

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»
(за матеріалами ТОВ «СІЛЬПО ФУД», м.Київ)

Студентки 2 курсу 4 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Алимової Олександри
Володимирівни

Науковий керівник:
кандидат технічних наук, доцент

Безус Алла Миколаївна

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та поняття системи управління бізнес-процесами на підприємстві.....	6
1.2. Методичні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві	12
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	17
2.1. Дослідження стану системи управління бізнес-процесами на підприємстві.....	17
2.2. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	33
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасне підприємство являє собою складну систему, для ефективного управління якою потрібно багато інструментів та методів, спрямованих, в першу чергу, на досягнення конкретних цілей підприємства.

Ефективне управління організацією передбачає досягнення максимальних результатів при найменших витратах. Для організації ефективного управління підприємством, варто досягнути тісної взаємодії між підрозділами, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізації потоку документів, інформації, товарів, сировини і т.п. всередині підприємства.

В якості базових елементів, які впливають на успішність підприємства, можна виділити безліч бізнес-процесів.

Під бізнес-процесом розуміється набір логічно пов'язаних дій чи завдань, виконання яких приводить до бажаного результату. Тому, практично всі процеси в організації можна віднести до бізнес-процесів.

Управління бізнес процесами – достатньо складне комплексне завдання, котре передбачає виконання певних етапів робіт, таких як:

- опис бізнес-процесів («як є»);
- аналіз бізнес-процесів («як є»);
- оптимізація бізнес-процесів (як має бути»);
- регламентація бізнес-процесів;
- впровадження бізнес-процесів;
- управління бізнес-процесами та їх постійне вдосконалення.

Бізнес-процеси підприємства – рушійна сила його стратегії. Опис і моделювання процесів допомагає знайти шляхи реалізації стратегії. Постійне удосконалення бізнес-процесів підвищує ефективність підприємства і визначає його конкурентоспроможність.

Питанню управління бізнес-процесами на підприємствах приділяли увагу українські та іноземні вчені.

Серед закордонних авторів, які звертались до питання управління бізнес-процесами, можна виокремити: І. Ансоффа, В. Демінга, Д. Мешкіса, Й. Беккера, В. Парето, М.Портера та ін.

Серед вітчизняних вчених, які досліджували питання управління бізнес-процесами, варто відзначити: О. Гончарова, Т. Морщенока, В. Рубана, Л. Чернобая. Однак, питання організації ефективного управління бізнес-процесами на торговельних підприємствах потребує більш детального дослідження.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів управління бізнес-процесами на підприємстві, для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Досягнення мети обумовлено вирішенням наступних **завдань**:

- визначити сутність та функціональну характеристику бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати сучасні тенденції управління бізнес-процесами на підприємстві;
- дослідити методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві;
- проаналізувати передумови удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві;
- провести аналіз та діагностику бізнес-процесів на підприємстві;
- здійснити оцінювання системи управління бізнес-процесами на підприємстві;
- сформувати систему функціональних характеристик бізнес-процесів в системі стратегічного менеджменту підприємства;
- запропонувати розробку організаційно-економічного механізму забезпечення ефективного управління бізнес-процесами підприємства.

– здійснити економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами на підприємстві.

Предметом дослідження є принципи, методи, технології і практичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо управління якістю бізнес-процесів на підприємстві.

Апробація результатів випускної кваліфікаційної роботи знайшла своє відображення у науковій статті на тему: «Управління бізнес-процесами на підприємстві», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ 2019 року (Додаток А).

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 44 сторінки, в тому числі 13 таблиць та 6 рисунків. Список використаних джерел містить 54 найменування, викладених на 6 сторінках. Робота містить 4 додатки, викладених на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та поняття системи управління бізнес-процесами на підприємстві

В сучасних умовах функціонування підприємств ведення бізнесу зазнало кардинальних змін. Зараз особливо актуальним є питання створення ефективної системи управління підприємством. Оскільки головною метою сучасних суб'єктів господарювання є задоволення потреб споживача, то основна увага всіх працівників підприємства повинна бути зосереджена на максимальному досягненні цієї мети. Тому формування системи управління підприємством повинно бути орієнтоване на полегшення, прискорення і створення сприятливих умов для функціонування всіх бізнес-процесів організації, що забезпечуватиме систематичний і ефективний рух товарів чи послуг від підприємства до кінцевого споживача.

Для цього сучасні підприємства застосовують управління бізнес-процесами, що є ефективною методологією для того, щоб переконатися, що процеси є ефективними. Це забезпечить кращу та економічно ефективнішу роботу підприємства. Взагалі, бізнес-процес – це стійка, цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, які стають цінністю для споживача.

Ефективне управління бізнес-процесами передбачає, що вони будуть побудовані таким способом, щоб бути вартісними і цінними для кінцевих споживачів, а також уникати будь-яких необов'язкових чи навіть зовсім лишніх дій. При правильній побудові бізнес-процесів зростає цінність для споживача та підвищується рівень рентабельності підприємства.

Управління бізнес-процесами Business Process Management (BPM) – це концепція процесного управління підприємством, яка розглядає бізнес-

процеси як особливі ресурси підприємства, які повинні постійно адаптовуватися до змін у зовнішньому середовищі організації, і покладаються на такі принципи, як: ясність і аналіз бізнес-процесів підприємства за рахунок моделювання бізнес-процесів з використанням формальних нотацій, використання комп'ютерних програм для стимуляції, моделювання, аналізу і моніторингу бізнес-процесів; можливість динамічної перебудови моделей засобами програмних систем і силами учасників бізнес-процесів [11, 14, 17].

Діяльність типового підприємства базується на складній системі взаємозв'язків процесів та проектів. Той чи інший проект, що реалізується на підприємстві, підлаштовується до структури уже існуючих бізнес-процесів і використовує їх для досягнення кінцевих цілей. В зв'язку з цим важливого значення набуває впорядкування та оптимізація існуючих бізнес-процесів з урахуванням вимог проектів, що реалізуються і вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ організації.

Також, важливим фактором, який впливає на даний аспект, є етап розвитку підприємства. Виділимо можливі цілі і задачі, які стоять перед менеджментом на кожній стадії розвитку.

Етап 1: становлення підприємства і освоєння ринку (к-сть працівників – 15-40 чоловік; до трьох рівнів менеджменту). Головним завданням на даному етапі розвитку підприємства є створення впорядкованої і формалізованої системи управління, яка повинна бути прозорою, зрозумілою і закріпленою в нормативних документах.

Етап 2: ріст компанії (к-сть працівників більше 50 чоловік; виділення функціональних підрозділів). Основні завдання при організації управління: організація делегування повноважень керівника; збереження пропорцій між ростом кількості персоналу і ростом виручки; пошук резервів зниження собівартості через ріст конкуренції; координація дій функціональних підрозділів на середньому рівні менеджменту. Найчастіше вирішення даних завдань залежить від того наскільки швидко підприємство може перетворити

існуючу функціональну систему в систему управління, яка базується на процесному підході. Особливістю процесного підходу є те, що він враховує результати діяльності підприємства і ця інформація використовується в управлінні бізнес-процесами, тобто основний акцент спрямований на досягнення найбільшої ефективності роботи організації [36]. Для організації системи управління, яка базується на процесному підході, варто пройти ряд етапів: визначити стратегічні цілі; визначити основні завдання організації; систематизувати бізнес-процеси та сформувати організаційну структуру.

Виходячи із вищесказаного, буде доцільною наступна схема процесного управління. (рис. 1.1).

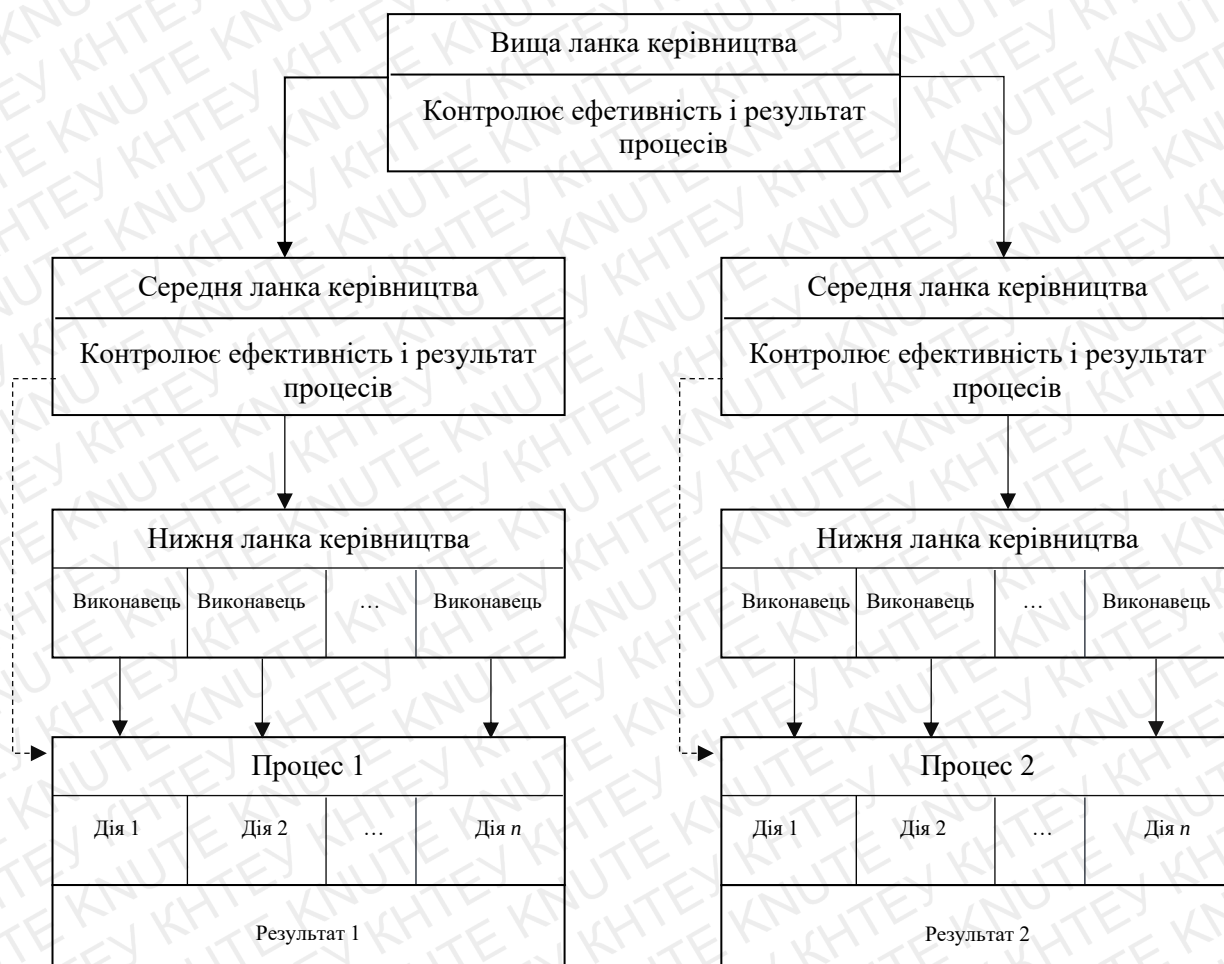


Рис. 1.1. Схема процесного управління

Джерело: розроблено автором.

Етап 3: розвиток мережевої структури. При прийнятті рішення про

відкриття нових філіалів потрібно враховувати готовність головної компанії до такого перетворення. Аналіз готовності проводиться по 4 рівнях: управлінському, фінансовому, маркетинговому і процесному [12]. Головними завданнями є: розробка сформованої технології відкриття нових філіалів та організація контролю всіх аспектів діяльності підрозділів. Найбільш раціональне рішення полягає у перенесенні уже сформованих бізнес-процесів, регламентація яких була проведена на другому етапі. Це дозволить вирішити більшу частину організаційних питань, а також ефективно організувати управління підрозділами завдяки високому рівню самостійності. Таким чином, необхідно вирішити, як забезпечити високий рівень стандартизації окремих процесів і при цьому залишити можливість філіалам гнучко реагувати на різного роду зміни.

Для отримання списку процесів, які підлягають стандартизації можна використовувати наступну схему (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Підбір бізнес-процесів, які підлягають стандартизації

Джерело: розроблено автором.

Виходячи із вище сказаного, можна зробити висновок про те, що для того, щоб побудувати ефективну структуру мережевої організації потрібно сформувати процесну систему управління, яка чітко визначатиме повноваження та відповідальність між центром та структурними підрозділами.

Також варто відмітити, що використання процесного підходу при побудові системи управління може використовуватись на будь-якій стадії розвитку компанії і принесе відчутні позитивні результати.

Тим не менше важливим залишається питання про правильну характеристику бізнес-процесів. Виділимо, в якому порядку доцільно описувати той чи інший бізнес-процес на підприємстві.

На першому етапі варто виділити причини необхідності такого опису та оптимізації бізнес-процесів підприємства [33]. Серед них можемо виокремити: підвищення рівня витрат, який стає непропорційним рівню зростання самого бізнесу; виробничі проблеми, проблеми з якісним обслуговуванням – порушення термінів, брак, проблеми пов'язані зі спілкуванням з клієнтами і т.д.; відрив від конкурентів у процесі виведенні нової продукції на ринок, а також в її якості; необхідність підвищення рівня прозорості та контрольованості підприємством; необхідність прийняття інноваційних рішень для подальшого розвитку організації.

На наступному етапі необхідно визначити що і на скільки необхідно покращити, які показники для цього використовуються і після якого моменту буде зрозуміло, що ціль покращень досягнута.

Після характеристики бізнес-процесу, а також конкретизації показників з'являється потреба оптимізації бізнес-процесів, яка найчастіше передбачає уже серйозні зміни, тобто розробку конкретної програми для процесу переорієнтації на нові бізнес-процеси, або оптимізацію уже існуючих. Така програма може включати в себе навчання персоналу, зміну інформаційної системи підприємства, модернізація інструментів, оснащення, інфраструктури і т.д. Існує три варіанти підходів для такого переходу: акцент направлений на

характеристику системи, об'єктів і рівнів управління, встановлення взаємозв'язків між процесами на підприємстві; акцент направлений на характеристику порядку дій, початкових і кінцевих подій, а також визначення основних учасників процесу, матеріальних, фінансових і документальних потоків; виконання обох варіантів, при цьому спочатку виконується перший, потім другий.

При цьому може виникнути ряд труднощів, які ускладняють опис. Серед найбільш поширених: неможливість опису процесів «як є», зазвичай в таких це відбувається в таких організаціях, які ще не мають процесного управління, тобто основним питанням для вирішення, в цьому випадку, стає створення ряду бізнес-процесів і стандартизація діяльності підприємства; необхідна оптимізація діяльності підприємства, тобто визначення цільових показників, «прогалин» в роботі і процесах, виявлення затрат, яких можна уникнути і т.д.; підприємство має ряд ризиків, як зовнішніх, так і внутрішніх.

Для того, щоб раціонально використовувати ресурси для побудови процесного управління на підприємстві рекомендується врахувати наступні моменти: виділити основні критерії бізнес-процесів (цілі процесу, максимальний і мінімальний результат, показники, учасники і т.д.); розробити план дій з досягнення поставлених завдань підприємства, визначити в даному алгоритмі роль бізнес-процесів; підібрати для обраних дій необхідні інструменти і методи.

Таким чином, можемо свідчити про те, що процесний підхід влучно застосовувати на всіх етапах розвитку організації, починаючи від малого бізнесу і закінчуючи мережевими організаціями [2].

В той же час як і оптимізація уже існуючих бізнес-процесів, так і побудова абсолютно нових потребує використання ряду конкретних підходів, а також якісного аналізу справжньої ситуації в поєднанні з стратегічними і тактичними цілями і завданнями підприємства.

1.2. Методологія управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами історично стало першою областю успішного застосування набору методів, які в сукупності згодом отримали назву «процесний підхід».

Головним завданням управління бізнес-процесами є підвищення рівня ефективності та прозорості діяльності організації [22]. Даний стиль управління делегує повноваження та наділення відповідальністю між всіма працівниками. Наслідком використання процесного управління стає постійна регламентація бізнес-процесів. Стає зручніше мати в одному підрозділі різних фахівців різних функціональних областей (наприклад, фахівець з продажу, юрист, конструктор). У разі, коли створення повністю крос функціонального підрозділу обійдеться занадто дорого і не призведе до значного зростання ефективності, можна використовувати виділення так званих «сервісних підрозділів» – підрозділів, що надають послуги іншим підрозділам в рамках виконання ними процесів. При цьому взаємодія з сервісним підрозділом регламентується, встановлюються нормативи часу і якості обслуговування.

Сьогодні існує велика кількість систем управління бізнес-процесами. Ці системи є загальними програмними системами, які керують наявними розробками процесів для впровадження та управління оперативними бізнес-процесами. Серед методів, які широко використовуються при описі бізнес-процесів та технології ведення бізнесу є метод Workflow. Технологія Workflow зосереджується на комп'ютеризації бізнес-процесів підприємства, тоді як BPM охоплює більш широку сферу: від автоматизації та аналізу процесу до управління цілими операціями та організації роботи. BPM прагне поліпшити операційні бізнес-процеси без використання нових технологій.

Workflow менеджмент (управління потоком робіт) дозволяє координувати повторювані завдання і процедури, щоб вони виконувалися легше і швидше. Workflow фокусується на людях і регламентах роботи,

описуючи роль кожного співробітника, який бере участь у виконанні завдань [34]. По суті, Workflow націлений на організацію повсякденної роботи персоналу.

BPM (Business process management) являє собою більш комплексний підхід тому, що фокусується не на виконавцях або завданнях, а на бізнес-процесах – від старту роботи і до завершення, а також на взаємодії процесів підприємства з метою підвищення їх результативності [19]. Важливо розуміти, що BPM – це не тільки виявлення і організація, але і постійне вдосконалення процесів. При цьому BPM, так само як і Workflow, включає управління потоками робіт, тому і виникає плутанина. Після цього аналізу, можемо переходити до методів управління бізнес-процесами. Методики покращення системи управління бізнес-процесами можна поділити на дві групи за тривалістю виконання і ступенем змін, які вони приносять у бізнес-процес [21, 25]. В зв'язку з цим можуть бути виділені методи для короткострокового та довгострокового управління бізнес-процесами (рис.1.3).

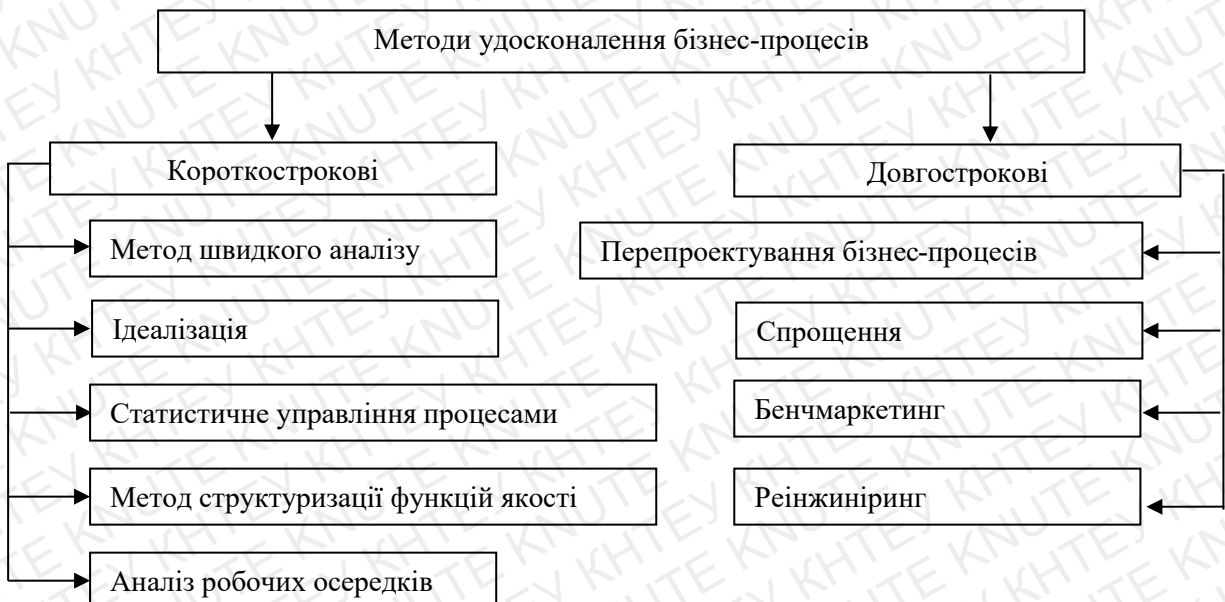


Рис.1.3. Методи удосконалення бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором.

Правильний вибір методу буде залежати від багатьох факторів. Серед них рівень та частота змін, сфера організації, вид діяльності. Зазначені методи використовуються як комплексно, так і окремо. Це залежить від поставленої задачі. Для прикладу, бенчмаркетинг на стадії визначення бізнес-процесів з подальшим покращенням за допомогою методу Six Sigma [53]. Six Sigma – це методика для покращення бізнесу, в межах якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.

Удосконалення системи бізнес-процесів підприємств має бути головним інструментом для досягнення високого рівня ефективної діяльності організації в сучасних умовах. Це сприятиме збільшенню прибутку і підвищенню рівня продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів або послуг, з метою їх відповідності бажанням споживачів.

BPM включає в себе наступні типи методологій: методології трансформації бізнес-процесів, методології оцінки ефективності бізнес-процесів та методології оцінки зрілості управління бізнес-процесів (BPM).

До методологій трансформації бізнес-процесів можна віднести: шість сигм (Six Sigma), загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM), теорія обмежень (Theory of Constraints, TOC) і засноване на системі Тойота (Toyota Production System, TPS) бережливе виробництво (Lean Production), методологія безперервного поліпшення бізнес-процесів (Continuous process improvement, CPI), перепроєктування бізнес-процесів (Process Redesign, PR), програми підвищення результативності (Human Performance Improvement, HPI), управління рішеннями (Decision Management, DM), бізнес-правила (Business Rules, BR) [14].

Методології оцінки ефективності бізнес-процесів включають наступні чотири складові: результат виконання процесу, витрати ресурсів на його виконання, час його виконання і кількість дефектів (невідповідностей) в

продуктах / послугах, отриманих в результаті виконання процесу [21].

Модель SCOR (референтна модель ланцюжків постачань) є прикладом методології оцінки ефективності бізнес-процесів для ланцюжків поставок. Дана модель визначає бізнес-процеси, залежності між процесами, метрики і передову практику.

Методики оцінки зрілості управління бізнес-процесами (BPM) дозволяють оцінити рівень корпоративного управління бізнес-процесів (корпоративне BPM). Існує чимало шкал оцінки зрілості BPM: CMMI, Gartner і т.д.

Тенденції BPM показують напрямок руху і розвитку технологій BPM і інструментів (BPMS). Сьогодні з'явилися такі нові форми BPM, як «iBPM» (Intelligent Business Process Management) і «S-BPM» (Subject-oriented Business Process Management). Широко стали застосовуватися BPaaS і Cloud BPM [3].

Кращі практики BPM показують наочні приклади ефективного застосування BPM. Для ефективного управління бізнес-процесами в компанії рекомендується створити Центр компетенції BPM, або процесний офіс.

Центр компетенції BPM (BPMCOE) буде являти собою групу (відділ або штаб) всередині компанії, яка буде займатись реалізацією BPM-проектів і використанням BPMS систем, і допомагатиме підприємству у вирішенні проблем процесного управління [30]. Процесний офіс має відповідати за визначення та затвердження стратегії BPM, підвищення рівня процесної зрілості організації, а також управляти стандартизацією і уніфікацією процесів.

Отже, підприємство, яке використовує процесний підхід для організації ефективного керування бізнес-процесами, значно підвищує продуктивність всієї організації. На основі даного підходу ефективно використовується метод Workflow. Значущість даної методики полягає у тому, що він прискорює пристосування та зменшення часу реакції підприємства на часті зміни зовнішнього бізнес-середовища, в якому здійснює свою діяльність

підприємство [16]. Для максимального рівня продуктивного керування бізнес-процесами підприємств України влучно буде застосовувати методики, які зможуть оптимізувати співвідношення між бажаннями покупців і конкурентами ринку з однієї сторони та показниками ефективного управління процесами, що відбуваються на підприємстві з іншої. Запропоновані методи для аналізу та аналітичні технології підвищать ефективність керування бізнес-процесами для створення нової конкурентоспроможної продукції та за результатами моделювання визначити бізнес-процеси, які будуть створювати додаткову вартість та генеруватимуть всі доходи підприємства. На основі моделей видається можна сформувати та на системному рівні здійснити аналіз й обґрунтований вибір оптимального управлінського рішення з урахуванням структури бізнес-процесу, вимог до результату і виробничих умов підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «Сільпо-фуд»

2.1. Дослідження стану системи управління бізнес-процесами на підприємстві

Однією з найбільших торговельно-промислових груп України та одним з чільних українських рітейлерів з понад 680 торговельних об'єктів по всій території країни є FOZZY GROUP. Крім торговельних мереж, бізнес-інтереси Групи компаній охоплюють виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси.

Заснована в 1997 р., Група з року в рік демонструє ріст бізнес-показників та високу рентабельність. Використовує найновіші технології для управління роздрібним бізнесом такі як: SAP, GOLD та інші [14]. Налічує більше, ніж 50 тисяч працівників по всій Україні.

Торговельний напрямок Fozzy Group представляють: «Сільпо» - 243 супермаркети по Україні (м. Київ, 24 області та АР Крим); «Le Silpo» – 4 делікатес-маркети; «Thrash!» – 38 дискаунтерів в 6 містах України; «Фора» – 249 об'єктів формату «магазин біля дому»; ЗАО «Фоззі-Фарм» – управлінська компанія, представлена 32 фармацевтичними супермаркетами «Біла ромашка»; Garage Mobile Group – 114 об'єктів торгово-роздрібної мережі «Ringoo» в 21 регіоні України, котра пропонує мобільні товари, аксесуари і послуги для цих товарів.

За результатами 2018 року, в структурі продажів лідирує мережа супермаркетів «Сільпо» і становить 69,4 % від всіх доходів Fozzy Group.

Fozzy Group приймає сучасні рішення в межах всієї діяльності, в тому числі і в діяльності «Сільпо». Інвестиції в оптимізацію бізнес-процесів допомагають Fozzy Group утримувати лідируючі позиції на ринку роздрібної

торгівлі. Маючи власну логістику торговельних мереж, Fozzy вдалось налагодити своєчасну поставку продуктів харчування по всій Україні. Компанія має свої власні розподільні центри, власну систему контролю якості, переміщення та продажів товарів.

Ефективне управління бізнес-процесами передбачає тісну та злагоджену дію в межах всієї організаційної структури, а також те, що кожен працівник не тільки чітко розуміє свої функції і задачі свого відділу в рамках оргструктури, але і усвідомлює, яким чином його робота впливає на кінцевий результат процесів, в яких він бере участь. Стратегічні цілі компанії досягаються через побудову, контроль та безперервний розвиток бізнес-процесів [15, 32].

Як і будь-яке підприємство, ТОВ «Сільпо-Фуд» не хоче втратити роками набутий імідж. Отож, проаналізуємо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози для діяльності підприємства, використавши SWOT-аналіз (Додаток Б).

За результатами проведеного SWOT-аналізу встановлюємо, що ТОВ «Сільпо-Фуд» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку харчових продуктів України. SWOT-аналіз дозволив встановити, що найбільш значущими та ймовірними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту продукції та вдосконалення маркетингових комунікацій.

Після позиціонування загроз було виявлено, що до критичного стану підприємство можуть призвести вдосконалення технологічних можливостей конкурентів або перехід споживачів на послуги конкурентів; до руйнації підприємства або її виходу з галузі може призвести негнучка тарифна політика внаслідок регулювання державою тарифів на загальнодоступні ресторанні послуги та постійна необхідність в великих інноваційних інвестиціях.

З метою уникнення можливих загроз, та перетворень слабких сторін в сильні, для ТОВ «Сільпо-Фуд», як і для будь-якої організації, важливий високий рівень адаптивності. Для забезпечення такої адаптивності, в межах діючих бізнес-процесів, важливою, перш за все, є гнучка структура обов'язків

серед всіх відділів та працівників.

Впровадження будь-якого бізнес-процесу має ставити перед собою конкретну мету, яка має бути спрямована на ефективне впровадження бізнес-процесу на підприємстві. Будь-який з критеріїв повинен представляти безпосередню вигоду для організації. Оскільки, для досягнення конкретної вигоди і впроваджується бізнес-процес.

В будь-якому бізнес-процесі можна знайти якісь недоліки. Потрібно тільки визначитись, чи варто змінювати усталені корпоративні відносини, якщо бізнес-процес суттєво не впливає на ключові фактори успіху діяльності компанії, а недолік можна легко усунути.

Для торгівельної мережі Сільпо бізнес-процеси верхнього рівня можна поділити на: основні, забезпечуючі та управлінські.

До основних відносимо: закупівлю товарів, доставку їх на торгові точки, збереження та продаж. Забезпечуючі: адміністративно-господарське забезпечення, юридичне забезпечення, бухгалтерський облік, забезпечення персоналом. Управлінські: стратегічне управління, управління фінансами, управління маркетингом.

Коли виділено процеси верхнього рівня, можна розписати їх більш детально, до підпроцесів, які до нього входять. Наприклад, процес «Закупівля» в ТОВ «Сільпо-Фуд» складається з таких підпроцесів: пошук надійних постачальників та товарів; визначення потреби в товарі; формування замовлення; повернення товару постачальнику.

Процес «Продаж» (реалізація) складається з підпроцесів: процес ціноутворення; сегментація споживачів; прийом і обробка замовлення; мерчандайзинг; процес визначення способу реалізації товарів; процес представлення після продажного сервісу; процес проведення промо акцій; контроль за дебіторською заборгованістю; вимір задоволеності споживача.

Бізнес-процес «Замовлення і закупка товару». Даний процес є основним для компанії. Планування закупок здійснюється відділом логістики. Основою

для планування закупок є наступні документи: звіт по залишках на розподільчому центрі (склад) на початок періоду, що планується; норми продажів; норми страхових запасів; заявки торгівельних точок.

Всі зазначені документи знаходяться у відповідних вкладках програми FZClient (власний аналог програми 1C), до якої має доступ кожен працівник компанії.

Закупка товарів знаходиться під контролем відділу логістики. Весь відділ логістики ділиться на категорійних менеджерів (категорійний менеджер кондитерських виробів, алкогольних напоїв, фруктів та овочів, тощо). Закупка товарів – це складова комерційної діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд», яка включає в себе: вивчення і прогнозування споживчого попиту; виявлення і вивчення джерел надходження товарів; організація зв'язків з постачальниками, яка включає в себе розробку і заключення договорів поставок; організація обліку і контролю над ходом виконання договірних обов'язків [28].

Першим етапом закупівлі товару є моніторинг залишків на розподільчому центрі (РЦ), який здійснює відділ логістики. В результаті аналізу виявляється потреба в закупці того чи іншого найменування товару.

При виявленні потреби в поповненні запасів РЦ для покриття прогнозу продажів (в тому числі продажі під час заздалегідь запланованих промо активностей маркетинговим відділом), категорійний логіст розраховує розмір замовлення і встановлює бажані терміни поставки товару на склад. На основі прийнятого рішення створюється замовлення.

Логіст направляє на адресу постачальника замовлення з метою виявлення поточної можливості постачальника задовольнити потребу підприємства у відповідних товарах. Постачальник в свою чергу направляє на адресу ТОВ «Сільпо-Фуд» лист, в якому підтверджує замовлення, або повідомляє про те, що не в змозі задовольнити запит підприємства.

Якщо постачальник підтверджує замовлення, категорійний менеджер переходить до наступного етапу бізнес-процесу. Замовлення також вважається

підтвердженням, у випадку якщо постачальник повідомив про те, що не може в повній мірі задовольнити поточну потребу організації в товарах, які замовили або не готовий доставити їх в установлений термін і ситуація, що склалась не приведе до суттєвого збільшення ризику зупинки продажів.

Після підтвердження замовлення категорійний менеджер заключає з постачальником договір про поставку. Договір з постачальником передбачає часткову передоплату: бухгалтер переводить грошові кошти в розмірі передоплати на розрахунковий рахунок постачальника. Після отримання передоплати постачальник у встановлений термін здійснює відправку, про що повідомляє категорійного менеджера. Після отримання повідомлення про прибуття товару, експедитор забирає товар і супроводжує його на РЦ. Спеціаліст, відповідальний за прийом товару на РЦ – старший фактуровальник, звіряє кількість товару і найменування товару, що приймається, з даними вказаними в накладній.

Якщо виявлено повну відповідність між результатами перерахунку і даними, вказаними в товаросупроводжуючих документах, спеціаліст складу, а саме комірник, забезпечує розміщення товару в установленому місці збереження. Старший фактуровальник передає документи спеціалісту із складського обліку для оприходування товару.

У випадку невідповідності між результатами перерахунку і даними, вказаними в товаросупроводжуючих документах, робітник РЦ повідомляє керівника складського комплексу. Керівник складу спільно з відповідальним логістом і керівником по закупкам приймають рішення, яке стосується виявлених розбіжностей. Фактуровальник згідно поданим товаросупроводжуючим документам, вносить інформацію про поставку товару на склад підприємства в систему FZClient.

Після внесення в базу даних інформації про поставку товару на склад фактуровальник передає товаросупроводжуючі документи в бухгалтерію. Бухгалтер в свою чергу переводить грошові кошти в розмірі кінцевого

платежу на розрахунковий рахунок постачальника. Підставою для оплати є копія рахунку-фактури, підписаного категорійним менеджером і начальником відділу логістики.

Діаграма діяльності бізнес-процесу «Замовлення і закупка товару» відображена в додатку В.

Аналізуючи даний процес, можна виявити наступний недолік: відсутній моніторинг і контроль місця знаходження товарно-матеріальних цінностей, а, значить, відсутній і контроль затримки товару. З одного боку компанія давно працює з одними і тими ж постачальниками, які зарекомендували себе на ринку, що дає гарантії у своєчасності та регулярності поставок. Але, з іншого боку, відслідковування затримки товарів, могло б скоротити втрачену вигоду, відпрацювавши оперативні рішення у випадку таких ситуацій.

В якості пропозицій для попередження якості пропозицій для запобігання відволікання оборотного капіталу запропоновано виробити інструменти моніторингу, контролю та оперативного реагування на факти затримок поставок, за якими вже були здійснені авансові платежі, що в свою чергу, дозволило б посилити контроль дотримання термінів поставок при здійсненні авансових платежів постачальникам.

Після того, як товар закуплений і оприходуваний на РЦ, необхідно правильно, а точніше раціонально, розподілити його по торгових точках для отримання максимальної виручки від продажів.

Отож, розглянемо такий бізнес-процес, як розподіл товару по торгових точках, оскільки саме від правильного і раціонального розподілу товарів по торгових точках залежить прибуток компанії. Розподіл товарів по торгових точках є обов'язком логістів [29]. На основний склад приходить партія товару, яка ставиться на залишок накладними на постачання. Для початку, логіст, формує в програмі FZClient звіт про залишки, продажі і замовлення по певних позиціях і складах.

Використовуючи ці звіти, спеціаліст визначає, скільки і якого товару

потрібно перемістити в той чи інший магазин. Логіст аналізує для кожної позиції на кожному складі дані по продажах, залишках і замовленнях, які містяться у трьох різних звітах. Після цього він визначає об'єм товару, який переміщується. Дані про запланованих переміщеннях, котрі можуть налічувати кілька сотень рядків, фіксуються у відповідному звіті FZClient.

Після цієї процедури фактуровальнику на основі отриманого звіту, потрібно сформувати накладні на переміщення з інформацією, яка вказує складувальнику, куди, який і в якій кількості товар, потрібно відвантажити.

Якщо переміщено, наприклад, 500 одиниць товару на 30 складів, отримує 30 накладних по 15 рядків в кожній. На формування даної кількості накладних фактуровальнику також потрібно витратити близько години. Таким чином, процес розподілу отриманої партії товару може займати 1-2 дні. Діаграма діяльності бізнес-процесу «Розподіл товару по торгових точках» відображена в додатку Д.

Зробивши аналіз даного бізнес-процесу можна зробити наступні висновки. Як було описано вище, щоб розподілити товар логіст повинен проглядати три різних звіти, що являє собою складну роботу і потребує певної уважності. Для підвищення якості логістики було б набагато зручніше, щоб логіст під час розподілу міг бачити дані по продажах, замовленнях і існуючих залишках в розрізі кожної позиції на кожній торговій точці. Для підвищення швидкості розподілу було б необхідно, щоб рутинний процес формування численних накладних зводився до мінімуму.

Після того, як товар розподілено і відправлено по торговельних точках здійснюються продажі. Бізнес-процес «Продаж товару» є інтуїтивно зрозумілим, і описувати його за допомогою діаграми немає потреби, оскільки «активностей» (станів) буде всього дві: коли товар знаходиться на торговій точці, тобто ще не проданий, і коли товар вже проданий. «Успіх» цього процесу більше залежить від самих продавців, оскільки оформлення продажу займає лічені секунди за допомогою програми FZClient.

2.2 Оцінка ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві

Управління бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» являє собою складний процес із використанням багатьох організаційно-розпорядчих документів таких, як: договори поставки, складська документація, звіти по браку, різні технологічні карти, тощо (рис 2.1).

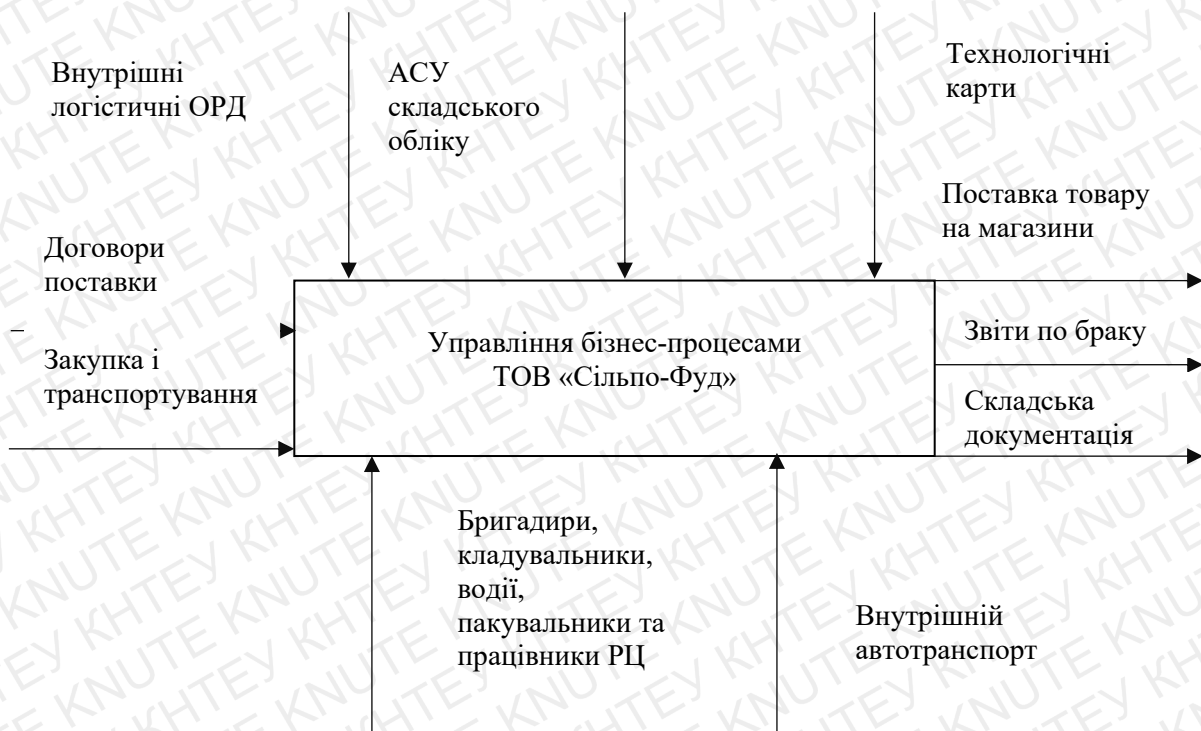


Рис. 2.1. Контекстна діаграма процесу складування і відвантаження товарів РЦ (Розподільчого центру)

Джерело: розроблено автором

Більшість авторів, які вивчають феномен реінжинірингу бізнес-процесів і існуючі методи перетворення процесів, схильні застосовувати в аналізі процесів якісні методи оцінки бізнес-процесів, або досить важкі для розуміння навіть бізнес аналітика математичні методи і моделі [8], [16]. Така ситуація обумовлена швидше за все нерозумінням сутності бізнес-процесів і методів їх перетворень.

Виходячи із вище сказаного, варто визначити необхідність реінжинірингу бізнес-процесів з позиції його впливу на поставлені перед проектною групою цілі. Далі представлений бізнес-процес, описаний з використанням стандартів IDEF0 і IDEF3 [48] (рис. 2.2).

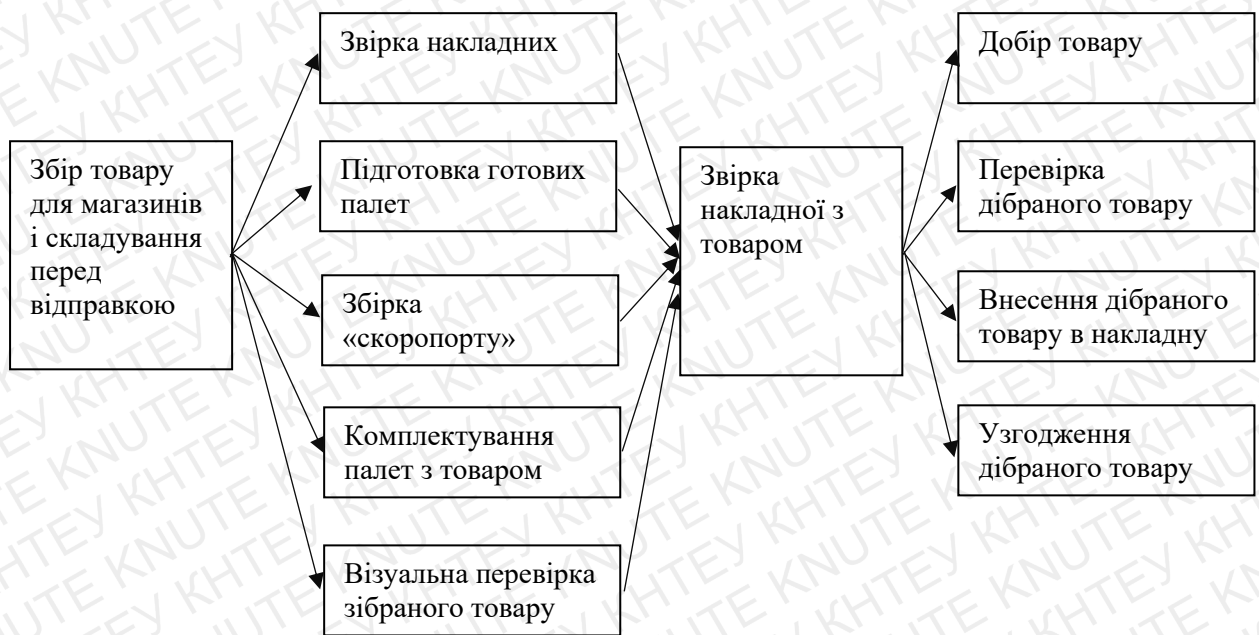


Рис. 2.2. Діаграма – Початок процесу («Збір товарів»)

Джерело: розроблено автором

В основу аналізу управління слід закласти принципи і методи аналізу бізнес-процесів. В аналітиці бізнес-процесів широко використовуються такі методи, як: моделювання (методи SADT (Structured Analysis & Design Techniques – структурний аналіз і технології проектування моделей), об'єктно-орієнтоване моделювання і т.д.); попроцесний аналіз вартості бізнес-процесів (метод ФВА - функціонально-вартісного аналізу і т.д.); аналіз ключових показників.

Для оцінки ефективності застосування реінжинірингового підходу в основну формулу ефективності, наведену вище, слід підставити значення, отримані з розрахунків коефіцієнтів - показників бізнес-процесів [6], [18], [20]. З метою конкретизації методу слід зауважити, що оцінюються нижче

коефіцієнти, що показують ефективність бізнес-процесу (і можна стверджувати, що і управління організацією в цілому) застосовні в більшій мірі до моделювання процесів, використовуючи методику SADT [27].

До кількісних показників бізнес-процесів слід віднести: складність, процесність, контрольованість, ресурсомісткість та регульованість.

Складність визначається, як відношення кількості рівнів декомпозиції моделі процесів до суми примірників процесів. Даний показник демонструє ставлення рівнів моделі бізнес-процесів до кількості примірників процесов. Показник складності визначає, наскільки складна ієрархічна структура бізнес-процесів.

Процесність визначається як відношення кількості «розривів» (відсутність причинно-наслідкового зв'язку між екземплярами бізнес-процесу) в бізнес-процесах до суми класів процесов. Даний показник характеризує бізнес-процес як процесний або проблемний (сутнісний - розроблений, відштовхуючись від сутнісних елементів (одиниці оргструктури і т.д.)). У разі, коли значення коефіцієнта вказує на процесний характер моделі - це означає, що всі екземпляри моделі пов'язані між собою причинно-наслідковим зв'язком і горизонтально інтегровані.

Контрольованість визначається, як відношення кількості класів бізнес-процесу до кількості власників процесу (ВП). Характеризує ефективність управління ВП належать і керованими ними бізнес-процесами [19].

Ресурсоемність визначається як відношення кількості використовуваних ресурсів до кількості «виходів» (результатів примірників процесів) бізнес-процесів. Показник ресурсоемності демонструє, наскільки ефективно використовуються ресурси в конкретному бізнес-процесі. Відношення кількості ресурсів до суми наявних результатів в класах бізнес-процесів показує ефективне або зворотне використання ресурсів.

Регульованість визначається, як відношення кількості наявних регламентної документації до кількості класів бізнес-процесів. Такий

показник говорить про рівень регламентації аналізованих бізнес-процесів. Показник регульованості характеризує досліджуваний бізнес-процес як регульований або нерегульований нормативними регламентами.

В таблиці показані показники з демонстрацією їх розрахунку і нормативними значеннями коефіцієнтів показані в табл 2.1.

Таблиця 2.1.

Показники ефективності бізнес-процесу, їх розрахунок і значення

Показники ефективності бізнес-процесів	Вид коефіцієнту	Формули розрахунку коефіцієнта	Значення коефіцієнта
Складність	$k_{скл}$	$k_{скл} = \Sigma P_{ур} / \Sigma P_{экз}$	$k_{скл} \leq 0,66$
Процесність	$k_{пр}$	$k_{пр} = \Sigma P_{раз} / \Sigma P_{кп}$	$k_{пр} < 1$
Контрольованість	$k_{кр}$	$K_{кр} = CП / \Sigma P_{кп}$	$K_{кр} = 1$
Ресурсомісткість	k_p	$k_p = P / \Sigma P_{вых}$	$k_p < 1$
Регульованість	$k_{рег}$	$k_{рег} = \Sigma P_{рег} / \Sigma P_{кп}$	$k_{рег} \geq 1$

Джерело: розроблено автором.

Сума показників бізнес-процесів k повинна відповідати наступним нормативу: $1 \leq \Sigma k < 2,86$

При значенні суми коефіцієнтів дорівнює або більше 1 можна вважати, що аналізований бізнес-процес ефективний. При значенні суми коефіцієнтів більше 2,8 в наявності не ефективна модель бізнес-процесу.

У таблиці 2.2 продемонстровані характеристики показників в залежності від значення суми коефіцієнтів.

Таблиця 2.2.

Характеристика показників ефективності бізнес-процесів

Показники ефективності бізнес-процесів	$\Sigma k \geq 1$	$\Sigma k > 2,86$
Складність	Якщо значення $k_{\text{скл}} \leq 0,01$, то в цьому випадку бізнес-процес вважається складним.	Якщо значення $k_{\text{скл}} \geq 0,66$, то в цьому випадку бізнес-процес вважається нескладним
Процесність	При мінімальному значенні $k_{\text{пр}} (0,5)$ модель бізнес-процесів варто вважати процесною	При максимально допустимому значенні $k_{\text{пр}} (0,99)$ модель бізнес-процесів варто вважати не процесною, а проблемною (число «розривів» в класах бізнес-процесу перевищує допустиму норму)
Контрольованість	У випадку коли сума власників процесів дорівнює сумі класів бізнес-процесів ($k_{\text{кр}} = 1$) — процес контрольований. В даному випадку $k_{\text{кр}} < 1$, що характеризується заниженою контрольованістю процесу	В цьому випадку, сума Власників процесів дорівнює сумі класів бізнес-процесів ($k_{\text{кр}} = 1$) — процес контрольований.
Ресурсомісткість	Чим нижче значення коефіцієнту, тим вище значення ефективності використання ресурсів в бізнес-процесі. В даному випадку – ресурсомісткість низька.	Чим нижче значення коефіцієнту, тим вище значення ефективності використання ресурсів в бізнес-процесі. В даному випадку – ресурсомісткість висока ($k_p = 1$)
Регульованість	В даному варіанті представлений низький показник регульованості бізнес-процесу — $k_{\text{рег}} < 1$	В даному варіанті представлений високий показник регульованості бізнес-процесу — $k_{\text{рег}} = 1$

Джерело: розроблено автором.

Даний приклад процесу відповідає діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд». Бізнес-процеси можемо згрупувати у 2 основні групи: виробничі бізнес-процеси та комерційно-збутові процеси.

Для надання можливості розрахунку за п'ятьма показниками були розроблені групою фахівців аналітичного відділу моделі двох груп бізнес-

процесів. Дані моделі були розроблені з використанням методології SADT, із застосуванням стандартів моделювання IDEF і DFD. У розглянутому прикладі використана методологія найбільш зручно поєднується з застосовуваними в розрахунку ефективності п'ятьма показниками.

По-перше, методологія структурного аналізу і проектування бізнес-процесів має головною ознакою - ієрархічна структура моделювання. В даному прикладі аналіз ефективності враховує показник глибини ієрархії моделі процесів.

По-друге, використана методологія моделювання має такі відокремленими, виділеними елементами, як ресурс і керуючий вплив. Таким чином, при аналізі діаграми процесів не виникає труднощів встановити існування, а потім кількість даних елементів процесу. Особливо це важливо для розрахунку ефективності бізнес-процесів, так як два показники використовують кількісне значення таких елементів моделі процесів, як ресурси і управлінський вплив.

По-третє, одними з основних елементів моделювання виступають власники процесів (ВП). ВП можуть відповісти на питання про ефективність підвідомчого їм класу бізнес-процесу. Таким чином, СП надалі зможуть виступити в якості експертів, коли будуть представлені результати розрахунків п'яти показників [9].

До проведення розрахунків за п'ятьма показниками слід звернути увагу на таблицю, що демонструє характеристики варіантів значень, що виявляються в результаті розрахунків. Розроблена модель бізнес-процесів компанії складалася з кількості параметрів відбитих в таблиці значень параметрів. На наступному етапі слід провести візуальний аналіз діаграм моделі бізнес-процесів на предмет виявлення необхідних кількісних значень для подальшої підстановки їх у таблицю значень параметрів.

У першому варіанті були виявлені і занесені в таблицю наступні кількісні значення шуканих параметрів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Значення параметрів моделі бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»

Параметр бізнес-процесів	Кількісне значення
Кількість рівнів бізнес-процесів	8
Кількість екземплярів бізнес-процесів	250
Кількість розривів процесів в екземплярах бізнес-процесів	21
Кількість класів бізнес-процесів	50
Число власників бізнес-процесів	12
Кількість використаних ресурсів в бізнес-процесі	140
Кількість «виходів» в екземплярах бізнес-процесів	500
Кількість регламентованої нормативної документації	40

Джерело: розроблено автором.

На третьому етапі отримані значення повинні бути використані для розрахунків коефіцієнтів показників ефективності бізнес-процесів. Для розрахунку отриманих значень будуть використані формули, представлені в основній таблиці показників ефективності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ефективності бізнес-процесів

Показники ефективності бізнес-процесів	Вид коефіцієнта	Формули розрахунку коефіцієнта	Нормативне значення коефіцієнта	Отримане значення коефіцієнта
1	2	3	4	5
Складність	$k_{\text{скл}}$	$k_{\text{скл}} = \Sigma \Pi_{\text{ур}} / \Sigma \Pi_{\text{экз}}$	$k_{\text{скл}} \leq 0,66$	0,03

Продовження табл. 2.4.

1	2	3	4	5
Процесність	$k_{пр}$	$k_{пр} = \Sigma P_{раз} / \Sigma P_{кп}$	$k_{пр} < 1$	0,4
Контрольованість	$k_{кр}$	$k_{кр} = \Sigma П / \Sigma П_{кп}$	$k_{кр} = 1$	0,2
Ресурсомісткість	k_p	$k_p = P / \Sigma P_{вых}$	$k_p < 1$	0,3
Регульованість	$k_{рег}$	$k_{рег} = \Sigma P_{рег} / \Sigma P_{кп}$	$k_{рег} \geq 1$	0,8

Джерело: розроблено автором.

На четвертому етапі аналізу ефективності процесів слід «розшифрувати» отримані значення коефіцієнтів, на предмет виявлення характеристик п'яти показників. Однак до цього слід знайти суму всіх отриманих значень коефіцієнтів для визначення, до якої з двох груп характеристик показників ефективності бізнес-процесів відноситься досліджуваний приклад процесу. В даному випадку сума всіх коефіцієнтів дорівнює 1,8, що відносить результати коефіцієнтів показників до першої групи характеристик значень.

Таблиця 2.5

Характеристика показників ефективності

Показники ефективності бізнес-процесів	$\Sigma k_i \geq 1$
1	2
Складність	Якщо значення $k_{скл} = 0,03$, то в цьому випадку бізнес-процес вважається складним.
Процесність	При мінімальному значенні $k_{пр}$ (0,5) модель бізнес-процесів варто вважати процесною. В розглянутому прикладі значення коефіцієнта дорівнює 0,4 – модель бізнес-процесів вважається процесною.

Продовження табл.2.5

1	2
Ресурсомісткість	Чим нижче значення коефіцієнта, тим вище значення ефективності використання ресурсів в бізнес-процесі. В даному випадку – ресурсомісткість низька, що характеризується, як ефективне використання ресурсів (0,3).
Регульованість	В даному варіанті представлений середній показник регульованості бізнес-процесу — $k_{\text{рег}} < 1$ (0,8). Це говорить про недостатню регламентацію бізнес-процесу.
Контрольованість	У випадку, коли сума власників процесів дорівнює сумі класів бізнес-процесів ($k_{\text{кр}} = 1$) — процес контрольований. В даному випадку $k_{\text{кр}} < 1$ (0,2), що характеризується заниженою контрольованістю процесу.

Джерело: розроблено автором.

На останньому етапі аналізу слід підвести підсумок, узагальнивши характеристики показників, надати висновок про стан досліджуваних бізнес-процесів - чи є він ефективним або не є таким.

Слід зробити висновки про те, що досліджений бізнес-процес є в більшій мірі ефективним. Такий висновок випливає з наступної підґрунтя: аналізований процес є складним і відповідає вимогам процесної моделі. Що характерно для більшості складних бізнес-процесів, володіє зниженим ступенем контрольованості з боку ВП. Але це нівелюється ефективністю використання ресурсів і середнім рівнем регламентації процесів. Таким чином, слід зробити висновок про ефективність дослідженого процесу.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Для ефективного управління бізнес-процесами, в першу чергу, підприємству необхідно перейти до процесно-орієнтованої системи управління. Для цього необхідно створити процесно-організаційну модель підприємства. Під процесно-організаційною розуміються принципи формування бізнес-процесів та підрозділів підприємства, делегування повноважень і наділення відповідальністю в рамках бізнес-процесів [45].

По суті, процесно-організаційна модель показує, як формувати бізнес-процеси та підрозділи таким чином, щоб розподіляти відповідальність за бізнес-процеси між підрозділами та функціональними одиницями [24]. Спираючись на наукові дослідження та провівши анкетування серед співробітників ТОВ «Сільпо-Фуд», виявлено, що здебільшого присутнє розмите уявлення про бізнес-процеси підприємства, про напрямки подальшого розвитку, про цілі і призначення функціональних підрозділів підприємства. Керівники відділів скаржаться на безвідповідальність персоналу. Вважаємо, що для успішного переходу до процесно орієнтованого управління бізнес-процесами важливо спочатку сформувати бачення та визначити напрямки розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Торгівля широким асортиментом товарів передбачає наявність власного розподільчого складу та налагодженого управління бізнес-процесами. Таким чином, зважаючи на стратегічні цілі та задачі підприємства, ми створили бізнес-модель, яка оформляється документом «Положення про процесно-організаційну модель». Такий документ є базовим і визначає бізнес-процеси верхнього рівня, організаційну структуру верхнього рівня, основні підрозділи підприємства і найголовніше – розподіл відповідальності. Зважаючи на питання, наведені вище, вважаємо, що такий документ має складатися з наступних розділів: бізнес-напрямки діяльності; бізнес-процеси верхнього

рівня; організаційна структура верхнього рівня ТОВ «Сільпо-Фуд»; матриця відповідальності за виконання бізнес-процесів верхнього рівня ТОВ «Сільпо-Фуд»; ключові показники бізнес-процесів верхнього рівня ТОВ «Сільпо-Фуд».

На основі вищенаведеного, типову процесно організаційну модель ТОВ «Сільпо-Фуд» можна представити у вигляді таблиці (табл. 3.1)

Таблиця 3.1.

Процесно організаційна модель ТОВ «Сільпо-Фуд»

Бізнес-процеси верхнього рівня	Відповідальні керівники	Основні підрозділи
А – бізнес-процес управління		
А. 1. Управління підприємством	Директор – відповідальний, заступник директора – вплив, участь, відповідальний за підпроцеси управління	Підприємство
	Керівник мережі – управління мережею магазинів	Магазини Склад Виробництво
Б – бізнес-процеси розвитку		
Б.1. Відкриття магазинів	Керівник відділу розвитку	Відділ розвитку
Б.2. Проекти розвитку	Керівник відділу розвитку	Відділ розвитку
В – основні бізнес-процеси		
В.1. Закупівля товару	Керівник відділу постачання	Відділ постачання
В.2. Маркетинг	Відділу маркетингу	Відділ маркетингу
В.3. Складування та зберігання товару	Керівник розподільного центру	Розподільний центр
В.4. Продаж товару	Менеджери магазинів	Магазини
Г – бізнес-процеси забезпечення		
Г.1. Аудит	Керівник відділу аудиту	Відділ аудиту
Г.2. Забезпечення фінансами	Фінансист	Фінансовий відділ
Г.3. Бухгалтерський облік	Головний бухгалтер	Бухгалтерія
Г.4. ІТ – забезпечення та зв'язок	Керівник ІТ-відділу	ІТ-відділ
Г.5. Забезпечення безпеки	Керівник служби безпеки	Служба безпеки
Г.6. Кадрове забезпечення	Керівник відділу персоналу	Відділ по роботі з персоналом
Г.7. Юридичне забезпечення	Юрист	Юридичний відділ
Г.8. Забезпечення життєдіяльності	Завідуючий господарством	Господарський відділ

Джерело: розроблено автором

В наступному блоці для ефективного управління бізнес-процесами в умовах ринкової економіки, нестабільності ситуації на ринку та високого рівня конкурентності пропонуємо керівництву ТОВ «Сільпо-Фуд» здійснювати систематичний контроль за організацією діяльності бізнесу. Тобто, ефективно контролювати бізнес-процеси на всіх етапах їх здійснення. Особливо це стосується замовлення та закупки товарів та їх доставки з РЦ на магазини, оскільки саме від них найбільшою мірою залежить успішність всієї організації.

З метою ефективного управління бізнес-процесами найдоречнішим буде застосувати метод контролінгу, який служитиме засобом здійснення безперервного поточного контролю за всіма департаментами та злагодженого виконання ними всіх бізнес-процесів підприємства, вирішуватиме питання перевірки, спостереження, звірки, управління, відбору, випробування та інспектування.

Вимірювання результатів управління бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» в процесі контролінгу є необхідною умовою досягнення цілей стратегії підприємства, оскільки забезпечує зворотний зв'язок від відділів, необхідний для ефективного менеджменту організації [31]. У цьому сенсі контролінг має два аспекти: з одного боку, впровадження певної низки заходів (кількісних та якісних показників – KPI, критеріїв, шкал недоліків та переваг); з іншого, безпосереднє вимірювання результату після прийняття рішень.

Контролінг піднімає управління бізнес-процесами підприємства на якісно новий рівень, інтегруючи, координуючи і направляючи діяльність підрозділів підприємства, їх взаємодію на досягнення оперативних і стратегічних цілей. Основна мета діяльності будь-якого підприємства – одержання прибутку, завоювання частки ринку, усунення конкурентів. Незалежно від мети діяльності підприємства, контролінг є системою управління прибутком підприємства, орієнтує зусилля підприємства на досягнення поставлених цілей.

На основі такого співставлення роблять висновки, після яких контролером проводиться аналіз відхилень, можливих загроз зовнішнього середовища, знаходяться сильні та слабкі сторони підприємства.

Такий аналіз дає можливість зробити прогноз зміни потенціалу підприємства та змін в його зовнішньому середовищі, що слугує підставою для розборки нового управлінського рішення, більш адекватного до даних обставин, або створення рекомендацій по корегуванню раніше прийнятого рішення.

Підсумки проведеного контролером дослідження представляються керівнику підприємства для вирішального рішення: прийняття до провадження нового чи скорегованого управлінського рішення, тобто коло замикається.

Отже, для подолання ряду негативних тенденцій в процесі управління бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд», нами пропонується впровадження на підприємстві системи контролінгу, яка надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; підвищити рівень взаємодії підрозділів ТОВ «Сільпо-Фуд»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо головних бізнес-процесів на ТОВ «Сільпо-Фуд»; створювати і забезпечувати функціонування загальної функціональної системи; забезпечить раціональність управлінського процесу; забезпечуватиме ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві.

Головним завданням контролінгу стане оперативний контроль за економічністю головних бізнес-процесів, а конкретно – складування і транспортування матеріальних ресурсів [26]. Контролінг повинен забезпечити керівництво ТОВ «Сільпо-Фуд» інформацією, необхідною для раціонального прийняття рішень в системі управління бізнес-процесами, а також здійснити узгоджене і найкраще використання матеріальних потоків.

Необхідність впровадження контролінгу бізнес-процесів пояснюється

такими причинами: нестабільність зовнішнього середовища; зміщення акценту з контролю минулого на аналіз майбутнього; збільшення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища, підвищення гнучкості підприємства; необхідність у безперервному відстеженні змін, що відбуваються в зовнішньому і внутрішньому середовищах підприємства; необхідність продуманої системи дій із забезпечення життєздатності підприємства та запобігання кризових ситуацій; наявність великої кількості інформації, але відсутність релевантної інформації вимагає побудови спеціальної системи інформаційного забезпечення управління логістикою; прагнення до синтезу діяльності.

Враховуючи складність управління бізнес-процесами на ТОВ «Сільпо-Фуд», для ефективної їх діяльності й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ контролінгу бізнес-процесів. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства [23]. За відсутності системи контролінгу бізнес-процесів впровадження відділу контролінгу має проходити поступово з чітким визначенням цілей, послідовності та важливості кожного з етапів (рис. 3.1).

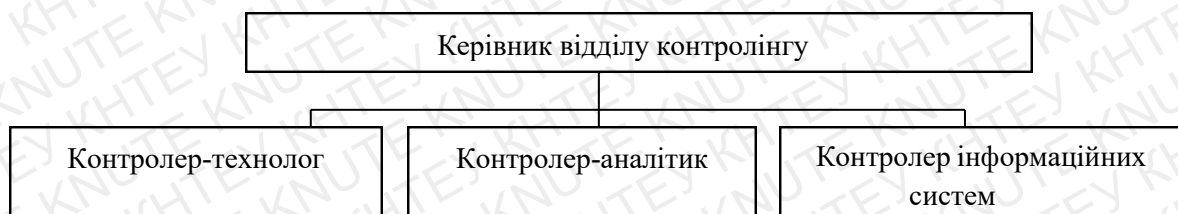


Рис. 3.1. Пропонований склад відділу логістичного контролінгу

Джерело: розроблено автором

У функціональні обов'язки контролера-технолога будуть входити:

розробка форм збору аналітичної інформації в розрізі центрів відповідності; збір аналітичної (планової і фактичної) інформації від центрів відповідальності; обробка і аналіз отриманих даних, розробка нормативів і витрат і підтримання їх актуальності; розрахунок аналітичних показників роботи підрозділів і підприємства в цілому; прогнозування продажів та затрат за допомогою методики контролінгу; аналіз відхилень фактичних даних від запланованих, вияв причин відхилень і встановлення конкретних винуватців; складання аналітичних звітів для генерального директора чи його заступника; експертиза управлінських рішень, пов'язаних з витратами структурних підрозділів підприємства.

Контролер-аналітик розроблятиме алгоритм процедури передачі даних з відділів до служби контролінгу, пропозицій з оптимізації облікового процесу в відділах з позиції аналітичної служби; займатиметься економічною експертизою управлінських рішень.

До обов'язків контролера інформаційних систем будуть відноситись: оцінювання доцільності автоматизації контролінгової роботи на окремих етапах; оцінювання варіантів і пропозицій відділу автоматизації з автоматизації контролінгової роботи; розрахунки й обґрунтування витрат на автоматизацію контролінгової роботи; розробка форм для автоматизованого збору інформації; оптимізація документообігу ТОВ «Сільпо-Фуд» [4]; координація роботи відділу автоматизації в сфері автоматизації контролінгової роботи; оцінювання функціонування систем автоматизації фінансово-господарської діяльності підприємства і вироблення пропозиції з поліпшення роботи цих систем [1, 10].

Контролінг в рамках існуючих проблем діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд» буде вирішувати наступні завдання: планувати витрати на бізнес-процеси підприємства; визначати схему залучення фінансових ресурсів в бізнес-процеси з мінімальними втратами для підприємства.

Важливо чітко визначити, усвідомити і донести до співробітників як

новоствореної служби контролінгу так і всієї управлінської ланки ТОВ «Сільпо-Фуд» систему цілей, досягненню яких сприятиме відділ контролінгу бізнес-процесів.

Отже, основні функції системи контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» мають бути спрямовані на: прийняття кваліфікаційних рішень для подолання можливих проблем в діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»; підтримку і надання допомоги керівникам. Контролінг разом з керівництвом складає основу управління на підприємстві і таким чином інтегрується в загальну систему управління підприємством; забезпечення взаємозв'язку контролінгу практично з усіма функціями управління; контроль витрат підприємства як основний об'єкт управління в системі контролінгу; організацію функціонування на підприємстві центрів витрат, прибутку, виручки та інвестицій; постійне проведення аналізу витрат; розроблення заходів і підготовку управлінських рішень, спрямованих на покращення діяльності управління бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд».

Також відділ контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» буде виконувати роль аналітичної служби й забезпечувати керівників оперативною інформацією про стан витрат підприємства всіма підрозділами, періодично складати розгорнуті аналітичні звіти про діяльність кожного відділу підприємства, прогнозувати показники діяльності підприємства як у цілому, так і окремих структурних підрозділів ТОВ «Сільпо-Фуд».

Крім того, відділ контролінгу бізнес-процесів проводить економічну експертизу управлінських рішень, пов'язаних з витратами й прибутком, визначає методику планування управління бізнес-процесами підприємства.

Проведемо економічне оцінювання запропонованого проекту з підвищенням ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» на засадах контролінгу.

Для відкриття нової додаткової служби – відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» потрібно забезпечити працівників нового відділу

необхідним обладнанням, як зазначено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

**Витрати (обладнання) на відкриття відділу контролінгу
ТОВ «Сільпо-Фуд»**

Найменування обладнання	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за рік), %	Вартість, тис.грн.
Комп'ютер Prime PC Business J18HD (4 од.)	60	20	24,0
Принтер Samsung JM3408 (1 од.)	60	20	3,1
Радіотелефон Phillips Si 5620 (1 од.)	60	20	1,3
Меблі (стілці – 4 шт., письмові столи – 4 шт., шафи – 2 шт.)	60	20	19,6
Всього:			48,0

Джерело: складено та розраховано автором

Як видно з таблиці 3.1 інвестиційні витрати (обладнання) на відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів становлять 48,0 тис.грн.

Загальні витрати на організацію роботи відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» зазначено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Необхідні витрати на відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд»

Заходи	Бюджет, грн.
1. Покупка і установка устаткування, комунікацій	48 000
Всього витрати на відкриття відділу:	48 000
1. Витрати на заробітну плату персоналу(4 чол.), 1 міс. = $1 \cdot 10\,000 + 3 \cdot 7000 = 31\,000$ грн. На рік – $31\,000 \cdot 12$	372 000
2. Нарахування на заробітну плату ЄСВ (22%): 1 міс. = 6 820 грн. На рік – $6\,820 \cdot 12$	81 840
Всього витрати на забезпечення поточної діяльності	453 840
Витрати разом	501 840

Джерело: складено та розраховано автором

Необхідні витрати на відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів

ТОВ «Сільпо-Фуд» складають 501,84 тис. грн.

Проаналізуємо економічну ефективність від реалізації проекту впровадження відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд». Аналіз сценаріїв розвитку проекту дозволяє оцінити вплив на проект можливої одночасної зміни декількох змінних через ймовірність кожного сценарію. Прогноз для спрощення представлено обмеженою кількістю сценаріїв: реалістичним та песимістичним.

Досвід використання контролінгу бізнес-процесів вказує на те, що впровадження його механізму сприяє зростанню основних економічних та соціальних показників результативності, оптимізації прибутку (контролінг в певному аспекті є системою управління прибутком підприємства), підвищенню інноваційної активності [13, 34].

З основних позитивних результатів функціонування механізму контролінгу слід відзначити такі: зростання обсягів реалізації продукції від 0,2% до 0,8%; збільшення прибутку від 1,0% до 1,2%; зростання рентабельності від 0,8% до 1,1%; підвищення продуктивності праці до 2,0%; оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості; зростання платежів до державного бюджету відповідно до зростання обсягів діяльності та ін.

Візьмемо за реалістичний прогноз зростання чистого доходу від реалізації послуг ТОВ «Сільпо-Фуд» – 0,8%, за песимістичний прогноз – 0,2% (табл. 3.4).

Як видно з таблиці 3.4, загальногосподарським ефектом від відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Таблиця 3.4.

**Розрахунок річного ефекту від відкриття відділу контролінгу ТОВ
«Сільпо-Фуд»**

Показник	Ефект від відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд»	
	Реалістичний прогноз	Песимістичний прогноз
% від абсолютного значення чистого доходу від реалізації	0,8	0,2
Всього, тис. грн.	$(1171732 * 0,008) =$ = 9373,86	$(31395478 * 0,002) =$ = 2343,46

Джерело: складено та розраховано автором

Фінансові результати проекту відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5.

**Фінансові результати проекту відкриття відділу контролінгу
ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку**

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	9373,86	9448,85	9524,44	9600,63	9677,44	47625,21
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	48,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,00
Валовий прибуток, тис.грн.	9315,86	9448,85	9524,44	9600,63	9677,44	47567,21
Адміністративні і збутові витрати	225,46	227,26	299,99	313,08	372,71	1438,50
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	9090,40	9221,58	9224,45	9287,56	9304,73	46128,71
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	1636,27	1659,88	1660,40	1671,76	1674,85	8303,17
Чистий прибуток, тис.грн.	7454,12	7561,70	7564,05	7615,80	7629,88	37825,55
Рентабельність, %	79,5	80,0	79,4	79,3	78,8	79,4

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно табл. 3.4, після відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів

дохід від реалізації продукції щорічно зростатиме на 0,8%. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Сільпо-Фуд» після відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за перші 5 років зросте на 47625,24 тис. грн.

Фінансові результати проекту відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Фінансові результати проекту відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації послуг, тис.грн.	2343,46	2348,15	2352,85	2357,55	2362,27	11764,28
Собівартість наданих послуг, тис.грн.	48,00	0,00	0,00	0,00	0,00	48,00
Валовий прибуток, тис.грн.	2285,46	2348,15	2352,85	2357,55	2362,27	11706,28
Адміністративні і збутові витрати	225,46	225,91	230,03	230,77	234,15	1146,33
Прибуток від реалізації наданих послуг, тис.грн.	2060,00	2122,24	2122,82	2126,78	2128,12	10559,96
Податок на прибуток підприємства (18 %), тис.грн.	370,80	382,00	382,11	382,82	383,06	1900,79
Чистий прибуток, тис.грн.	1689,20	1740,24	1740,71	1743,96	1745,06	8659,17
Рентабельність, %	72,1	74,1	74,0	74,0	73,9	73,6

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно табл. 3.6, дохід від реалізації продукції після відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» буде зростати на 0,2% щорічно. В загальному, чистий дохід від реалізації продукції підприємства після відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» за перші 5 років зросте на 11764,28 тис. грн.

Отже, на підставі аналізу результативності запропонованого проекту

відкриття відділу контролінгу для ефективного управління бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» можна зробити висновок, що даний проект є прибутковим як за реалістичним, так і за песимістичним сценаріями розвитку.

Оцінка ефективності інвестицій є найбільш відповідальним етапом у процесі прийняття інвестиційних рішень. Від того наскільки об'єктивно й докладно проведена ця оцінка, залежать терміни повернення вкладеного капіталу й темпи розвитку підприємства.

При проведенні розрахунку ефективності інвестицій в відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд», використаємо такі показники оцінки ефективності реальних інвестицій, як: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR).

Розраховано чистий приведений дохід (NPV) за формулою 3.1:

$$NPV = \text{ЧГП} - \text{ІВ}, \quad (3.1)$$

де ЧГП – сума чистого грошового потоку за весь період експлуатації проекту;

ІВ – сума інвестиційних витрат на реалізацію інвестиційного проекту.

Розраховано індекс рентабельності (PI) за формулою 3.2:

$$PI = \frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}, \quad (3.2)$$

Розраховано період окупності інвестицій (PP) за формулою 3.3:

$$PP = \frac{\text{ІВ}}{\text{ЧГП}}, \quad (3.3)$$

Де $\overline{\text{ЧГП}}$ – середньорічна сума чистого грошового потоку за період експлуатації проекту.

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR):

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{\text{ЧГП}}{\text{ІВ}}} - 1, \quad (3.4)$$

Чинники впливу: залучення нових технологій, розширення асортименту послуг та продукції, мотивація трудової діяльності в товаристві. Схема

грошових потоків від відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.6.

Таблиця 3.6.

Схема грошових потоків від відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий прибуток, тис.грн.	7454,12	7561,70	7564,05	7615,80	7629,88	37825,55
Амортизація, тис.грн.	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	48,00
Грошовий потік по проекту, тис.грн	7465,72	7573,30	7575,65	7627,40	7641,48	37883,55
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	501,84	–	–	–	–	501,84
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	5972,58	4846,91	3878,73	3124,18	2503,96	20326,36
Дисконтовані інвестиції тис.грн	501,84	–	–	–	–	501,84
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	20042,90	–	–	–	–	20042,90
Індекс прибутковості (PI)	71,71	–	–	–	–	71,71
Термін окупності інвестицій (РВР), років	0,07	–	–	–	–	0,07
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	8,4	–	–	–	–	8,4

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.6, індекс прибутковості проекту відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку становить 71,71 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,07 роки. Внутрішня норма рентабельності – 8,4%.

Схема грошових потоків від відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку наведена в табл. 3.7. Чинники впливу: економічні (інфляція, зокрема, зростання курсу долара),

політичні (зростання невпевненості в умовах ведення бізнесу).

Таблиця 3.7

**Схема грошових потоків від відкриття відділу контролінгу ТОВ
«Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку**

Параметр	Роки					Разом
	2019	2020	2021	2022	2023	
Чистий прибуток, тис.грн.	1689,20	1740,24	1740,71	1743,96	1745,06	8659,17
Амортизація, тис.грн.	9,60	9,60	9,60	9,60	9,60	48,00
Грошовий потік по проекту, тис.грн	1700,80	1751,84	1752,31	1755,56	1756,66	8717,17
Сукупні інвестиційні витрати, тис.грн	501,84	–	–	–	–	501,84
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту $d = 25\%$	0,80	0,64	0,51	0,41	0,33	2,69
Дисконтовані грошові потоки, тис.грн	1360,64	1121,18	897,18	719,08	575,62	4673,70
Дисконтовані інвестиції, тис.грн	501,84	–	–	–	–	501,84
Чиста теперішня вартість проекту (NPVt), тис.грн	4390,24	–	–	–	–	4390,24
Індекс прибутковості (PI)	16,49	–	–	–	–	16,49
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,30	–	–	–	–	0,30
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	3,94	–	–	–	–	3,94

Джерело: складено та розраховано автором

Згідно даних з таблиці 3.7, індекс прибутковості проекту відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку становить 16,49. Отже, – проект є ефективним.

Термін окупності проекту становить 0,30 роки. Внутрішня норма рентабельності – 3,94%.

Отже, відкриття на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» відділу контролінгу надасть можливість: координувати діяльність з досягнення цілей ефективного управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття

управлінських рішень щодо здійснення бізнес-процесів; ефективно планувати логістичну діяльність підприємства.

Відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» сприятиме стабілізації та зміцненню стратегічних позицій ТОВ «Сільпо-Фуд» на національному ринку, зумовлюватиме гнучкість реакції підприємства на вплив зовнішніх факторів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Кожне підприємство являє собою систему, всередині якої відбувається безліч взаємопов'язаних бізнес-процесів, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи. На наш погляд, бізнес-процес – це один, кілька або безліч процесів (внутрішніх кроків), які закінчуються створенням продукту, необхідного клієнту. Таким чином, виходом або результатом бізнес-процесу завжди є інформація, товари або послуги, які потребує клієнт. При цьому бізнес-процес може мати не один, а кілька виходів водночас.

Для ефективного здійснення своєї діяльності підприємствам необхідно ефективно управляти всіма бізнес-процесами. Це необхідно для того, щоб уникнути непотрібних витрат та повторювань одних і тих самих процесів, в межах діяльності підприємства. У такому випадку найбільш доречним вважаємо прийняття рішення щодо внутрішньої структури управління бізнес-процесами, а також, з яких елементів він має складатися.

Для бізнес-процесу, незалежно від його складності та спрямованості, виділимо п'ять основних класифікаційних елементів, які неодмінно мають бути відображені при його характеристиці: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення.

Провівши SWOT аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд», структурної одиниці торгівельного напрямку Fozzy Group, зроблено висновки, що є кілька факторів, зміна яких може вплинути на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд».

Серед них можемо виокремити нестабільність економічної та політичної ситуації в державі, тобто, - інфляція, зокрема нестабільність курсу валют, зростання невпевненості інвесторів в умовах ведення бізнесу.

Серед факторів, які позитивно впливають на діяльність ТОВ «Сільпо-Фуд» можна виділити: активне залучення інноваційних технологій, постійне розширення асортиментного ряду товарів, а також мотивація трудової

діяльності серед працівників організації.

Завдяки ефективному управлінню бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд» через власні розподільні центри змогло налагодити своєчасне постачання продуктів харчування для мережі магазинів «Сільпо» по всій Україні. Завдяки використанню регіональних центрів дистриб'юції і впровадженню автоматизованої системи управління товарними запасами, мережа «Сільпо» має чітко налагоджену систему управління бізнес-процесів.

Використання розподільного центру дозволяє мережевим магазинам «Сільпо» знижувати закупівельні ціни, а також навантаження на магазини при прийомі товару, що сприяє більш раціональній організації торгово-технологічного процесу. Всі відділи ТОВ «Сільпо-Фуд» тісно пов'язані між собою.

Однак, для ще більшої ефективності управління бізнес-процесами ТОВ «Сільпо-Фуд», нами пропонується впровадження на підприємстві системи контролінгу бізнес-процесів, яка надасть можливість: координувати управлінську діяльність з досягнення основних цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд»; надавати інформаційну і консультаційну підтримку прийняття управлінських рішень щодо бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд»; створювати і забезпечувати функціонування загальної інформаційної системи управління діяльністю ТОВ «Сільпо-Фуд»; забезпечувати раціональність управлінського процесу; забезпечувати ефективне управління бізнес-процесами на підприємстві.

Для ефективного управління бізнес-процесами й чіткого визначення відповідальності на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» необхідно створити спеціальний структурний підрозділ – відділ контролінгу. На досліджуваному підприємстві найдоцільнішим бачиться при впровадженні контролінгу штабна організація управління, тобто безпосереднє підпорядкування керівництву підприємства. Необхідні витрати на відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» складають 501 840 грн.

Загальногосподарським ефектом від відкриття відділу контролінгу ТОВ «Сільпо-Фуд» є збільшення прогнозного чистого доходу від реалізації продукції за реалістичним сценарієм розвитку на 0,8%, або 9373,86 тис.грн., за песимістичним сценарієм – на 0,2%, чи 2343,46 тис. грн.

Індекс прибутковості проекту відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» за реалістичним сценарієм розвитку становить 71,71 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,07 року. Внутрішня норма рентабельності – 8,4%.

Індекс прибутковості проекту відкриття відділу контролінгу бізнес-процесів ТОВ «Сільпо-Фуд» за песимістичним сценарієм розвитку становить 16,49 – проект є ефективним. Термін окупності проекту становить 0,3 року. Внутрішня норма рентабельності – 3,94%.

Відкриття на підприємстві ТОВ «Сільпо-Фуд» відділу контролінгу надасть можливість: координувати ефективність управління бізнес-процесами з метою досягнення цілей підприємства ТОВ «Сільпо-Фуд» при найменшому можливому рівні витрат; надавати інформаційну і консультаційну підтримку з прийняття управлінських рішень щодо ефективного управління бізнес-процесами; ефективно планувати та координувати діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2015. Вип. 2 (12). Том 1. С. 92–98.
2. Бізнес-процеси и XML [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.citforum.ru/internet/webservice/process_xml.
3. Бізнес-процеси та документообіг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intalev.ua/ua/services/bp/>
4. Білявський В.М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств / В.М. Білявський // Вісник нац. ун-ту «Львівська політехніка». — 2017. — Вип. 862. — С. 10–18.
5. Білявський В.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації / В.М. Білявський // Сучасні проблеми менеджменту : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конф. — К. : Нац. авіац. ун-т, 2016. — С. 21–22.
6. Бойчук Н.Я. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України / Н.Я. Бойчук, В.В. Орел // Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ». – 2016. – Випуск 17. – С. 173-180.
7. Волгіна Н.О., Куш А.В. Реінжиніринг як антикризовий інструмент управління підприємством в умовах турбулентної економіки. Вісник ХДУ. Серія Економічні науки. 2014. № 7. С. 340-348.
8. Гаврильченко О.В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу / О.В. Гаврильченко // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 16. – С. 270–276.
9. Гадецька З.М., Теливань В.О. Розробка проекту автоматизації бізнес-процесів підприємства. Актуальні питання економічних наук: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 13–14 травня 2016 р.). Херсон: Гельветика, 2016. С. 115–117.

10. Гадецька З.М., Холопова М.О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950>
11. Галяміна І. Г. Управління процесами: посібник для ВУЗів / І. Г. Галяміна. – СПб. 2013. – 304 с.
12. Гараніна Г. Г. Теоретичні обґрунтування концепції інноваційного розвитку бізнес-процесів в компанії [Електронний ресурс] / Г. Г. Гараніна // Статистика і економіка. — 2014. — №1. — С. 40 — 41.
13. Гелей Л. О. Управління бізнес-процесами підприємств роздрібною торгівлі [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гелей Людмила Олегівна ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. комерц. акад. – Львів, 2014. – 21 с.
14. Гончаренко В.В. Управління бізнес-процесами організацій споживчої кооперації [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гончаренко Владислав Васильович ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. – Донецьк, 2015. – 20 с.
15. Грибан С.В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента антикризового управління. Агросвіт. 2015. № 2. С. 50-54.
16. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / В.В. Демиденко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
17. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І.Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – № 13. – С. 264–270.
18. Климчук М. М. Управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Климчук Марина Миколаївна ; Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". – Київ, 2014. – 20 с.
19. Ковальов А.І. Підвищення ефективності антикризового управління в

корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. № 3 (54). С. 124-130

20. Командровська В.Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення / В. Є. Командровська, О.Ю. Морозенко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30/Moroz.pdf

21. Комплексне управління бізнес-процесами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kubp.com.ua>

22. Конева Є. А., Одинцова Т. М. Проблеми і перспективи впровадження системи контролінгу в диб'юторських компаніях // Питання економіки і управління. — 2016. — №4.1. — С. 16-18.

23. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2013. – Вип. 3. – С. 64-69.

24. Криворучко О.Н. Інтеграція методів удосконалення бізнес-процесів підприємства / О. Н. Криворучко // Економіка транспортного комплексу. – 2015. – Вип. 25. – С. 7–20.

25. Кулик В.А., Онищенко О.В. Транспортно-логістичний кластер: формування, функціонування, аналіз діяльності.; монографія, - Кременчук: «Кременчуцька міська друкарня», 2016. – 228 с.

26. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посібн. у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2017. – 80 с.

27. Логістичний менеджмент: практикум / О.Є Шандрівська, В.В. Куязк, Н.І. Хтей; за наук. ред. Є.В. Крикавського; Нац. ун-т. «Львів. політехніка». — Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. — 191 с.

28. Малярець Л. М. М Формалізація задач контролінгу логістичної діяльності підприємства: монографія / Л. М. Малярець, Г. Л. Матвієнко - Біляєва. — Харків: Вид. ХНЕУ, 2015. — 227 с.

29. Мельниченко С. В. Управління бізнес-процесами в туризмі [Текст] : монографія / С. В. Мельниченко, К. А. Шеєнкова ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т.

– Київ : КНТЕУ, 2015. – 263 с.

30. Менеджмент процесів / під ред. Й. Беккера, Л. Вилкова, В. Таратухіна та ін. ; [пер. з нім.]. – М. : Ексмо, 2007. – 384 с.

31. Мешкіс Д.К. Формування бізнес-процесів розвитку організації на основі механізму архітектурного управління і контролю / Д.К. Мешкіс // Вісник науки і освіти. – 2015. – Т. 1, № 1. – Режим доступу: <http://vestniknauki.ua>

32. Опис бізнес-процесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://process.siteedit.ru/page54>.

33. Полінкевич О. М. Управління бізнес-процесами в системі інноваційного розвитку підприємств [Текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / Полінкевич Оксана Миколаївна ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2015. – 40 с.

34. Продіус О.І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка: реалії часу. 2016. № 6(28). . 79–87. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/n6.html>.

35. Репін В. В. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів / В. В. Репін, В. Г. Єліферов. – М. : Манн, Іванов і Фербер, 2013. – 544 с.

36. Рогач С. М. Економіка і підприємництво, менеджмент : [навч. посіб.] / [С. М. Рогач, Т. А. Гуцул, В. А. Ткачук та ін.]. – К.: ЦП «Компринт», 2015. – 714 с.

37. Удосконалення бізнес-процесів – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://process.siteedit.ru/page9>.

38. Засоби опису бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://process.siteedit.ru/page30>.

39. Степанова Н. І. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент покращення економічного стану підприємств / Н. І. Степанова // Управління розвитком. – 2015. – №20. – С. 22-243.

40. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг

- [Текст] : навч. посіб. / П. Г. Баншиков [та ін.] ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". – К. : КНЕУ, 2016. – 283 с.
41. Хаммер М. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі / Майкл Хаммер, Джеймс Чампі; пер. з англ. Ю. Е. Корнілович. – М.: Манн, Іванов і Фербер, 2006. – 287с.
42. Ходова Я. О. Реінжиніринг як ефективний механізм реорганізації логістичних бізнес-процесів // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. – Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2017. – Вип. 15. – С. 242 – 247.
43. Черемних С. В. Моделювання і аналіз систем. IDEF технології: практикум / С. В.Черемних, І. О. Семенов, В. С. Ручкін. – М. : Фінанси і статистика, 2006. – 192 с.
44. Чухрай Н.І., Матвій С.І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. – 2014. - №811. – С. 403 – 413.
45. ELMA BPM // [Electronic resource]. – Access mode : http://www.elma-bpm.ru/product/bpm/modeli_bisnes.html
46. Handbook of research on business process modeling / Ed. by Jorge Cardoso and Wil van der Aalst. – Hershey PA, London : Information Science Reference, 2009. – 607 (XXV) p.
47. IDEF, Integration DEFinition methods [Electronic resource]. – Access mode : <http://www.idef.com>.
48. Ilchenko N. Development strategy for logistics operators in the context of globalization / Ilchenko N. // Contemporary conditions and trends in enterprise management: strategies, mechanisms, processes. Cracow University of Economics. – 2015. – P. 45-53.
49. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements [Electronic resource]. – Access mode : http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823.

50. Krykavskyy Y. In search of ways for the improvement of the existing supply chains / Y. Krykavskyy, E. Pokhylchenko // Current problems in management. University of Bielsko-Biala Press. Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. — 2017. — P. 105-118
51. Oklander M. Methodological approaches to logistic risk assessment / In book.: Innovativeness and entrepreneurship: monograph / M. Oklander, D. Yashkin; edited by Ewa Bojar and Korneliusz Pylak – Lublin: Politechnika Lubelska, 2014. – P. 125-134.
52. Six Sigma + Lean Toolset: Executing Improvement Projects Successfully / Ed. by Stephan Lunau; Translated by Astrid Schmitz. – Berlin : Springer-Verlag, 2008. – 315 (VIII) p.
53. Smith R. F. Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using Processes as Strategic Drivers / Ralph F. Smith. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, 2007. – 228 (X) p.

48 12.3. Інформаційні ресурси