заклади харчування, що функціонують після закриття основної площі, існує необхідність зосередити увагу споживачів саме на них. Одним з найбільш ефективних та популярних є освітлити вивіску, вітрину та певні зони торговельної зали, що привернуть увагу споживачів.	В закладах харчування зручним є можливість використання імітацій природних явищ, що дозволяє повторити світлову сцену будь-якої частини дня, що, в свою чергу.
Результат	Якщо вимкнути частину освітлювальних приладів чи змінювати їхню яскравість у певні часові проміжки, то буде можливість знизити рівень використання електроенергії до 30%.	Завдяки системам автоматичного управління існує можливість редагування освітленості окремих зон не зважаючи на те, чи є хтось з персоналу на той момент в залі.	Підвищує число приводів зайти до магазину чи ресторану.

Примітка: розроблено автором

ТОВ «ІК «Нова лайт» має досвід роботи як з маленькими магазинчиками, так і з великими торговельними підприємствами, перелік яких наведено у додатку Д. Керівництво підтримує професійний розвиток співробітників. Завдяки тому, що підприємство слідкує за світовими тенденціями та постійно самовдосконалюється, його діяльність відповідає сучасним стандартам якості, а світлотехнічні завдання вирішуються не зважаючи на складність. Досвід співробітників є колосальним, адже його

здобуття відбувалось під час розробки та впровадження великої кількості проектів у різних галузях та областях країни.

Також підприємство має багато конкурентних переваг на ринку: ексклюзивні освітлювальні торгові марки; ціни на рівні нижче середнього при одночасній високій якості; постійний розвиток каналів збуту, особливо постійне залучення реклами в мережі Інтернет; регулярна участь на цільових виставках, як на місцевому, такі на регіональному рівні; наявна унікальна система знижок для клієнтів.

Всі ці досягнення підприємства ТОВ «ІК «Нова лайт» тісно пов'язані з тим, що керівництво ефективно поєднує широкий асортимент продукції з доступними цінами на ринку даної товарної групи, бо має прямі зв'язки з виробниками. Підприємство активно користується сучасними методами просування товару: постійні рекламні акції в магазинах клієнтів, реклама в мережі Інтернет, активна система знижок для постійних клієнтів.

Важливим моментом є той факт, що обсяг витрат на рекламу в Інтернеті є незначними, що сповільнює розвиток підприємства. Проте, у 2018 році підприємство активно займається оновленням сайту. Новий зручний та яскравий інтерфейс допомагає освітлити головні напрямки діяльності організації, а приклади реалізованих проектів дають змогу потенційним споживачам оцінити високий рівень професіоналізму виконання замовлень.

Також, ТОВ «ІК «Нова лайт» нещодавно запустили абсолютно новий (як для цієї сфери послуг) формат демонстрації послуг. В офісі функціонує шоу-рум. Основною його концепцією є – «Навіщо 100 разів чути про освітлення в Рітейлі, прийди та побач!» Цей проект дозволяє клієнтам побачити, доторкнутись та відчутти послугу.

ТОВ «ІК «Нова лайт» в своїй діяльності постійно користується ціновими методами стимулювання продажів своєї освітлювальної продукції, також часто влаштовує акції зі знижками, подарунками, бонусами. Але дуже часто, через низький рівень поінформованості активних і можливих клієнтів, такі акції не мають очікуваного ефекту.

2.2. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві

Для оцінки результатів управління бізнес-процесами нами було використано методика системи збалансованих показників. За допомогою цієї системи можливо виявити причини управлінських рішень та збільшити значення ефективності стратегічного управління на всіх етапах діяльності.

Для того, щоб правильно оцінити стан підприємницької діяльності товариства та ефективності використання ресурсів, розвитку і тенденції, розглянемо основні балансові статті ТОВ «ІК «Нова лайт» протягом 2015-2017 рр. за даними Форм №1 та 2 (Баланс та звіт про фінансові результати) суб'єкта малого підприємництва.

Вибравши дані з вищезазначених джерел, можна провести детальний аналіз основних статей. За даними звітів про фінансові результати, чистий дохід підприємства за останні 3 роки має зростаючу лінію тренду, при цьому обсяги витрат також зростають пропорційно, але в 2017 році видно незначне зменшення відносно 2016 року – чисті доходи зменшилися на 2,08%, а витрати зменшилися на 2,16%. Найбільшими темпами зростають інші операційні витрати – майже на 34% в 2016 році, але в 2017 відбувається зниження на 6% відносно минулого року. За даним трендом відбувається зміна майже всіх показників балансу.

Проаналізувавши ці дані, будемо графік, що зображує динаміку та тренд чистих доходів та всіх витрат ТОВ «ІК «Нова лайт» (Додаток Е).

Бачимо, що в 2016 році товариство змогло наростити обсяги чистих доходів на 15,2%, але витрати також зросли пропорційно, навіть дещо більше – на 15,4%. В 2017 році спостерігаємо незначне зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 0,27%. Але загальний спад чистого доходу спостерігається на рівні 2,08%. Це викликано зменшенням інших доходів в 2,5 рази в звітному періоді, але оскільки їх частка в загальній сумі доходів незначна, тому це викликало лише таке незначне відхилення. Разом з тим,

витрати підприємства також зменшилися в 2017 році на 2,16%, саме це вплинуло на зміну чистого прибутку – при спадному тренді, він виріс на 1,1%, що говорить про більш ефективне використання ресурсів на підприємстві та ріст прибутковості в 2017 році.

Розподіл фінансових та капітальних ресурсів підприємства можна побачити у частині першій балансу – «Актив» (капітальні активи, запаси, дебіторська заборгованість підприємства і т.д.).

Вивчивши даний документ, можна побачити, що загальна вартість майна підприємства, включаючи гроші та засоби в розрахунках на 1 січня 2018 р. склала 19,9 млн. грн. і порівняно з 2016 роком період зросла на 6,38 млн. грн. (на 32%). Це дуже великий ріст, враховуючи той факт, що в минулому звітному періоді був ріст лише на 2,5%. Лівова частка росту відбулася за рахунок збільшення запасів (у тому числі готова продукція) та дебіторської заборгованості, тобто за рахунок оборотних активів. В Додатку Є наведена структура активів товариства за 2015-2017 рр.

Як було зазначено вище, відбувся значний загальний ріст балансу, але проаналізувавши структуру, стає очевидним, що ріст був пропорційний по всім статтям, без явного перекоосу в якийсь бік. Так, у абсолютному вимірі бачимо великий ріст оборотних активів, але у відносному видно, що необоротних активів стало навіть більше, було 1,11%, а стало 1,26%. Тому прямий висновок, що фінансові ресурси ТОВ «ІК «Нова лайт» використовують на збільшення оборотних активів підприємства, підприємство зростає рівномірно, нарощує капітальні активи паралельно з оборотними активами.

Далі логічним буде дослідити динаміку та структуру капіталу (фінансових ресурсів) підприємства (Додаток З).

Розглянувши структуру пасиву балансу підприємства, більшу частину (74%) становлять поточні зобов'язання, що є звичною ситуацією для середнього бізнесу, коли основним джерелом фінансування є не власні кошти, а залучені за рахунок різних кредитних джерел. Їх частка протягом

досліджуваних періоду також має зростаючий тренд, – з 66,67% до 74% в 2017 році. Значний ріст поточних зобов'язань спостерігається в 2017 році – на 40%. Ріст відбувся за рахунок збільшення інших поточних зобов'язань на 3,58 млн. грн. та збільшення довгострокових зобов'язань – на 2,49 млн. грн. Можна зробити висновок, що загальний ріст балансу підприємства відбувся за рахунок залучення довгострокового та іншого кредиту/інвестиції та подальшого його використання в поточній діяльності (ріст на стороні активів був саме в запасах та готовій продукції).

Як будь-яке товариство, наше підприємство у частині власного капіталу має зареєстрований (статутний) капітал (його розмір не змінний протягом досліджуваного періоду – 202 тис. грн.), а також нерозподілений прибуток, який власне і займає основну частку власного капіталу – 96,1 %. Його розмір зростає протягом досліджуваного періоду, порівняно з минулим роком, в 2017 році він збільшився на 7,9%.

Отже, можна зробити висновок, що на кінець 2017 року фінансові ресурси підприємства зазнали деяких змін, були залучені додаткові значні кошти в рахунок довгострокової та іншої кредиторської заборгованості, зріс нерозподілений прибуток, що не є позитивним явищем, оскільки дану статтю потрібно, на нашу думку, реінвестувати задля постійного розвитку підприємства.

Наступним кроком аналізу буде дослідження показників фінансової стійкості, що дасть нам змогу оцінити підприємство з боку його стабільності на ринку. Даний аналіз наведений в табл. 2.3.

Проаналізувавши дані розрахунків, ми бачимо, що коефіцієнт фінансової автономії в 2017 році порівняно з 2015-2016 роками зменшився на 25%, що свідчить про досить значну зміну фінансового стану підприємства в сторону послаблення фінансової автономії. За досліджуваний період всі коефіцієнти в середньому менше оптимального значення ($< 0,5$ для показника №2 оптимальне значення ≥ 2), що свідчить про диспропорцію у фінансах підприємства, його нездатність до фінансування господарської

діяльності за рахунок власних коштів, високий ризик в діяльності компанії та її залежність від позикових коштів.

Таблиця 2.3

Динаміка показників фінансової стійкості підприємства

№ пор	Показник	Формула	Рік		
			2015	2016	2017
1	Коефіцієнт фінансової автономії	$K_{авт} = \frac{B_{к}}{\Pi_{б}}$ Bк – власний капітал; Пб – підсумок балансу	0,33	0,35	0,26
2	Коефіцієнт фінансової залежності	$K_{фзл} = \frac{\Pi_{б}}{B_{к}}$	3,00	2,83	3,84
3	Коефіцієнт фінансової заборгованості	$K_{фз} = \frac{З_{сз}}{З_{ва}}$ Зсз – загальна сума заборгованості; Зва – загальна вартість активів.	0,67	0,65	0,74

Примітка: розроблено автором

Коефіцієнт фінансової залежності в 2015 році був вищим, ніж у 2016, що свідчило про покращення фінансового стану, але в 2017 році ми спостерігаємо значний ріст показника до 3,84, що значно вище нормативного значення.

Це свідчить про зміну фінансового стану підприємства, підвищення залежності від зовнішнього фінансування. Розшифровуючи показник, можна сказати, що на 1 грн. власних коштів припадає 3,84 грн. запозичених коштів. Коефіцієнт фінансової заборгованості також підтверджує дані висновки, він є більшим за оптимальне значення 0,5 за весь досліджуваний період і також погіршився в 2017 році, що підтверджує наш висновок про підвищення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Загальний висновок можна зробити такий – протягом досліджуваного періоду товариство наростило обсяг та використання позикових коштів, що свідчить про більш активну та ризикову діяльність на ринку, збільшення об'ємів діяльності за рахунок залучення позик.

Далі проведемо аналіз рентабельності діяльності ТОВ «ІК «Нова лайт», зведені дані аналізу зображено в Додатку В.

Цей аналіз є основним критерієм для оцінки ефективності управління основними бізнес-процесами визначеними в розділі 2.1. Нагадаємо, що основними бізнес-процесами є: розробка світлотехнічної концепції для замовника; розробка світлотехнічного проекту для замовника; монтаж світлотехнічного обладнання на замовлення; сервісне обслуговування після впровадження світлотехнічного проекту замовника; розробка систем управління світлом для замовника.

За даними Додатку В можемо побачити, що майже всі показники рентабельності підприємства протягом 2016-2017 рр. впали від 0,5 до 2 разів – це відбулося внаслідок значного зростання позикового капіталу при майже незмінному обсягу чистого прибутку за 2017 р.

Дана ситуація є досить негативною, оскільки вона свідчить про неефективне використання залучених коштів. Як зазначали раніше, ріст поточних зобов'язань підприємства в 2017 році склав понад 40%, а чистий прибуток за цей період зріс лише на 1,1%. Як наслідок, показники змінилися в гіршу сторону, рентабельність позикового капіталу зменшилася майже на 40%, решта показників рентабельності теж зменшилися на 15-25%. Єдиний показник, що зріс, це рентабельність товарообороту – на 1,5%. Це викликано тим, що при майже незмінному доходу обсяг витрат дещо зменшився, але загальний ефект на фоні погіршення інших показників є зовсім невідчутним.

Зменшилася також рентабельність активів ТОВ «ІК «Нова лайт» в 2017 році порівняно з 2016 роком. Це також є негативним явищем, оскільки свідчить про зменшення обсягу чистого прибутку, що генерує підприємство за рахунок використання своїх активів. Зменшення рентабельності власного капіталу на 2,2% в 2017 році говорить нам про малоефективне використання власних коштів, досить значний ріст власного капіталу йде поряд з повільним ростом об'єму чистого прибутку, що також це підтверджує.

Загальний висновок по рентабельності товариства негативний – значний приріст позикових коштів та майже ніякий ріст чистого прибутку говорить про малоефективне або не цільове використання даних коштів, що в свою чергу призводить до падіння всіх показників рентабельності, збільшення ризиковості діяльності та шансу потрапити в кризове становище.

Для більш детального вивчення стану підприємства необхідно дослідити показники платоспроможності ТОВ «ІК «Нова лайт»(табл.2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників ліквідності та платоспроможності підприємства

№ Пор	Показник	Формула	Нормативне значення	Роки		
				2015	2016	2017
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	$K_{зл} = \frac{A_{об}}{ПЗ}$ де $A_{об}$ – оборотні активи. $ПЗ$ – поточні зобов'язання.	1,5-2,5	1,47	1,53	1,33
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$K_{шл} = \frac{КЗ - A_{об-ін}}{ПЗ}$ КЗ– кредит. заборгованість; $A_{об-ін}$ – інші оборотні активи.	1,0-2,0	1,43	1,45	0,6
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$K_{ал} = \frac{П_{фi} + Г_{нв} + Г_{ів}}{ПЗ}$ де $П_{ф}$ – пот. фін. інвестиції; $Г_{нв}$ – грошові кошти та їх еквіваленти в нац. валюті; $Г_{ів}$ – грошові кошти та їх еквіваленти в ін. валюті.	0,2-0,35	0,001	0,077	0,01

Примітка: розроблено автором

Розрахувавши дані показники за період 2015-2017 роки, бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності в 2015-2016 роках майже відповідав нормативному значенню, але в 2017 році ситуація дещо змінилася і він впав до 1,33, що говорить про недостатню загальну ліквідність оборотних активів відносно поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відповідав нормі в 2015-2016 роках, але в 2017 році впав до 0,6, причина була вже виявлена нами раніше, значний ріст поточних зобов'язань та перевід активів в неліквідні запаси.

Останній показник абсолютної ліквідності протягом досліджуваного періоду 2015-2017 є значно меншим нормативного значення та має не стабільну тенденцію, в 2016 році він значно підвищується, зростання викликане значними залишками грошових коштів на балансі (в 7,2 рази вище минулого періоду), але в 2017 залишки грошових коштів знову різко впали, що призвело падіння коефіцієнта. Майже повна відсутність абсолютної ліквідності показує незахищеність підприємства від різкої зміни на ринку та виплати заборгованості.

Оцінивши ліквідність і платоспроможність підприємства, можна поділити загальний стан компанії на стійкий, нестійкий та кризовий. Можливість підприємства платити за зобов'язаннями, оплачувати господарську діяльність, виживати при форс мажорних обставинах і мати платоспроможність за несприятливих обставин, говорить про його стійкий фінансовий стан та навпаки. За попередніми даними, стан досліджуваного підприємства можна оцінити як стійкий, з незначними коливаннями.

Наступним етапом аналізу балансового стану є вивчення ефективності застосування капітальних засобів підприємством (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників якості застосування капітальних засобів

№	Показник	Формула	Роки, тис. грн.		
			2015	2016	2017
1	Фондовіддача, тис. грн.	$\Phi_e = ЧД / ОЗ_{сер}$ де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції; $ОЗ_{сер}$ – середньорічна вартість основних засобів	67,8	126,4	94,9
2	Фондомісткість, тис. грн.	$\Phi_m = ОЗ_{сер} / ЧД$	0,015	0,008	0,011
3	Фондоозброєність, тис. грн./осіб	$\Phi_{оз} = ОЗ_{сер} / Ч_{со}$ де $Ч_{со}$ – середньооблікова чисельність персоналу.	13,6	10,8	25

Примітка: розроблено автором.

Розрахувавши показники, можна зробити висновок, що ефективність використання основних фондів має схожу тенденцію до інших раніше розрахованих показників – ріст в 2016 і різке падіння в 2017 році. Зростання фондівдачі на 86% у 2016 році – наслідок зростання чистого доходу на 14,8% та зниження вартості основних засобів на 38,5%. В 2017 році фондівдача впала на 25 %, але все рівно була вищою, ніж у 2015 році.

Показник фондоозброєності за весь період теж досить сильно змінився – значне зростання в 2017 році було викликане значним зменшенням чисельності персоналу, а не значним збільшенням основних фондів, тому в даному випадку цей показник не є достатньо ілюстративним.

Далі доцільним буде дослідити кадрову політику та ефективність проведення кадрової роботи в ТОВ «ІК «Нова лайт». Одним з важливих аспектів є те, що команда в підприємстві побудована на ідеалах співробітництва та формування загальної мети колективу, що призводить до головного результату – досягнення наміченого виробничого плану продажів світлотехнічного обладнання.

Останні роки підприємство запровадило ряд організаційних змін, а саме: введення посади виконавчого директора; виведення адміністративного та проектного департаментів зі штатного розпису; створення та реструктуризація департаменту оптового продажу продукції; створення сектору проектів будівництва та обслуговування сектору роздрібного продажу; поєднання посад «адміністратор» та «асистент директора».

Зони відповідальності та обов'язки на підприємстві розподілені таким чином:

1. Директор здійснює контроль поточної діяльності, визначає стратегічні цілі, якісні орієнтири, обов'язковий рівень роботи з клієнтами, вирішує стратегічні та оперативні проблеми, що виникають протягом реалізації бізнес-процесів. Часткове виконання обов'язків може покладати на виконавчого директора, заступника та головного бухгалтера.

2. Виконавчий директор відповідає за матеріально-технічне

забезпечення та розвиток кадрового потенціалу.

3. Обов'язками департаменту фінансового та товарного обліку є контроль оперативного та фінансового обліку та подання необхідної звітності у відповідні державні та інші інстанції.

4. За маркетинг та комерційну діяльність в ТОВ «ІК «Нова лайт» відповідальний керівник департаменту оптового продажу (також йому підпорядковуються фахівці по аналізу ринку та реклами через нові канали збуту).

Основоположним індикатором кадрового плану підприємства є стабільність кадрів, яку можна оцінити розрахувавши показники руху кадрів на підприємстві (Додаток К).

Розрахувавши показники динаміки руху працівників, ми можемо зробити висновок, що на підприємстві спостерігається дуже високий рівень плинності персоналу протягом 2015-2017 років. За 3 останні роки частка звільнених працівників постійно росте – в 2015 році вона становила 39% персоналу, в 2016 – 57%, а в 2017 аж 86%. Зростаючий тренд викликаний скорочення загальної кількості персоналу, це також говорить про те, що підприємство вибрало стратегію оптимізації витрат на персонал та скорочення кількості/збільшення функції кадрів. Також ця стратегія спрямована на збереження найбільш досвідчених кадрів у штаті та переведення на позаштатні позиції персоналу. Важливим фактором, що впливає на плинність кадрів є можливість/відсутність кар'єрного зростання та політика оплати праці і соціальний пакет.

Зміни в чисельності кадрів в 2017 році продовжували тенденцію попередніх періодів – зміна кількості керівників, технічного персоналу та допоміжних виконавців. Але за досліджуваний період підприємство ефективно направляло зусилля на розширення своєї діяльності та збільшувало доступний асортимент товарів та послуг.

Провівши аналіз якісних змін гендерної складової персоналу, ми бачимо, що через специфіку галузі діяльності підприємства, частка чоловіків значно більша частки жінок. Протягом останніх 3-х років тренд незмінний, практично на всі нові посади (менеджери з логістики, менеджери проєктів, водії складу) приймалися чоловіки. Керівні посади(директора та виконавчого директора підприємства) обіймають також чоловіки, але що незвично, ІТ підтримку виконує жінка.

Цікавим аспектом є розподіл персоналу за віком. Тут ми спостерігаємо тенденцію нормального розподілу на відстані між 25-40 років, особливо серед жінок, оскільки підприємство приймає на роботу на нижчі ланки осіб після чи які зараз навчаються у ВНЗ. Серед керівного складу підприємства немає працівників старше 40 років, навіть працівників віком 36-40 років лише 2 особи.

Також за інформацією від керівництва, в ТОВ «ІК «Нова лайт» 87,5% персоналу мають вищу освіту (це стосується штатних працівників, в позаштатних цей показник дещо нижчий – 81,25%).

Істотним фактором є переведення значної кількості працівників на аутсорсинг. Це негативно впливає на мотивацію персоналу, оскільки вони вже не є штатними працівниками, а працюють за договором підряду, що не оформлюється трудовим договором і не вважається офіційним працевлаштуванням, а є тимчасовим договором про надання певних послуг.

Важливим аспектом при управлінні персоналом є матеріальна складова. На досліджуваному підприємстві застосовують погодинну оплату праці, а саме посадовий оклад. Даний спосіб оплати негативно впливає на ефективність виробництва, особливо в частині продажів – підприємства, де платять відсоток від продажів завжди продають більше, оскільки персонал вмотивований збільшити обсяг продажів та виробництва .

В ТОВ «ІК «Нова лайт» керівництво досить неефективно здійснює управління розвитком колективу – не розробляють стратегічний план розвитку кадрів, відсутній кадровий резерв, відсутня програма оцінки

соціально-психологічної атмосфери в колективі, відсутні програми навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Розглянувши це все, стає зрозуміло, чому за останні 3 роки спостерігається постійне зменшення кількості персоналу, знижується ефективність виробництва, не ростуть фінансові результати та падає рентабельність.

Наступним кроком при оцінці ефективності управління бізнес-процесами в ТОВ «ІК «Нова лайт» є проведення SWOT-аналізу (Додаток Л).

Отже, можна зробити висновок, що на кінець 2017 року фінансові ресурси підприємства зазнали деяких змін, були залучені додаткові значні кошти в рахунок довгострокової та іншої кредиторської заборгованості, зріс нерозподілений прибуток.

Провівши SWOT-аналіз, ми розробили стратегії для розвитку підприємства: пошук нових ринків збуту продукції; розширення асортименту, розробка супутніх товарів і послуг; впровадження стратегії розвитку персоналу та створення ефективної кадрової політики, що зменшить втрати від плинності кадрів; контроль якості надання послуг, постійне нарощення та розвиток сучасних технологій просування та реклами, що дадуть можливість укріпити позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ІНЖИНІРИНГОВА КОМПАНІЯ «НОВА ЛАЙТ»

3.1. Моделювання системи управління бізнес-процесами на підприємстві

Моделювання є важливою складовою реалізації технологій управління підприємством. Головними цілями застосування моделювання є розуміння як функціонує та має функціонувати підприємство задля досягнення цілей та перетворення існуючої моделі в бажану.

Моделювання бізнес-процесу – процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов'язаних операцій.

Існує багато методів для моделювання бізнес-процесів. Ми розглянемо найбільш придатний для специфіки роботи ТОВ «ІК «Нова лайт».

Класичним методом процесного підходу до моделювання системи управління є SADT (Structured Analysis and Design Technique) [37, с.29]. Його основою є структуризація діяльності організації без врахування особливостей організаційної структури управління.

Для побудови моделі за методом SADT розподілимо бізнес-модель на такі рівні:

- 1) взаємодія організації з зовнішнім середовищем;
- 2) взаємозв'язок основних продуктів підприємства;
- 3) деталізація бізнес-процесів шляхом їх розподілення на елементарні операції;
- 4) описання способів виконання елементарних операцій.

Проаналізувавши взаємодію ТОВ «ІК «Нова лайт» із зовнішнім середовищем, можемо сказати, що на його діяльність впливають такі фактори:

1. Споживачі. Підприємство працює з значним числом постійних клієнтів протягом довгого часу. ІК «Нова лайт» обслуговує як мережі, промислові підприємства, стадіони, аеропорти, так і невеличкі магазини.

2. Людські ресурси. Принципи відбору працівників до підприємства базуються на декількох чинниках:

- освіта повинна бути не нижче освітнього ступеню «бакалавр» економічного профілю.
- перевагою є практичний досвід у сфері торгівлі.
- навички презентації та ефективної комунікації, «продажу» своїх ідей.

В ІК «Нова лайт», як на сьогодні, немає відкритих вакансій.

3. Закони і державні органи. На підприємстві наявні всі необхідні умови для роботи та відпочинку. Облаштування офісу та робочих місць відповідає вимогам трудового законодавства. Керівництво організовує проведення всіх належних тренінгів та навчання працівників, у т.ч. з питань охорони праці.

Вплив цього фактору спричинений не тільки вимогами трудового законодавства й норм охорони та безпеки праці при роботі з світлотехнічним обладнанням, а й податковими зобов'язаннями тощо.

4. Конкуренти. На сьогоднішній день в Україні головним аспектом існування ринку освітлювальних товарів є висока концентрація на ринку різних торгових марок, що спричиняє високий рівень конкуренції між учасниками ринку. Якщо оцінювати потенціал ТОВ «ІК «Нова лайт» на ринку, то ми бачимо, що підприємство володіє збутовим, фінансовим та іншим потенціалом, що забезпечує йому стабільне місце на ринку освітлювальних товарів і являються його конкурентними перевагами.

Також слід розуміти, що освітлювальна техніка має свій «високий сезон», коли найвищі продажі та попит – новорічні та березневі свята, саме тому товарооборот значно зростатиме в ці два місяці.

Доцільно відзначити досить тісний взаємозв'язок між всіма бізнес-процесами на підприємстві. Це пов'язано з тим, що основні послуги є комплексом щодо забезпечення всебічної організації та підтримки при розробці, впровадженні, дії певного замовленого проекту.

Ми можемо виділити наступні особливості основних бізнес-процесів, визначених в 2 розділі:

1. При розробці світлотехнічної концепції мають бути враховані всі деталі: від підкреслення властивостей товару в приміщенні замовника до зонування з окремими вимогами, де використовують спеціальні спектри.

2. Кваліфіковано виконаний проект дозволяє клієнту зменшити обсяг інвестицій в монтаж та при експлуатації за рахунок оптимізації використання обладнання за допомогою встановлення різних потужностей з різними кутами розсіювання.

3. Монтаж світлотехнічного обладнання потребує жорсткого виконання плану та високий ступінь відповідальності при роботі, адже незначні, з першого погляду, неточності можуть знівелювати всі попередні зусилля з розробки проекту.

4. Сервісне обслуговування є підтримкою клієнта після впровадження певного проекту, концепції і, як логічне продовження роботи, забезпечує супровід при певних змінах, що можуть відбутись при експлуатації світлотехнічного обладнання.

5. Забезпечення успішної системи управління освітленням в точці роздрібною торгівлі забезпечує суттєву економію експлуатаційних витрат.

Доцільно зазначити, що будь-який з елементів бізнес-процесів на підприємстві може надаватися як окрема послуга, проте найбільш ефективним буде замовлення повного пакету послуг. В цьому варіанті відразу після замовлення клієнта буде супроводжувати команда професіоналів яка зможе подбати про всі найменші дрібниці з самого початку.

Між різними структурними одиницями підприємства спостерігаємо досить тісний взаємозв'язок. Це пов'язано з тим, що процеси є наскрізними і діяльність одного відділу впливає на інший, що спричиняє швидку систему поширення інформації між підрозділами.

Для побудови моделі за методом SADT, нами було проведено деталізацію бізнес-процесів шляхом їх розподілу на елементарні операції у ТОВ «ІК «Нова лайт» (рис. 3.1).

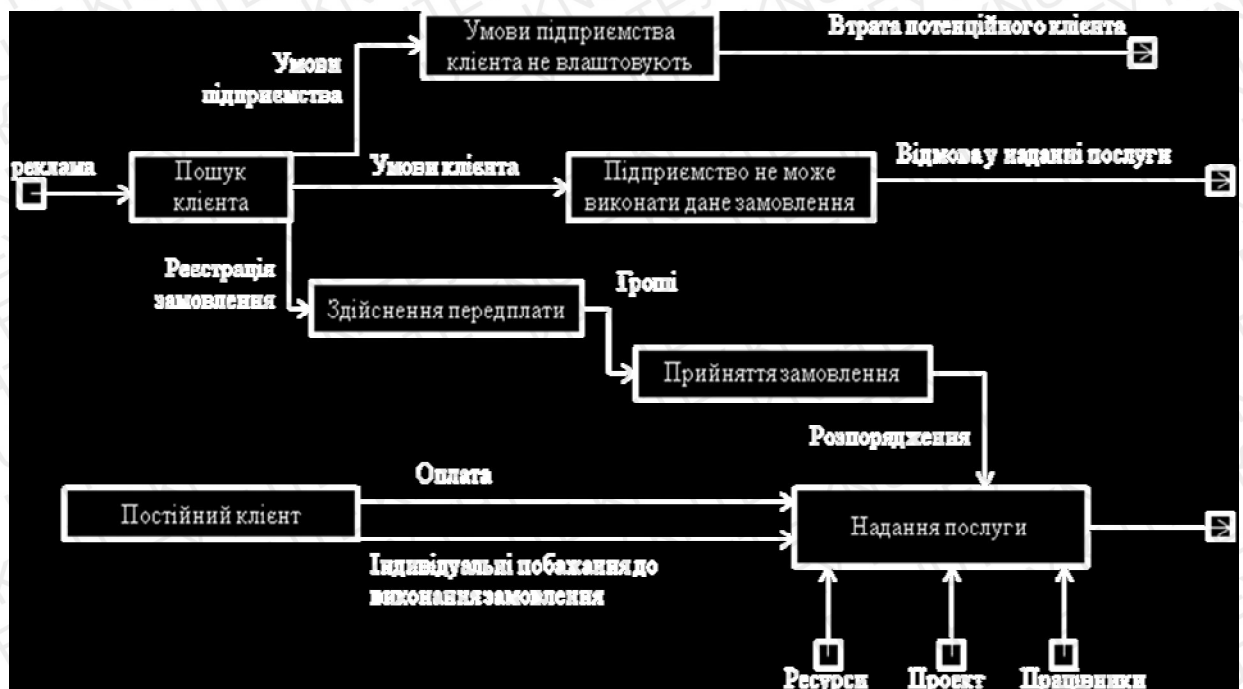


Рис. 3.1. Деталізована схема бізнес-процесів у ТОВ «ІК «Нова лайт»

Примітка: розроблено автором

Застосування цього методу для моделювання бізнес-процесів дозволило нам деталізувати операції та забезпечити впорядкованість виконання конкретних процесів.

Створення оптимальної моделі бізнес-процесів в ТОВ «ІК «Нова лайт» (рис. 3.2) вимагає комбінованого підходу з врахуванням найрізноманітніших факторів та попередньою повною оцінкою теперішніх бізнес-процесів на підприємстві.

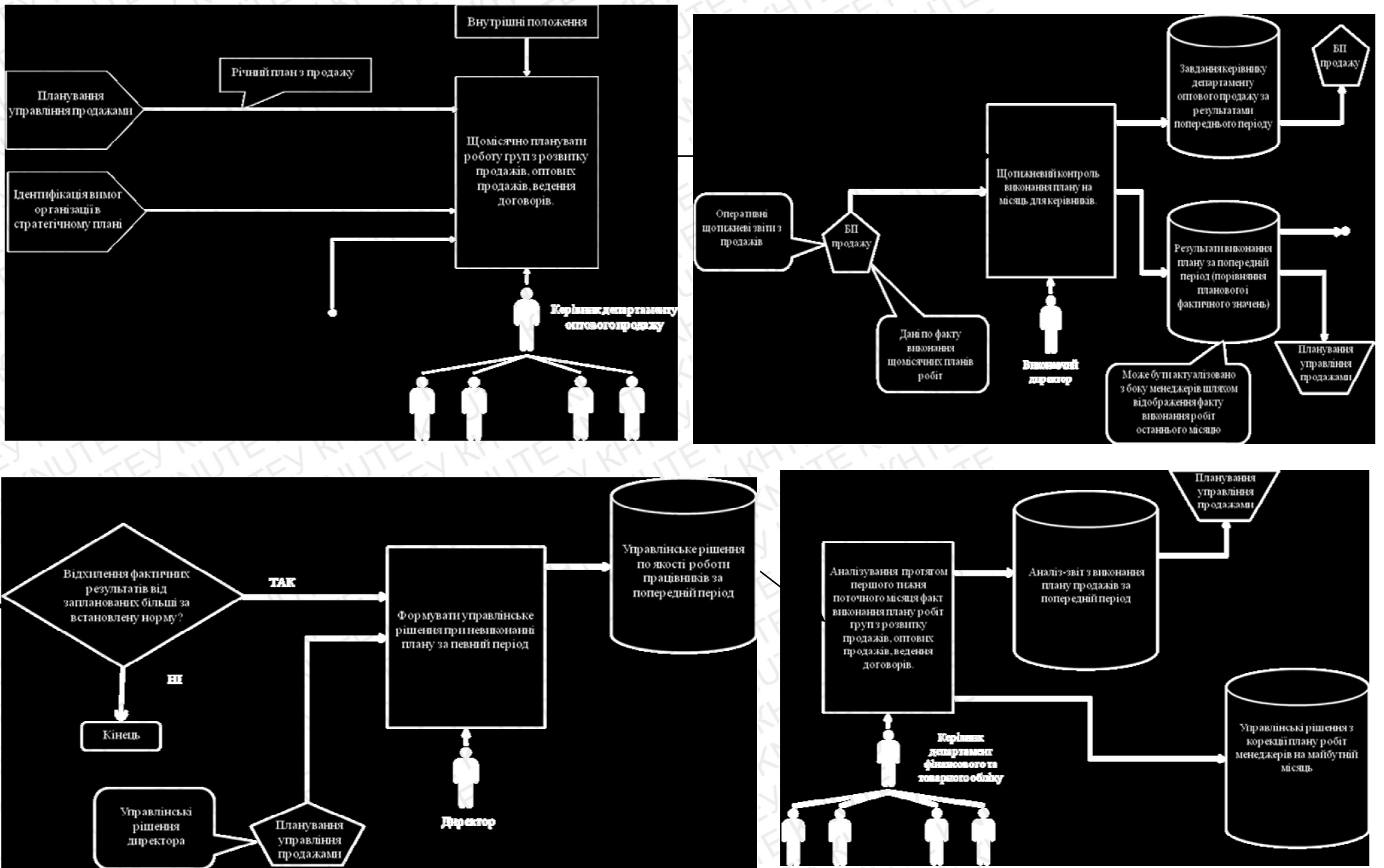


Рис. 3.2. Модель бізнес-процесів в ТОВ «ІК «Нова лайт»

Примітка: розроблено автором

Базуючись на проведеному у 2-му розділі аналізі фінансових, кадрових показників та SWOT матриці, ми робимо висновки, на які орієнтири потрібно звертати увагу для подолання негативних факторів в господарській діяльності підприємства, а також які є можливості використання сильних аспектів задля зміцнення позиції на ринку.

В першу чергу, оптимізації потребує кадрова політика, оскільки на досліджуваному підприємстві вона зводиться до контролю за ознаками негативного стану в роботі. Наступним пунктом є розширення асортименту послуг та системи реклами, пошук нової цільової аудиторії.

Процес планування покращення бізнес-процесів ТОВ «ІК «Нова лайт» почали з визначення стратегічних цілей підприємства. Встановлення цілей є важливим етапом планування, оскільки їх досягнення впливає на всю подальшу господарську діяльність підприємства.

Перелік стратегічних цілей ТОВ «ІК «Нова лайт» та причинно-наслідкові зв'язки між ними можна зобразити як схему (рис.3.3).

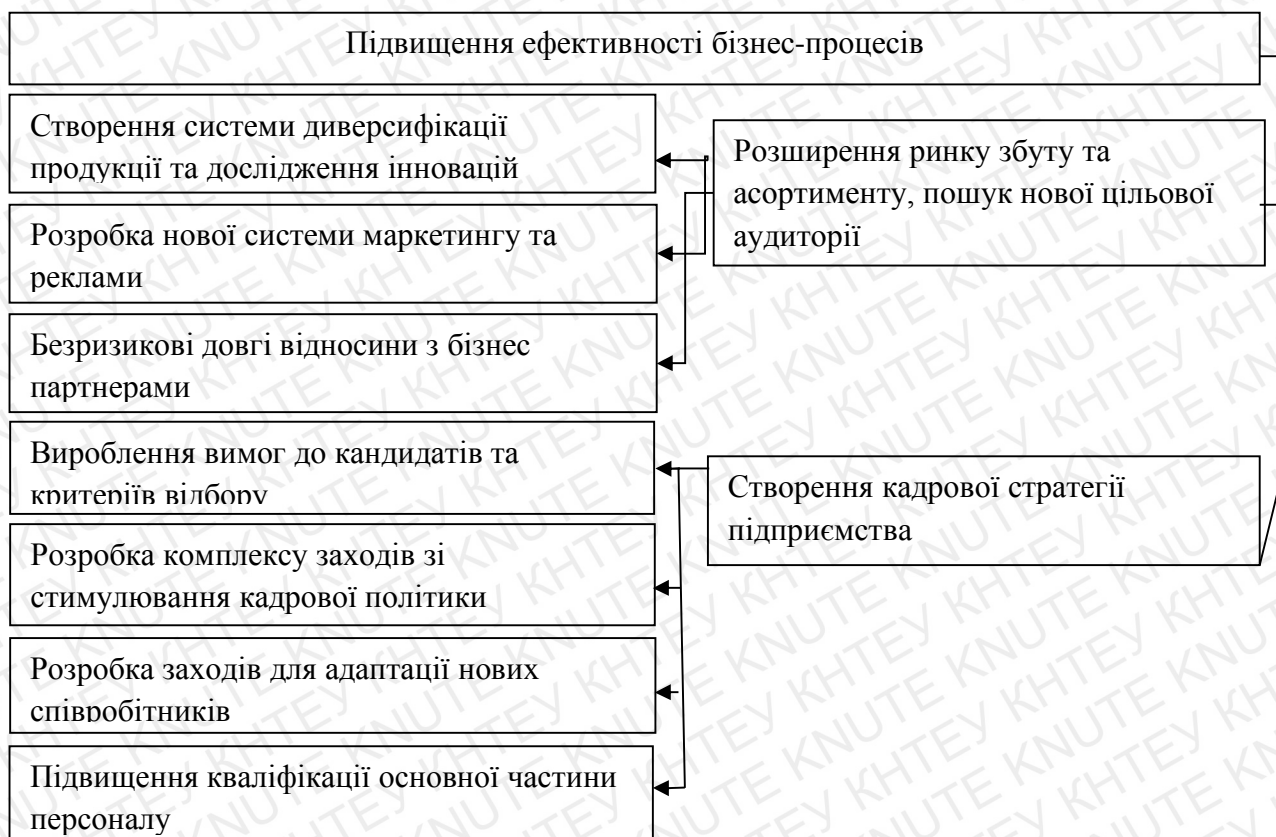


Рис. 3.3. Сукупність стратегічних цілей ТОВ «ІК «Нова лайт»
Примітка: розроблено автором

Перш за все, на цій схемі зображено лише стратегічно значні для ТОВ «ІК «Нова лайт» цілі. Ті цілі, що є важливими для підтримки поточної господарської діяльності не були включені в дану систему стратегічно важливих показників. По-друге, дані цілі мають точні детальні причинно-наслідкові зв'язки, що дає змогу візуально оцінити ефект.

Основна проблема в тому, що кадрові та грошові ресурси корелюють не з досягненням стратегічних цілей, а вимагають ефекту тут і зараз на короткостроковій дистанції.

Тож, під час реалізації на підприємстві можуть з'явитися труднощі, а саме через явні розходження між стратегічно важливими цілями та повсякденними вчинками співробітників, між підходами, які встановлюються вищим керівництвом організації та потребами на нижчому управлінському рівні.

Сповіднення повинно здійснюватись завдяки послідовному залученню усіх відділів і співробітників у процес оптимізації бізнес-процесів на підприємстві.

Побудова системи мотивації і винагород забезпечить найбільш повне залучення кожного співробітника в процес цілеспрямованого руху щодо виконання стратегічних цілей ТОВ «ІК «Нова лайт».

3.2. Прогнозна оцінка впровадження заходів в систему управління бізнес-процесами на підприємстві

На підставі проведеного стратегічного аналізу діяльності підприємства ми визначили основні заходи з підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

У табл. 3.1. наведено збалансовану систему показників та дій необхідних для їх оптимізації.

Таблиця 3.1

Система показників для оптимізації бізнес-процесів

ТОВ «ІК «Нова лайт»

Група	Цільова функція	Завдання	Показники	Цілі	Заходи
Споживачі	Висока якість продукції, розширення асортименту, удосконалення маркетингу	Контроль якості продукції	% повернення продукції	0%	Програма управління якістю
		Виведення на зовнішні ринки нової продукції	Обсяг надання нових послуг	5% від існуючого обсягу	Програма надання нових послуг
		Розробка нової системи реклами	Збільшення кількості замовлень	20%	Програма рекламної діяльності
Розвиток	Висока культура виробництва, ефективне планування та навчання	Професійний розвиток персоналу, систематична атестація персоналу, формування корпоративної культури	% плинності кадрів	до 5%	Програма розвитку політики управління персоналом
			Кількість атестацій протягом року	2	Програма підвищення професійного рівня персоналу

Примітка: розроблено автором.

Для підвищення ефективності політики управління персоналом ТОВ «ІК «Нова лайт» слід зосередити власні зусилля на таких напрямках роботи з персоналом:

- 1) кадрове планування, яке має відображати політику і стратегію підприємства, саме воно визначає якісну і кількісну потребу в робочій силі. Кадрове планування має завдавати чіткі критерії, за якими будуть визначатися професійність, кваліфікація і чисельність працівників.
- 2) провести аналіз об'єму, характеру робіт, норм праці та оцінки функцій, це дозволить виробити вимоги до кандидатів та критерії відбору, якими будуть керуватися при відборі кандидатів на конкретні вільні посади в організації.
- 3) вдосконалення системи стимулювання працівників, яка дасть можливість напрацювати набір стимулів і бонусів, що будуть спрямовані на

рекрутинг нових кандидатів, що відповідають усім вимогам вакансії, а також посилює утримання вже існуючих працівників.

4) консолідувати норми поведінки і цінності, що існують в організації, які будуть враховуватися при пошуку і доборі нових співробітників. Наймати в організацію працівників, які будуть здатні прийняти діючі норми, цінності, правила.

5) розробити систему заходів для адаптації нових співробітників до роботи на підприємстві з новим трудовим колективом, яка буде забезпечувати їх легке входження в організацію та швидке підняття на необхідний рівень робочої ефективності.

6) запровадити заходи з підвищення кваліфікації працівників підприємства. Потребу у розвитку в першу чергу потребують початкові категорії працівників, спеціалісти (також до їх складу ми відносимо менеджерів початкової ланки).

Впровадження принципів мотивації співробітників вирішує одне з головних завдань реалізації стратегії розвитку підприємства – кожен працівник робить реалізацію стратегії своєю повсякденною роботою, володіючи стимулами до роботи на користь підприємства і володіючи свободою ухвалення рішень.

Отже, можна сказати, що головною метою удосконалення кадрової політики є забезпечення підприємства працівниками, які будуть відповідати вимогам та стандартам даної організації, їхньої робочої і загальної адаптації в житті підприємства.

Нами був проведений прогноз з використанням системи збалансованих показників, тобто за чотирма аспектами:

- 1) фінансова перспектива;
- 2) перспектива бізнес-процесів;
- 3) перспектива клієнтів;
- 4) перспектива навчання та розвитку персоналу.

Запорукою успішності будь-якого бізнесу є передбачення майбутнього фінансового стану підприємства. Тож першим етапом оцінки за методикою збалансованих показників є прогноз фінансової перспективи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Прогноз фінансової стійкості на наступний період

№ пор	Показник	Темп росту, 2016 / 2015	Темп росту, 2017 / 2016	Планове значення на 2018 р.	Планове значення на 2019 р.
1	Коефіцієнт фінансової автономії	1,06	0,74	0,23	0,21
2	Коефіцієнт фінансової залежності	0,94	1,36	3,46	3,12
3	Коефіцієнт фінансової заборгованості	0,97	1,14	0,67	0,60

Проаналізувавши планові значення ми спостерігаємо позитивну динаміку більшості показників. Проведені розрахунки свідчать, що показники продуктивності праці та чистого доходу – мають тенденцію до зростання, незважаючи на скорочення кількості штатних працівників.

Наступним кроком при проведенні прогнозування за методикою збалансованих показників є перспектива бізнес-процесів. У зв'язку з необхідністю підтримки довготривалих та безпечних відносин з наявними постачальниками та виведення на зовнішні ринки нової продукції, нами були проаналізовані, а потім запрогнозовані майбутні бізнес-процеси. Ми очікуємо збільшення обсягу чистого доходу на 5%, тобто щоб у 2019 році цей показник виріс на додаткові 5% і становив 22916.78 тис. грн..

Відповідно до розроблених заходів щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві, ми можемо оцінити прогноз перспектив з точки зору клієнтів, як запоруки подальшого фінансового успіху. Перед організацією стоятимуть завдання підвищення контролю якості послуг та розробка нової рекламної кампанії для підвищення рівня обізнаності споживачів. Очікуваний приріст прибутку в зв'язку з цим - 20%.

В табл. 3.3 нами були розраховані прогнозні значення ефективності управління персоналом в ТОВ «ІК «Нова лайт» в перспективі на наступний період.

Таблиця 3.3

Прогноз основних показників ефективності управління персоналом на наступний період

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп росту, 2016 / 2015	Темп росту, 2017 / 2016	Прогнозне значення на 2018 р.	Прогнозне значення на 2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	17037,1	19621,0	19220,3	1,15	0,98	20481,5	21825,5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	18	14	8	0,78	0,57	5	4
Фонд оплати праці	1450,0	1320,0	856,4	0,91	0,65	667,6	520,4
Середньорічна з/пл. одного працівника, тис. грн.	6,7	7,9	8,9	1,17	1,13	10,3	11,8
Продуктивність праці	946,5	1401,5	2402,5	1,48	1,71	3837,9	6130,9

Отже, головними аспектами для майбутнього покращення є удосконалення кадрової політики та висока якість продукції, розширення асортименту, удосконалення маркетингу. Виконання цілей ТОВ «ІК «Нова лайт» залежить від можливостей, пов'язаних з розвитком та навчанням працівників. Після запровадження усіх запропонованих заходів можливе підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання щодо подальшого розвитку теоретичних основ, методичних і практичних пропозицій та рекомендацій з управління бізнес-процесами. Досліджено особливості управління бізнес-процесами у ТОВ «ІК «Нова лайт», що функціонує у сфері послуг в місті Києві.

Відповідно до поставлених у вступі завдань було досліджено, розкрито та обґрунтовано наступне:

1. Описано теоретичні та методичні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Необхідно використовувати сучасні гнучкі механізми та техніки, щоб процес пристосування бізнес-процесів до мінливих умов ділового середовища проходило успішно. Для застосування цього підходу акцент направляють на такі фактори: розуміння потреб споживача, об'єктивне вимірювання результативності та ефективності бізнес-процесів, постійне покращення характеристик процесів.

2. Визначено поняття та різновиди бізнес-процесів на підприємстві. Нами було визначено, що кінцевим результатом виконання бізнес-процесів є виробництво товару чи послуг. Одночасно, метою їх реалізації є формування споживчої цінності для задоволення потреб клієнтів на вигідніших умовах, ніж конкуренти, але, в той же час, прибутково для підприємства. Вирішення цього завдання забезпечить високу конкурентоспроможність організації.

3. Проаналізовано сутність управління бізнес-процесами на підприємстві та методи оцінювання їх ефективності. Управління бізнес-процесами потрібно задля оцінювання ефективності їх реалізації. Управління забезпечує розробку суб'єктом управління та реалізацію управлінських рішень щодо підвищення ефективності бізнес-процесів задля забезпечення високого рівня задоволеності споживачів.

4. Проаналізовано управління бізнес-процесами в ТОВ «Інжинірингова компанія «Нова лайт». За результатами проведеної діагностики було виявлено «вузькі місця», що знижують ефективність діяльності компанії. В першу чергу, це нерозвинута кадрова політика підприємства.

5. Ідентифіковано бізнес-процеси підприємства. Досліджуване підприємство будує концепції освітлення, ґрунтуючись на аналізі маркетингової інформації бренду, мережі, цільової аудиторії. Завдяки тому, що підприємство слідує за світовими тенденціями та постійно самовдосконалюється, його діяльність відповідає сучасним стандартам якості, а світлотехнічні завдання вирішуються не зважаючи на складність.

6. Оцінено ефективність управління бізнес-процесами в ТОВ «ІК «Нова лайт». Протягом досліджуваного періоду товариство наростило обсяг та використання позикових коштів, що свідчить про більш активну та ризикову діяльність на ринку, збільшення об'ємів діяльності за рахунок залучення позик. Після проведення SWOT-аналізу, ми розробили стратегії для розвитку підприємства: пошук нових ринків збуту продукції; розширення асортименту, розробка супутніх товарів і послуг; впровадження стратегії розвитку персоналу та створення ефективної кадрової політики, що зменшить втрати від плинності кадрів; контроль якості надання послуг, постійне нарощення та розвиток сучасних технологій просування та реклами, що дадуть можливість укріпити позиції на ринку.

7. Запропоновані заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві. В першу чергу, оптимізації потребує кадрова політика, оскільки на досліджуваному підприємстві вона зводиться до контролю за ознаками негативного стану в роботі. Наступним пунктом є розширення асортименту послуг та системи реклами, пошук нової цільової аудиторії. Під час реалізації запропонованих заходів на підприємстві можуть з'явитися труднощі, а саме через явні розходження між стратегічно важливими цілями та повсякденними вчинками співробітників, між підходами, які встановлюються вищим керівництвом та потребами на нижчому управлінському рівні.

8. Змодельовано систему управління бізнес-процесами в ТОВ «ІК «Нова лайт». Процес планування покращення бізнес-процесів ТОВ «ІК «Нова лайт» почали з визначення стратегічних цілей підприємства. Встановлення

цілей є важливим етапом планування, оскільки їх досягнення впливає на всю подальшу господарську діяльність підприємства.

9. Розроблено прогнозну оцінку впровадження заходів в систему управління бізнес-процесами на підприємстві. На підставі проведеного стратегічного аналізу діяльності підприємства та розробленої стратегічної карти цілей підприємства визначені наступні основні пропозиції з підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства. Описано комплекс заходів в рамках запропонованих рекомендацій. Впровадження комплексу заходів дозволить підвищити ефективність управлінської праці та рівень прибутковості підприємства.

Отже, управління бізнес-процесами на підприємстві можливе лише за детального, системного та постійного розвитку його потенціалу, що доцільно здійснювати за допомогою різноманітних вдосконалень бізнес-процесів. Їх планування, запровадження, реалізація та ефект який вони принесуть повністю залежить від механізму їх реалізації. Останній повинен бути адаптований безпосередньо під підприємство та його специфіку діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсен, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Бьерн Андерсен; пер с англ. С. В. Ариничева; науч. ред. Ю. П. Адлер. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2003. – 272с. – (Серия «Практический менеджмент»).
2. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник. – Тернопільський національний технічний університет. – 2015. – с.92-98.
3. Балабанова Л. В. Стратегія і тактика управління підприємством / Л. В. Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2009. – 421 с.
4. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функціонального менеджмента к процессному / Хартмут Ф. Биннер; пер. с нем. – М: Альпина Бизнес Букс (Альпина Паблишерз), 2009(2010). – с. 282.
5. Виноградова, О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у [Текст] : [монографія] / О. В. Виноградова; Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. – 196с
6. Ганущак-Єфіменко Л. М. Організація інтегрованих структур бізнесу в умовах сучасного ринкового середовища / Л. М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. - 2012. - № 4. - С. 168-174.
7. Гарнов А. П. Економіка підприємства / А. П. Гарнов, У. А. Хлівна, А. В. Мильніков. – Київ: Юрайт, 2011. – 507 с.
8. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – с. 344.
9. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством [Електронний ресурс] / В. В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4517>.
10. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації [Електронний ресурс] / Л. О.

Денисенко, С. Є. Шацька // Ефективна економіка. – 2012. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.

11. Довба І. В. Особливості оптимізації управління бізнес-процесами підприємства та методи їх удосконалення / І. В. Довба, С. Ю. Сойма. // Мукачівський державний університет. – 2016. – №6. – С. 130–133.

12. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / Елиферов В. Г., Репин В. В. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 319 с.

13. Загородна О. М. Функціональний та процесний підходи до управління / О. М. Загородна. // ТНЕУ. – 2016. – С. 328–329.

14. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності / О. О. Захаркін. // ВІСНИК ЖДТУ. – 2014. – №4. – с. 53–58.

15. Зіндер Е.З. Нове системне проектування: інформаційні технології та бізнес-реінжиніринг/ Е.З. Зіндер//Системи управління базами даних. - 1996. - № 1.

16. Ільченко Н. Б. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві оптової торгівлі / Н.Б.Ільченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. :Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(2). - С. 170-174.

17. Ісаєва Т.М. Оцінка ефективності діяльності підприємства на основі застосування збалансованої системи показників/ Т.М.Ісаєва. // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2012. – №2. – С. 79–84.

18. Корнева М.Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів / М.Л. Корнева // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3Е(14). – С. 94–98

19. Мельник О.Г. Системи показників оцінювання діяльності підприємства: сутність, аналіз та умови застосування/ О.Г.Мельник. // Національний університет «Львівська політехніка». – 2007. – С. 274–282.

20. Менеджмент процесів / Під ред. Й.Беккера, Л.Вілкова, В.Таратухіна, М.Куглера, М.Роземанна; [пер. з нім.]. – М.: Ексмо, 2007.

21. Павлова В. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій / В.А.Павлова, О.А.Паршина. // АКАДЕМІЧНИЙ ОГЛЯД. – 2017. – №1. – С. 54–61.
22. Пахомов О.М. Економіко-математичне моделювання реінжинірингу бізнес-процесів підприємства інформаційної сфери // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць.-К., 2003, Вип.3(22).-с. 79-81
23. Пахомов О.М. Моделювання структури та параметрів бізнес-процесів реінжинірингу // Тези доповідей учасників V міжнародної науково-практичної конференції "Системний аналіз та інформаційні технології".- К., 2003, с. 91-92
24. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – №10(100). – С. 51-59.
25. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність: Навч.посібник. – К.: КНЕУ, 2006. – 354 с.
26. Репін В. В. Бізнес-процеси – регламентація та управління / В. В. Репін, В. Г. Єліферов, 2005. – 319 с.
27. Сидоренко М. Процесний підхід до управління підприємством. Чому за ним майбутнє? [Електронний ресурс]. / М. Сидоренко. – Режим доступу : <http://kngrup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/>
28. Синчук І. В. ВПЛИВ SWOT-АНАЛІЗУ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ КРИЗИ / І. В. Синчук. // Молоди вчений. – 2016. – №3. – С. 174–178.
29. Ситник Г. В. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу / Ситник Г. В.. // Економіка. – 2012 - с. 54-61.
30. Ситник Г. В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. В. Ситник // Бізнес Інформ. - 2013. - № 9. - С. 359-369.
31. Соловій Х.Я. Збалансована система показників як ефективний інструмент об'єктивної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства// Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №1. – с.155-163
32. Сутність і природа бізнес-процесів / Л.Г. Мельник, Л. М. Таранюк // Бізнес Інформ. - 2012. - № 10. - С. 88-93.

33. Сухарев П.М. Системний підхід до визначення сутності фінансового потенціалу підприємства / П.М. Сухарев, О.О. Батлукова // Торгівля і ринок України: Темат. зб. наук. пр. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. -Вип. 19, т. 2. – С. 110-115.
34. Теребух А.А. Концептуальні засади формування господарських рішень// Актуальні проблеми економіки України. – 2010. - №3. – с. 179-186
35. Терещенко С. Основи митного законодавства України: питання теорії та практики зовнішньоекономічної діяльності :навч. посіб. / С. Терещенко. – К. : Август, 2001. – 422 с.
36. Трусов О., Рудяк Ю. Довідник ЗЕДівця. - Харків: Фактор, 2006. - 704 с.
37. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова. – К. :Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 264 с.
38. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практич. пособие, 2-е изд. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2004. – 352 с.
39. Фінансовий словник-довідник/ Дем'яненко М.Я., Лузан Ю.Я. та ін.: за редакцією Дем'яненка М.Я. - К.: ІАЕУААН. - 2006. - с.507.
40. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі / М. Хаммер, Дж. Чампи. — М.: Издво "Манн", Иванов и Фербер, 2006.— 288 с
41. Харрінгтон Дж. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація / Дж. Харрінгтон, К. С. Есселінг, Х. Ван Нимвеген; [пер. с англ.]. – СПб.: Азбука; СПб.: БМикро, 2009. – XXIV. – 328 с.
42. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства / О. М. Ходаківський. // Агросвіт. – 2017. – №22. – С. 60–64.
43. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель / Л. І. Чернобай, О. І. Дума. // Економічний аналіз. – 2015. – №2. – С. 171–182.
44. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л.І. Чернобай, О.І. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2013. – № 769 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 125–131.

45. Щелкунов В.І., Жаворонкова Г.В., Новак В.О. Корпоративне управління в Україні: стратегія, інновації, інвестиції. Монографія. - К.: НВП, Видавництво «Наукова думка», НАН України, 2008. – 415 с.

46. Янковский Н.А. Повышение эффективности внешнеэкономической деятельности крупного производственного комплекса: Монография. - Д.: АО "Издательство "Донецчина", 2000. - 152 с.

47. <https://www.nova-light.com.ua/ua/about-company/>– [Електронний ресурс] :Про компанію.

48. Davenport T.H., Short J.E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990, (Summer), с. 11–27.

49. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. –Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – с. 373.

50. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993.

51. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – с. 223.

52. ISO/IEC. Оценка и аттестация зрелости процесов создания и сопровождения программных средств и информационных систем (ISO/IEC TR 15504-CMM). –М.: Книга и Бизнес, 2001. – с. 348.

ДОДАТОК А

ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

СУТНІСТЬ ТА СКЛАДОВІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОРГІВЛІ

БАТРАК І., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Торговельний менеджмент»

У статті визначено сутність та різновиди бізнес-процесів на підприємстві. Проаналізовано наукові підходи авторів щодо тлумачення категорії «бізнес-процес», виявлено його ключові характеристики, проведено типологію дефініцій поняття різними авторами за цільовою спрямованістю, запропоновано авторське бачення сутності поняття. Систематизовано види бізнес-процесів підприємства, серед яких виокремлено: основні (операційні), допоміжні та забезпечуючі, а також бізнес-процеси розвитку. Визначено етапи оцінювання ефективності управління бізнес-процесами. Проаналізовано підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами.

The article defines the nature and components of management's business processes in the company. The scientific approaches of different authors to the interpretation of business processes category have been investigated in the article. Key characteristics of the business processes have been identified. Classification of the approaches to determination of term business processes» by target orientation has been conducted. The author definition of the category «business processes» has been developed. Different kinds of business processes of enterprises are systematized, in particular singled out the following types, basic (operational), supporting providing, as well as business development processes. The stages of management's effectiveness evaluation of business processes are determined. The approaches to the effectiveness's assessing of business process management are analyzed.

Постановка проблеми. У сучасних умовах мінливого соціально-економічного середовища підприємствам необхідно приділяти багато уваги питанням постійного вдосконалення управлінських процесів та пришвидшення реагування на зміни з метою моментального запровадження відповідних до ситуації рішень. Такий підхід дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними на обраному сегменті ринку та відповідати сучасним вимогам зовнішнього середовища. Особливо в умовах світових економічних та соціальних криз ефективний розвиток системи управління є одним з найбільш суттєвих факторів існування та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Бізнес-процеси відіграють ключову роль в діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові дослідження теоретико-методологічних засад сутності та управління бізнес-процесами підприємства, в т.ч. у сфері торгівлі присвячена значна кількість наукових праць. Серед закордонних вчених за цим напрямком проводили дослідження такі вчені як: Б. Андерсен, Й. Беккер, Х. Ф. Біннер, Л. Вілков, Т. Х. Дейвентпорт, Е. Демінг, К. С. Есселінг, В. Єліферов, Е. З. Зіндер, В. Кондратьєв, М. Кугелер, В. Рєспін, М. Роземанн, В. Таратухін, М. Хаммер, Дж. Харрінгтон, Дж. Чампі, С. Шельмінга ін. Найбільш відомими серед українських праць з проблематики бізнес-процесів є наукові праці Б. М. Андрушківа, Л. М. Мельник, Л. В. Балабанової, О. В. Виноградової,

Л. М. Ганущак-Сфіменко, Н. Б. Ільченко, Г. В. Ситник та багатьох інших. Незважаючи на популярність процесного підходу в управлінні, сучасні дослідження з окресленої проблеми, доцільно більш ґрунтовно проаналізувати підходи до класифікації бізнес-процесів на підприємствах торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз численних публікацій показав, що процес управління переважно в наукових колах розглядається з позиції двох основних підходів: функціонального та процесного. Функціональний підхід пропонує розглядати підприємство як механізм з певним набором функцій, що поділяються між структурними одиницями і виконуються працівниками компанії. Ці функції працюють над вузькоспеціалізованими завданнями, не спрямовані на досягнення місії підприємства. У процесі взаємодії підрозділи передають один одному управлінські повноваження, це спричиняє зіткнення бюджетів, інтересів тощо.

Функціональний підхід знайшов своє застосування на вітчизняних підприємствах і має такі переваги: відносна простота побудови організаційної структури; автономність підрозділів допомагає уникати повторювання управлінських функцій; скорочення витрат завдяки централізації повноважень. Одночасно, через складні та мінливі умови зовнішнього середовища функціональний підхід не може забезпечити ефективну взаємодію між окремими структурними одиницями та обмежує їх можливість створювати зв'язки для спільного вирішення комплексних задач. Також його недоліком є недостатня гнучкість до певних змін в умовах господарювання. Окремі структурні одиниці зосереджені на веденні своїх функцій залишають без уваги формування кінцевого результату для успішної діяльності підприємства. До того ж, при функціональному підході відсутні цілісний опис та відповідальна за результат в цілому особа.

Як обґрунтовує О. О. Захаркін, функціональному підходу часто протиставляється інший – процесний підхід, основна відмінність якого полягає у його орієнтації не на організаційну структуру підприємства з розподілом за функціями, а на бізнес-процеси, що об'єднують дані функції та спрямовані на реалізацію взаємопов'язаних дій щодо перетворення визначених ресурсів (на вході) за відповідною технологією у кінцеві результати (на виході), що мають цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача [1, с. 53–58]. Це не єдина відмінність, що можна виокремити між функціональним та процесним підходами, як демонструють дані табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика функціонального та процесного підходів до управління підприємством

№ пор.	Ознака	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	Основна мета	Отримання прибутку	Висока якість продукції, удосконалення технології
2	Фактори формування конкурентних переваг	Капітал	Інформація, технологія
3	Вид організаційної структури управління	Вертикальна ієрархія (лінійна, функціональна, штабна структура)	Горизонтальна (адаптивні організаційні структури)
4	Кількість рівнів управління	4–12, повільність прийняття управлінських рішень, недоліки комунікацій між підрозділами	3–4, ефективність інформаційних потоків, спрощення системи прийняття управлінських рішень
5	Реакція підприємства на зміни	Реактивна	Інтерактивна
6	Адаптивність	Низька	Висока
7	Компетенції персоналу	Вузька спеціалізація, основні рішення приймаються на вищих рівнях ієрархії	Широка спеціалізація, делегування повноважень із визначенням відповідальних виконавців

Джерело: складено за [2].

Обмеженням для застосування процесного підходу є складність його впровадження. Для забезпечення ефективності даного підходу необхідним є чітке розмежування відповідальності за кожним бізнес-процесом, однозначність поставлених кінцевих цілей управління, розробка та закріплення показників оцінки ефективності бізнес-процесів, впровадження внутрішніх стандартів якості тощо, а також розуміння та готовність працівників підприємства до нових технологій управління [2].

Процесний підхід може знайти своє застосування у різноманітних сферах і є найбільш оптимальним у наш час. Змінення об'єкта і спрямування на конкретний результат можна вважати основними ознаками процесу загалом і бізнес-процесу, зокрема.

Ситник Г.В. виокремлює такі основні характеристики процесу:

- технологія бізнес-процесу, що містить значення та процес виконання робіт;
- межі процесу – ті дії, що визначають його початок і кінець;
- власник процесу – працівник, який несе відповідальність за організування процесу та підсумковий результат;
- ресурси процесу, що є множиною усіх видів ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації процесу;
- параметри процесу – головні показники, які допомагають оцінити ефективність та результат певного процесу;
- споживач результатів процесу – це суб'єкт взаємовідносин, що отримує підсумковий результат;
- входи процесу – множина компонентів вхідного потоку (сировина, інформація, послуги), які в результаті процесу перетворюються на виходи;
- виходи процесу – підсумковий результат виконання процесу, що відповідає вимогам споживача [3, с. 51].

Бізнес-процеси підприємства можуть охоплювати великий перелік різноманітних процесів, внаслідок чого в науковій літературі відсутнє усталене та конкретне визначення цього терміну. Водночас, сутність бізнес-процесу науковці визначають з різноманітних позицій(табл. 2).

Таблиця 2

Наукові підходи до обґрунтування сутності наукової категорії «бізнес-процес»

№ пор.	Представник	Обґрунтування
1	Девенпорт Т., Шорт Дж. [4, с. 127]	Бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних та логічно пов'язаних процесів, що виконуються задля здобуття конкретного «виходу» бізнес-діяльності; дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку
2	Демінг В.Е. [5, с.373]	Бізнес-процеси – будь-які види дій у функціонуванні організації
3	Хаммер М., Чампі Дж. [6, с. 223]	Бізнес-процеси – це поєднання різновидів діяльності в організації, у межах яких «на вході» використовують необхідні види ресурси, результатом чого на «виході» є створення такого продукту, що є цінністю для клієнта
4	Харрінгтон Д., Есселінг К. С. [7, с. 317]	Бізнес-процеси – це послідовний, логічний та взаємопов'язаний між собою набір заходів, що розпочинаються із переробленням ресурсів постачальника, продовжуються створенням цінності продукту та видачею результат покупцю
5	Шеєр Август-Вільгельм [8, с. 151]	Бізнес-процеси є комплексом дій чи функцій, що повторюються, вони перетворюють вхідні матеріали в запланований продукт (послугу) відповідно до завчасно встановлених правил

Множина підходів до визначення бізнес-процесів зумовлена тим, що його дослідження відбувалось з точок зору різних економічних категорій. До того ж, саме поняття є певним центром економічної системи підприємства.

Проаналізувавши визначення науковців, доцільно виокремити 2 категорії поглядів на тлумачення терміну «бізнес-процес»: технічна (спрямована на автоматизацію) та управлінська, яку відповідно, можна поділити на внутрішню (формування важелів управління та покращення ефективності) та зовнішню направленість поняттям «бізнес-процеси» пропонується.

За результатами виконаних узагальнень, під поняттям «бізнес-процеси» пропонується розуміти комплекс керованих та взаємопов'язаних процедур, спрямований на перетворення організаційних ресурсів та досягнення цілей підприємства, що містить підвищення продуктивності праці та в цілому ефективності управління. Тобто, бізнес-процесом не можна вважати будь-яку вчинену менеджерами чи працівниками дію, оскільки вони заздалегідь спроектовані та повторюються з певною періодичністю. Оскільки кожен бізнес-процес має конкретний початок та кінець, то мають бути чітко сформовані критерії до кількісного визначення виконання чи невиконання процесу.

Підсумовуючи вищенаведені дефініції, можемо сказати, що метою здійснення бізнес-процесів є забезпечення потреб ринку, де «входи» одних бізнес-процесів є «виходами» попередніх.

Як зазначають Т. Девенпорт та Дж. Шорт, технологія реалізації бізнес-процесів має бути гнучкою, спрямованою на задоволення потреб клієнтів та відповідно видозмінюватись [4, с. 24].

Проаналізувавши наявну інформацію, ідентифіковано, що в науковій літературі відсутня єдина класифікація щодо виокремлення стандартного переліку бізнес-процесів на підприємстві. Зважаючи на такі ознаки як ринкова спрямованість діяльності, розмір, широта та завдання дослідження, підприємства повинні самостійно визначити необхідний саме йому комплекс бізнес-процесів, кожен з яких повинен мати відповідального працівника за його виконання, а також – вхід, ресурси, результат і вихід, що наочно демонструє рис. 1.

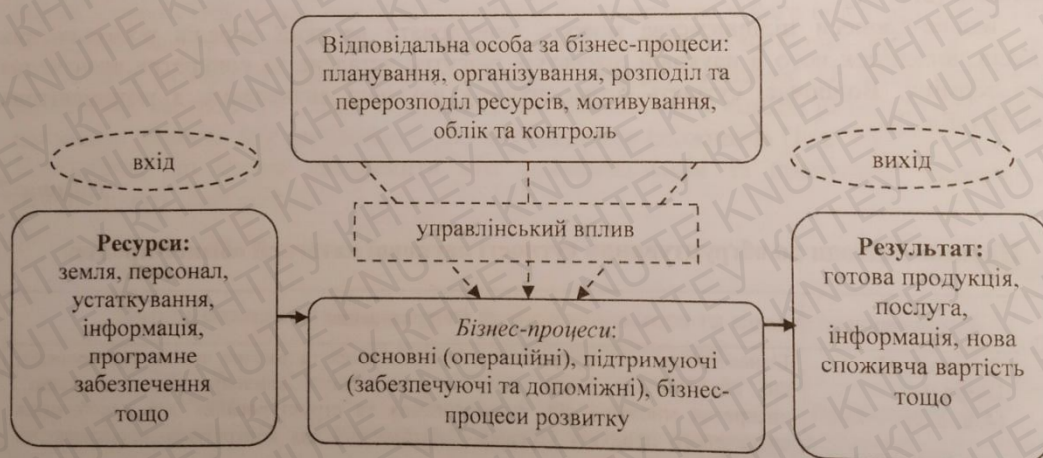


Рис. 1. Тітова схема бізнес-процесу

Джерело: складено за [9, с. 217].

У науковій літературі існує декілька поширених базових класифікацій різновидів бізнес-процесів, серед яких найбільш розповсюдженим є їх поділ на основні (операційні), підтримуючі (забезпечуючі та допоміжні), бізнес-процеси розвитку [10, с.95].

Основні (операційні) бізнес-процеси складаються з процесів, орієнтованих на виробництво продукції чи надання послуг, які мають цінність для покупця та сприяють підприємству в отриманні доходу. Найчастіше таких бізнес-процесів відносно небагато на підприємстві як то: операційна діяльність вхідна та вихідна логістика, маркетинг та продаж, надання післяпродажного сервісу.

Забезпечуючі бізнес-процеси – забезпечують реалізацію основних бізнес-процесів завдяки наявності необхідних ресурсів та послуг для підтримання загалом всіх бізнес-процесів підприємства. Їх різновидами може бути підтримка інфраструктури організації, технологічний розвиток та інноваційна діяльність, технологія та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами.

Допоміжні бізнес-процеси охоплюють функції управління на різних рівнях кожного бізнес-процесу й усієї системи загалом. До них належать управління людськими ресурсами, управління інформацією, управління фінансовими та матеріальними ресурсами, управління бізнес-моделлю організації, управління виробництвом, управління маркетингом та конкуренцією, управління середовищем та зовнішніми зв'язками.

Бізнес-процеси розвитку – це процеси поліпшення, вивчення інновацій та нових технологій для підприємства, напрямків, тобто: розвиток розуміння ринку та споживачів, розвиток стратегії та візії організації, розвиток системи управління, розвиток та навчання персоналу.

Н. Б. Ільченко розглядає типові види бізнес-процесів для підприємств торгівлі:

- закупівельні (дослідження клієнтів, товарної структури ринку, властивостей товару, потреб споживачів);
- логістичні (дослідження ринку постачальників товарів; зв'язок з постачальниками, включаючи укладання договорів на поставку товарів; облік та контроль за виконанням договірних зобов'язань; організація та технологія проведення закупівлі товарів у різних постачальників; управління запасами на підприємстві);
- обслуговування споживачів (післяпродажне обслуговування; доставка товарів; кредитування постачальників; страхування товарів; розробка бонусних систем для споживачів [11, с. 172].

Названі категорії можуть іноді доповнюватися іншими різновидами категорій, внаслідок чого можуть бути виділені декілька десятків бізнес-процесів. Такими категоріями можуть бути бізнес-процеси розподілені за: ознакою часу (безперервні, періодичні, одноразові), рівнем складності (прості, складні), характером продукту (виробничі, адміністративні) тощо. Це можуть зробити керівні особи, які володіють інформацією про специфіку діяльності та подальші елементи ієрархії.

Таким чином можна побудувати певне «дерево процесів» (ієрархічну структуру) для конкретного підприємства, що допоможе сформувати цілісне уявлення щодо структури бізнес-процесів підприємства, що Л. І. Чорнобай пропонує використовувати як практичний інструмент для керівництва [12, с. 127]. Погоджуємося із автором у тому, що така побудова ієрархічної структури дасть змогу виділити окремі сфери контролю та підвищити ефективність менеджменту за рахунок узгодженості бізнес-процесів.

Приклад схеми процесу управління бізнес-процесів на підприємстві торгівлі наведено нижче на рис. 2.

Як зазначають Л. І. Чорнобай та О. І. Дума, високу ефективність управління бізнес-процесами може забезпечити використання управлінського циклу PDCA, запропонованого Е. Демінгом (рис. 3): Наведені на рис. 3 складові означають такі процеси:

- *плануй (plan)* – необхідне визначення конкретних цілей та процесів, що повинні бути реалізовані для їх досягнення, плану дій з їх досягнення та задоволення потреб споживачів, а також розроблення плану щодо розрахунку оптимальної кількості ресурсів, призначених для їх розподілу;
- *виконуй (do)* – реалізація розробленого плану дій в контексті запланованих робіт;
- *дій (act)* – приведення у дію заходів заради вилучення дій, що спричинили відхилення від бажаного результату, внесення змін в початковому плані розподілу ресурсів [12, с. 132].

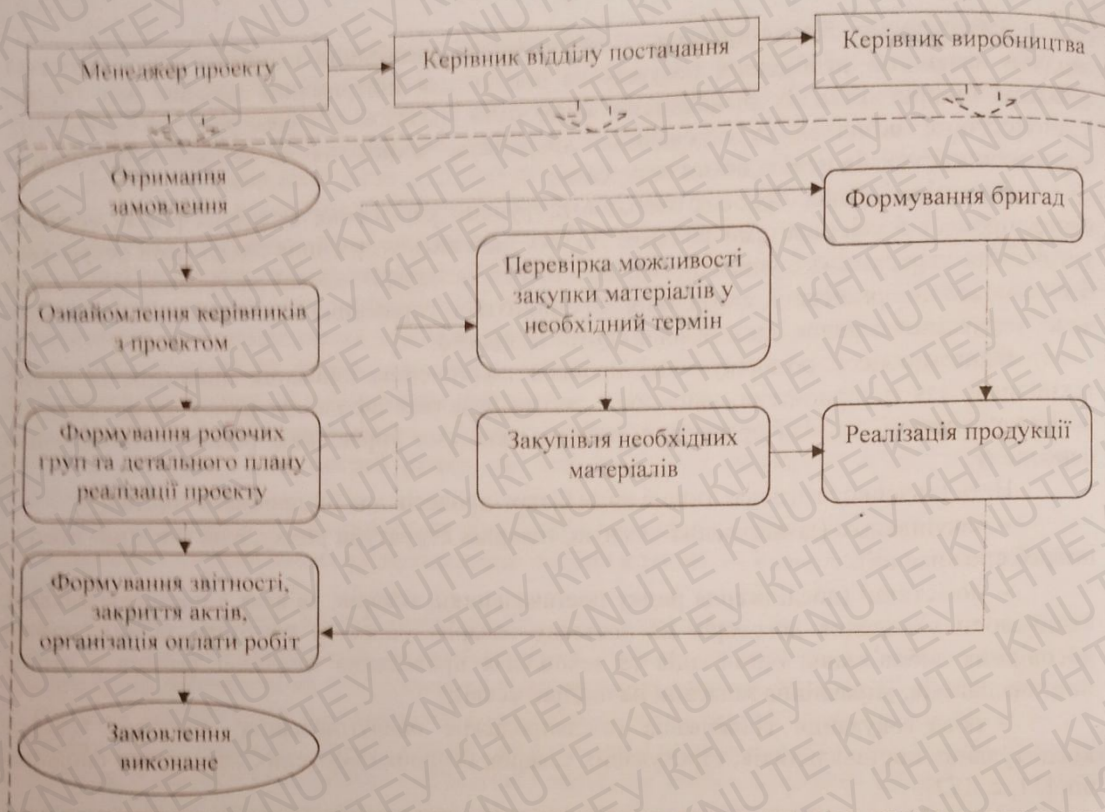


Рис. 2. Схема процесу управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі

Джерело: складено автором.

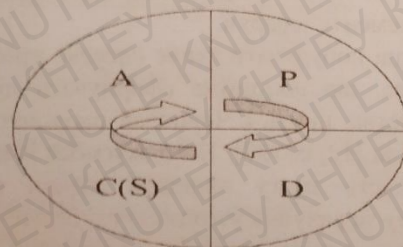


Рис. 3. Цикл PDCA

Джерело: складено за [12, с. 130–131].

Використання циклу Демінга в управлінні ефективністю бізнес-процесів допомагає підвищити якість процесів менеджменту та досягти стабільних результатів у діяльності підприємства у відповідності до встановлених норм і вимог та завдяки раціональному використанню ресурсів. При цьому приймаються найбільш оптимальні управлінські рішення.

Будь-який бізнес-процес на підприємстві повинен відповідати сучасним вимогам економіки, завдяки чому функціонуванню підприємства може бути гарантований стабільний дохід і його подальший розвиток.

Розвиток підприємства також залежить від рівня задоволеності працівників та їх розуміння сенсу та важливості виконуваної роботи. Використовуючи цикл PDCA, працівники можуть самі ефективно керувати різними роботами, завдяки володінню ними необхідним рівнем кваліфікації, що дозволяє отримати наступні переваги:

1) відповідальні за виконання роботи працівники будуть знати не лише стандарти та методи, а також цілі виконуваної роботи, що дозволить їм самостійний обирати шляхи їх досягнення та нести за це відповідальність;

2) доручивши частину завдань зі щоденного пошуку невідповідностей та несправностей виконавцям, менеджери можуть присвятити вивільнений час розробленню нових технологій та виробів або пошуку нових ринків збуту. Використовуючи нові підходи в організації виробництва та розширюючи малий підцикл PDCA, підприємство може вийти на вищий рівень управління.

Як зазначає М.Л.Корнева, процес проведення оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві може складатися з шести етапів:

- 1) аналіз продуктивності бізнес-процесів на підприємстві;
- 2) визначення проблем і ключових бізнес-процесів;
- 3) оцінювання ресурсних можливостей підприємства з метою впровадження заходів щодо покращення;
- 4) обирання форм і методів поліпшення та економічне моделювання бізнес-процесів;
- 5) розрахунок ефективності запропонованих заходів удосконалення;
- 6) контроль над реалізацією заходів удосконалення [13, с. 97].

Показники ефективності й продуктивності бізнес-процесу відображають зв'язок між досягнутими результатами і використаними ресурсами. До основних належать: співвідношення прибутку і витрат у рамках процесу; прибуток на одного працівника, задіяного у бізнес-процесі; кількість продажів на одного працівника; обсяг продажів на одного працівника, задіяного у бізнес-процесі; кількість операцій, виконаних одним співробітником; співвідношення прибутку і фонду оплати праці в рамках процесу. Тому управління бізнес-процесами потребує постійної уваги та контролю для своєчасного виявлення проблемних місць та реорганізації (у разі необхідності).

Висновки. Отже, в сучасних умовах мінливого бізнес-середовища підприємствам необхідно користуватися прогресивними методами та вдаватися до сучасних підходів управління, оскільки минулі моделі не можуть оперативного реагувати на стрімкі зміни в підприємницькій діяльності. У таких умовах існування більш результативним ми вважаємо процесний підхід до управління, що є одним із засобів існування підприємства та його конкурентоспроможності. Основний об'єкт цього підходу – це бізнес-процес як спланований комплекс пов'язаних між собою дій, що змінюється залежно від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому реалізуються наявні ресурси, спрямований на максимізацію прибутку та задоволення потреб споживачів.

На рівні окремої господарської одиниці функціонування бізнес-процесів повинно передбачати можливість зміни їх дії (технології формування) внаслідок зміни умов середовища існування підприємства. Процесний підхід розвивається, виникають нові ідеї, рішення, рекомендації. Підприємство досягає значних успіхів у поліпшенні діяльності через аналіз заходів і завдань з метою оптимізації частини показників діяльності за відносно короткі періоди часу. Суттєвим в ефективному управлінні підприємством є розуміння системи бізнес-процесів, оскільки менеджмент стає орієнтованим на результат. Виділення бізнес-процесів, як основа менеджменту організації, забезпечує збільшення керованості та створює основу для ефективної обробки інформації.

Список використаних джерел

1. Захаркін О. О. Порівняльна характеристика концепцій управління підприємством в системі його інноваційної діяльності / О. О. Захаркін. // Вісник ЖДТУ. – 2014. – №4. – С. 53–58.
2. Сидоренко М. Процесний підхід до управління підприємством. Чому за ним майбутнє? [Електронний ресурс] / М. Сидоренко. – Режим доступу : <http://kngroup.com/publications/articles/protsessnoe-upravlenie/>

3. Ситник Г. В. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу / Г. В. Ситник // Економіка. – 2012. – № 5(119). – С. 54–61.
4. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign / T. H. Davenport, J. E. Short // Sloan Management Review, 1990, (Summer), С. 11–27.
5. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. / W. E. Deming. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. – 450 с.
6. Hammer M. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. / M. Hammer, J. Champy. – New York, NY : HarperBusiness, 1993. – 223 с.
7. Харрінгтон Дж. Оптимізація бізнес-процесов: документирование, анализ, управление, оптимизация / Дж. Харрінгтон, К. С. Эсселинг. – СПб.: Азбука, БМикро, 2003. – 357 с.
8. Шеер А.-В. Бізнес-процеси. Основні поняття. Теорія. Методи. / Август-Вільгельм Шеер; пер. з англ. Н. А. Михайлова – МетаТехнологія, 1999. – 320 с.
9. Урба С. Особливості управління бізнес-процесами підприємства / С. Урба // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2014. – С. 214–221.
10. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку / Б. М. Андрушків, Л. М. Мельник. – Тернопільський нац. техн. ун-т. – 2015. – С. 92–98.
11. Ільченко Н. Б. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві оптової торгівлі / Н. Б. Ільченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. – 2014. – Вип. 6(2). – С. 170–174. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29_46.
12. 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.
13. Корнева М. Л. Аналіз методик вдосконалення бізнес-процесів / М. Л. Корнева // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2008. – № 3Е(14). – С. 94–98.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента МИКОЛАЙЧУК І. П.

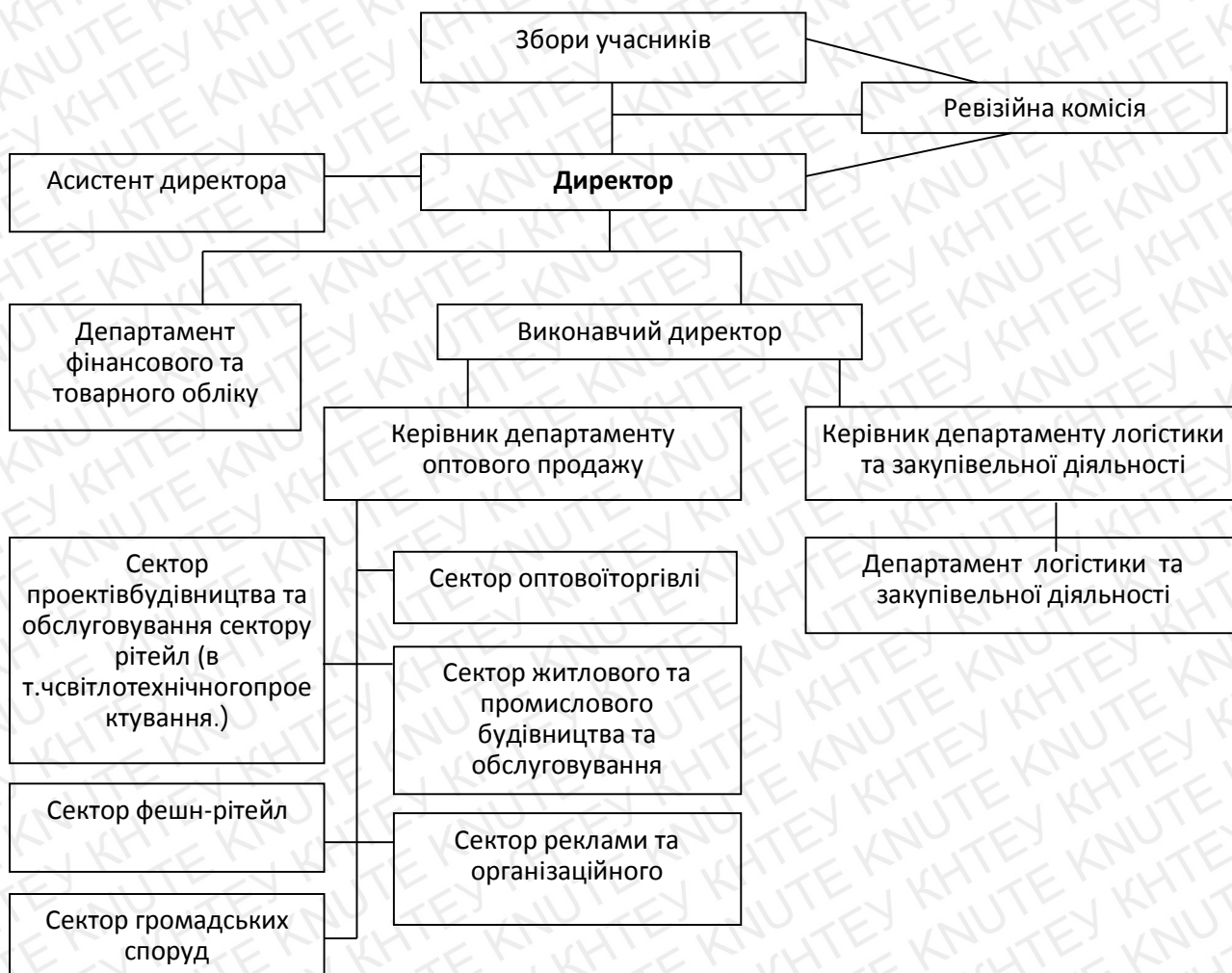
СИСТЕМА КАТЕГОРІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

**ВАСЬКО А., 1м курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент організацій»**

В умовах не стійкої економіки та швидкого розвитку ринка, спрямованого на максимальне задоволення споживача та його потреби. Підприємства повинні підвищувати якість продукції, ефективність праці та зменшувати витрати. З появою великої вміти підлаштовуватись під потреби свого цільового споживача. Об'єктом дослідження статті є сутність, основні поняття та процес формування категорійного менеджменту. Визначено його основні передумови та принципи.

ДОДАТОК Б

Організаційна структура управління ТОВ «ІК «Нова лайт» станом на 2017 рік



ДОДАТОК В

Динаміка показників рентабельності підприємства

№	Показник	Формула	Роки		
			2015	2016	2017
1	Рентабельність активів	$P_a = \frac{ЧП}{K_a} \cdot 100 \%$ <p>де ЧП – чистий прибуток підприємства; Ка – середньорічна вартість активів за річним балансом</p>	2,76	2,87	2,35
2	Рентабельність необоротних активів	$P_{на} = \frac{ЧП}{CB_{на}} \cdot 100 \%$ <p>де $CB_{на}$ – середньорічна вартість необоротних. активів</p>	148,6	256,0	195,9
3	Рентабельність оборотних активів	$P_{oa} = \frac{ЧП}{CB_{oa}} \cdot 100 \%$ <p>де CB_{oa} – середня вартість оборотних активів</p>	2,81	2,91	2,37
4	Рентабельність власного капіталу	$P_{вк} = \frac{ЧП}{B_{вк}} \cdot 100 \%$ <p>$B_{вк}$ – власний капітал.</p>	8,28	8,13	7,95
5	Рентабельність позикового капіталу	$P_{пк} = \frac{ЧП}{B_{пк}} \cdot 100 \%$ <p>де $B_{пк}$ – позичковий капітал</p>	4,14	4,45	2,66

6	Рентабельність товарообороту	$P_m = \frac{ЧП_p}{ЧД} \cdot 100 \%$ <p>де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг); ЧП_p– чистий прибуток від реалізації послуг</p>	2,13	2,04	2,07
---	---------------------------------	---	------	------	------

ДОДАТОК Г

Класифікація бізнес-процесів в ТОВ «ІК «Нова лайт»

Бізнес-процес	Зміст	Різновид бізнес-процесу	Ресурсна ознака	Відповідальний за виконання
Розробка світлотехнічної концепції для замовника	Опис світлової сцени комерційного об'єкту торгівлі, який регулює головні світлотехнічні показники	Основні	Операційна	Департамент оптового продажу
Розробка світлотехнічного проекту для замовника	Розрахунок рівня освітленості в будь-якій точці приміщення та 3D модель об'єкту з вказанням розміщення у ньому світлотехнічного обладнання	Основні	Операційна	Департамент оптового продажу
Монтаж світлотехнічного обладнання на замовлення	Приведення у відповідність реалізованої роботи до проекту. Тобто, коли всі світлотехнічні прилади встановлені на своїх місцях та освітлюють заплановану ділянку магазину.	Основні	Операційна	Департамент оптового продажу

Сервісне обслуговування після впровадження світлотехнічного проекту замовника	Світлотехнічне та електротехнічне обслуговування, забезпечення підтримання справності електрики у магазинах.	Основні	Операційна	Департамент оптового продажу
Розробка систем управління світлом для замовника	Економії експлуатаційних витрат за допомогою системи автоматичної зміни світла для різних пір року, часу, рівня завантаженості торговельної точки.	Основні	Операційна	Департамент оптового продажу
Логістика та закупівельна діяльність	Забезпечення матеріальними ресурсами при виконанні процесів	Забезпечуючі	Операційна	Департамент фінансового та товарного обліку
Вивчення інновацій, нових технологій у сфері світлотехнічного проектування	Процеси поліпшення, вивчення інновацій та нових технологій для підприємства, напрямків, тобто: розвиток розуміння ринку та споживачів, розвиток стратегії та візії організації	Розвитку	Маркетингова	Виконавчий директор
Управління маркетингом та конкуренцією	Дослідження ринку та споживачів та управління маркетинговою діяльністю	Допоміжні	Маркетингова	Виконавчий директор
Управління людськими ресурсами	Кадрове діловодство, управління персоналом та економіка праці	Допоміжні	Кадрова	Виконавчий директор
Управління середовищем та зовнішніми зв'язками	Зв'язок так комунікація з клієнтами, постачальниками, державними органами	Допоміжні	Маркетингова, фінансова	Директор, асистент директора
Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	Введення фінансової документації, складання та подання звітів, розробка плану розподілу матеріальних ресурсів	Допоміжні	Фінансова, операційна	Департамент фінансового та товарного обліку

Додаток Д

Основніспоживачі ТОВ «ІнжиніринговаКомпанія «Нова Лайт»

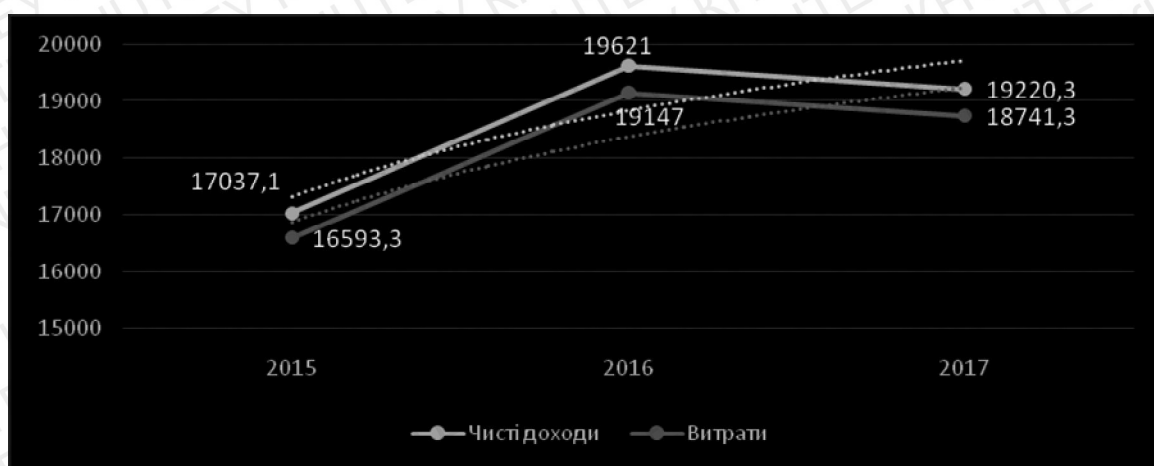
№ по р	Сфера	Назваоб'єкта	Місто, місцерозташування	Тип устаткування
1.	Роздрібнаторгівля	Мережа гіпермаркетів "Ашан"	Мережа по Україні	Освітлення
2.		Мережа супермаркетів «Novus»	Мережа по Україні	Освітлення
3.		«Пчелка маркет»	Київ	Освітлення
4.		«Вопак»	Київ	Освітлення
5.		Гіпермаркет «Там Там»	Київ	Освітлення
6.		Мережа супермаркетів «Екомаркет»	Мережа по Україні	Освітлення
7.	Магазиниодягу	Must have	Мережа по Україні	Освітлення
8.		PakoLorente	Київ	Освітлення
9.		Pierre Cardin	Мережа по Україні	Освітлення
10.		Daniel Hechter	Мережа по Україні	Освітлення
11.		Goldi	Київ	Освітлення
12.		Week	Херсон	Освітлення
13.		Vovk	Мережа по Україні	Освітлення
14.		Milavitsa	Київ	Освітлення

15.		Salateira	Мережа посвіт
16.	Ресторани	Meiwei	Київ
17.		A la minute	Київ
18.		Кафе «Дача»	Київ
19.		ЖЖУК	Одеса
20.	Магазинитехніки	Sumsung	Мережа по Укра
21.		Remax	Київ
22.		Porsche	Київ
23.	Автосалони	Mercedes-Benz	Київ
24.		Volvo	Київ
25.		Top Shop	Київ
26.	Магазинитоварів для ремонту та домашнього затишку	Лео Кераміка	Київ
27.		Деко	Київ
28.		Ювелірнимагазини	Zlato.ua
29.	Магазиниіграшок	MYplay	Дніпро
30.		MIKKI	Київ
31.		Будинокіграшок	Мережа по Укра

ДОДАТОК Е

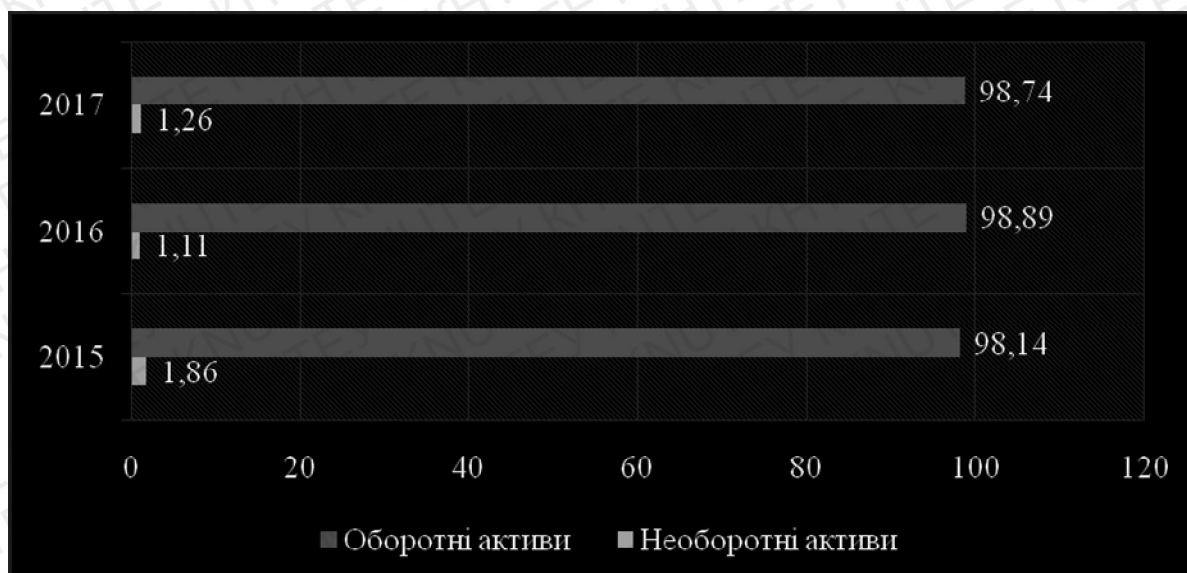
Динаміка доходів та витрат ТОВ «ІК «НОВА ЛАЙТ»

протягом 2015-2017 рр., тис. грн.



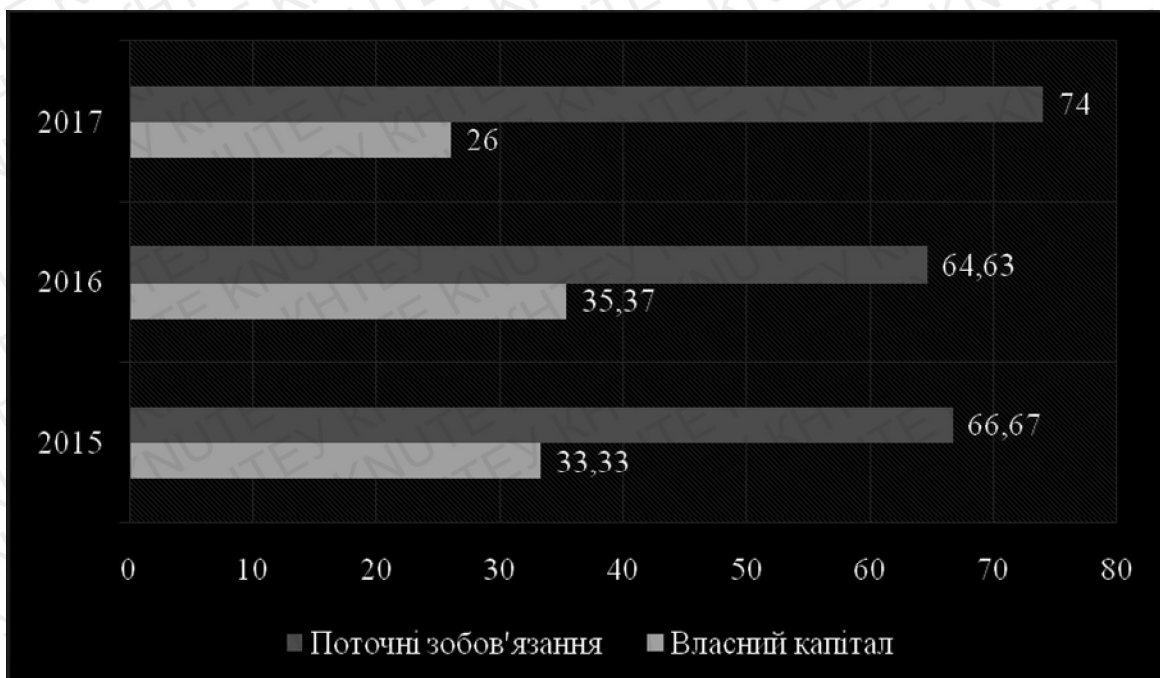
ДОДАТОК Ж

Структура активів ТОВ «ІК «НОВА ЛАЙТ» в 2015-2017 рр., %



ДОДАТОК 3

Структура частини пасиву балансу ТОВ «ІК «НОВА ЛАЙТ»
протягом 2015-2017 рр., %



ДОДАТОК К

Динаміка руху персоналу ТОВ «ІК «НОВА ЛАЙТ»

№ пор	Показники та формули	Роки			Абсолютне відхилення, (+/-)	
		2015	2016	2017	2016 р./ 2015 р.	2017 р./ 2016 р.
1	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	18	14	8	-4	-6
2	Прийнято працівників, осіб	3	1	1	-2	0
3	Вибуло працівників, осіб, у т.ч.:	7	8	7	1	-1
3.1	- за власним бажанням	2	1	2	-1	1
3.2	- з причини скорочення штату	5	7	5	2	-2
4	Коефіцієнт звільнених $K_{зв} = Ч_{зв} / Ч_{со}$, де $Ч_{зв}$ – чисельність звільнених працівників протягом періоду, $Ч_{со}$ – середньообл. чисельність працівників, осіб	0,39	0,57	0,86	0,18	0,29
5	Коефіцієнт плинності кадрів $K_{пл} = (Ч_{зв1} + Ч_{зв2}) / Ч_{со}$, де $Ч_{зв2}$ – чисельність працівників, звільнених за порушення дисципліни, осіб; $Ч_{зв1}$ – чисельність працівників, звільнених за власним бажанням	0,11	0,07	0,25	-0,04	0,18
6	Коефіцієнт загального обігу кадрів $K_{об} = (Ч_{пр} + Ч_{зв}) / Ч_{со}$, де $Ч_{пр}$ – чисельність прийнятих	0,56	0,64	1	0,09	0,36

		працівників протягом року					
7	Коефіцієнт заміності	$K_{зм} = Ч_{пр} / Ч_{зв}$	0,43	0,13	0,14	-0,30	0,01
8	Коефіцієнт обороту з прийняття кадрів	$K_{пр} = Ч_{пр} / Ч_{со}$	0,17	0,07	0,13	-0,10	0,06

ДОДАТОК Л

Матриця SWOT – аналізу підприємства

<i>Складові</i>	Можливості	Загрози
-----------------	-------------------	----------------

<i>SWOT-аналізу</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення ринку збуту, пошук нової цільової аудиторії 2. Аналіз ринку праці та створення бази запасних працівників 3. Підвищення попиту населення на товари підприємства 4. Безризикові довгі відносини з бізнес-партнерами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Перегляд розподілу сил на ринку 2. Підвищення податків 3. Зниженням рівня народжуваності в країні 4. Зростання темпів інфляції 5. Підвищення вартості логістичних послуг 6. Ріст вартості матеріалів у постачальників 7. Збільшення активності дрібних конкурентів на ринку 8. Демпінг з боку конкурентів
Сильні сторони	Поле «СіМ»	Поле «СіЗ»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції та значний асортимент 2. Наявність якісної освітлювальної техніки за низькими оптовими цінами 3. Незалежність від кредитних коштів 4. Найвища якість запропонованих послуг 5. Стабільний ріст економічного потенціалу підприємства 6. Стабільний ріст чистого прибутку та рентабельності підприємства 7. Сучасний сайт з постійно оновлюваним контентом 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розвиток та впровадження стратегії зростання (покращення асортименту послуг) 2. Нарощення частки ринку, в тому числі захоплення нових сегментів 3. Диференціація та створення стратегії впровадження нових ідей 4. Створення інвестиційних проектів для пошуку нових видів бізнесу 5. Наповнення даними нової клієнтської бази 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійна співпраця з компаніями рекрутерами 2. Створення нових товарів та послуг, постійне оновлення існуючих 3. Розробка та впровадження електронної бази даних з управління персоналом 4. Імплементация нової ефективної політики з стимулювання працівників 5. Створення системи диверсифікації продукції та дослідження інновацій просування в нових напрямках 5. Оновлення системи маркетингу 6. Підвищення кваліфікації основної частини персоналу
Слабкі сторони	Поле «СлМ»	Поле «СлЗ»
<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень оплати праці 2. Відсутність стратегії впровадження додаткових вигод для персоналу 3. Постійні конфліктні ситуації в колективі 4. Занадто значний рівень плинності кадрів 5. Відсутня система мотивації впровадження нововведень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення кадрової стратегії підприємства 2. Впровадження інвестиційної стратегії та створення й реалізація проектів розвитку підприємства 3. Розробка програми з підвищення стратегічного потенціалу 	<p>“Кризове поле” – це частина матриці, метою якої є подолання загроз, усунення слабких сторін підприємства. Необхідно розробити та впровадити комплекс заходів для подолання кризи, використовуючи пункти, розроблені в полях СіМ,</p>

підприємства

Сіз, СлМ.