

ДИПЛОМНА РОБОТА

Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

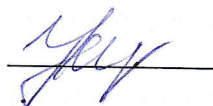
ДРУПЕП. 018059.01.05.00

Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-1



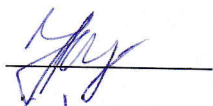
Вадим ГВОЗДЕЦЬКИЙ

Керівник
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

Нормоконтролер
к.е.н., доцент



Оксана ЧЕРНУШКІНА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

07 12 2023 р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
Спеціальність _____ 051 Економіка _____
Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

_____ Михайло ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Гвоздецький Вадим Вікторович

1 Тема роботи: _____ Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів
(на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів) _____

керівник роботи _____ Чернушкіна Оксана Олександрівна, к.е.н., доцент _____

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові документи України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, тематичні збірники й довідники, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади визначення людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів. У другому розділі здійснено аналіз людського капіталу у формуванні управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют». Третій розділ присвячено напрямкам реалізації ефективного розвитку управлінських бізнес-процесів в системі управління персоналом на ТОВ «Абсолют».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця - Основні підходи до поняття «людський капітал»; Рисунок - Декомпозиційна модель терміна «людський капітал підприємства»; Рисунок - Структурні елементи людського капіталу; Таблиця - Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»; Таблиця - Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «Абсолют Л»; Таблиця - Референтна модель бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л»; Таблиця - Склад і структура працівників ТОВ «Абсолют Л»; Рисунок - Структурно-логічна модель формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів; Таблиця - Пропоновані акценти на методи забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів підприємства.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

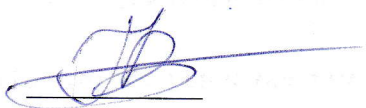
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1 Теоретична частина	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
2 Аналітична частина	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
3 Проектно-рекомендаційна частина	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
4 Рецензування роботи	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
5 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
6 Захист дипломної роботи	11.12.2023 - 22.12.2023	Виконано

Студент



Вадим ГВОЗДЕЦЬКИЙ

Керівник роботи



Оксана ЧЕРНУШКІНА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів (на прикладі ТОВ «Абсолют Л», м. Львів)».

Виконав студент гр. УПЕПм-22-1 Гвоздецький В.В., керівник Чернушкіна О. О., к.е.н., доцент.

Обсяг – 91 с., 20 рис., 38 табл., 47 джерел.

Ключові слова: людський капітал, бізнес-процеси, системно-процесний підхід, управління, ефективність.

Мета дипломної роботи – узагальнення теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління людським капіталом як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є управління людським капіталом підприємства.

У першому розділі наведено теоретичні засади визначення людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів.

У другому розділі здійснено аналіз людського капіталу у формуванні управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют».

Третій розділ присвячено напрямам реалізації ефективного розвитку управлінських бізнес-процесів в системі управління персоналом на ТОВ «Абсолют», а саме: запропоновано удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві на основі аналізу їх пріоритетності; охарактеризовано напрями розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют»; запропоновано запровадження моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют».

04.12.2023

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади визначення людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів	8
1.1 Генезис поняття «людський капітал»	8
1.2 Концептуальні аспекти системно-процесного підходу до управління бізнес-процесами підприємства	14
1.3 Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів	22
Висновки до розділу 1	28
2 Аналіз людського капіталу у формуванні управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л»	30
2.1 Загальна характеристика виробничо-комерційної діяльності на засадах управління бізнес-процесами торговельного підприємства ...	30
2.2 Аналіз формування та ефективного використання людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л»	41
2.3 Оцінювання результативності організації управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л»	51
Висновки до розділу 2	58
3 Напрями реалізації ефективного розвитку управлінських бізнес-процесів в системі управління персоналом на ТОВ «Абсолют Л»	60
3.1 Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві на основі аналізу їх пріоритетності	60
3.2 Напрями розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л»	68
3.3 Запровадження моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л» .	77
Висновки до розділу 3	85
Висновки	86
Перелік джерел посилання	89
Додатки	95

ВСТУП

Сучасний економічний розвиток і постійно зростаюча конкуренція зумовлюють необхідність пошуку нових стратегічних можливостей, які є більш ефективними для компаній. Визнання потенціалу використання інновацій як засобу економічного розвитку вимагає вивчення, розвитку та впливу на низку аспектів інноваційної стратегії. Серед них на особливу увагу заслуговує розвиток і вдосконалення управління людським капіталом. Знання та кваліфікація працівників розглядаються як особлива форма інтелектуальної власності людини, а час і кошти, витрачені на набуття знань і навичок, - як інвестиції в людський капітал. При цьому значна частина корисних властивостей працівників, набутих в результаті інвестицій, використовується у виробничій діяльності, що призводить до підвищення продуктивності праці, а це, в свою чергу, веде до збільшення прибутку компанії, покращення добробуту працівників та економічного зростання галузі, регіону та країни в цілому.

Серед найважливіших факторів, що посилюють роль людського капіталу на підприємствах, є зміни у змісті праці та оптимізація продуктивності праці за рахунок використання нових технологій і програмного забезпечення, які вимагають певних систем для управління та використання нових знань і навичок. Широка автоматизація бізнес-діяльності зменшила кількість людей, зайнятих у виробництві, від багатьох рутинних завдань, змусивши їх працювати над розумінням процесів з метою оптимізації трудової діяльності. В результаті ментальної взаємодії в бізнес-діяльності з'явився феномен бізнес-процесів і сформувалися системи управління ними.

Провідні світові підприємства розглядають впровадження цифрових технологій як один з основних факторів свого інноваційного розвитку та посилення конкурентних переваг. Активне використання цифрових технологій на підприємствах вимагає дослідження тенденцій розвитку цифрових технологій та процесу трансформації традиційних підприємств у підприємства,

що використовують цифрові технології. У той же час, керівники підприємств приділяють підвищену увагу процесу підвищення ефективності своїх підприємств відповідно до поточної ситуації в країні. Ці вимоги сприяють удосконаленню систем управління шляхом застосування системного мислення та управління бізнес-процесами як принципів, що довели свою ефективність у діяльності підприємств у всьому світі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія людського капіталу зародилася завдяки видатним вченим-економістам В. Петті, А. Сміту, Д. Рікардо, К. Марксу. Розвитку сучасної теорії людського капіталу сприяли Г. Беккер, Т. Шульц, С. Фішер, Р. Дорнбуш і Р. Шмалензі, Дж. Грейсон і К. О'Делл та інші. В Україні дослідженням розвитку теорії людського капіталу присвятили увагу вчені Н. Марущак, О. Більська, О. Бородіна, Н. Голікова, О. Грішнова, О. Гавриш, Л. Довгань, І. Крейдич, Н. Семенченко та інші.

Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів у діяльності підприємств присвячено низку наукових праць таких вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, як, зокрема, В. Турчак, Е. Демінг, О. Дума, К. Міхеєнко, Т. Луцька, С. Урба, М. Хаммер, Д. Харінгтон, Л. Чорнобай. Незважаючи на велику зацікавленість науковців та дослідників, питання визначення сутності та узагальнення концептуальних основ визначення людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів є актуальними.

Метою роботи є узагальнення теоретикометодологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо управління людським капіталом як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів. Для досягнення поставленої мети в роботі сформульовано і вирішено наступні завдання:

- узагальнити теоретико-методологічні засади генезису поняття «людський капітал»;
- визначити концептуальні аспекти системно-процесного підходу до управління бізнес-процесами підприємства;
- дослідити особливості людського капіталу як чинника розвитку

управлінських бізнес-процесів;

- проаналізувати вплив людського капіталу на систему управління бізнеспроцесами на підприємстві;

- розробити механізм управління бізнес-процесами підприємства.

Об'єктом дослідження роботи є людський капітал підприємства.

Предметом дослідження роботи виступають теоретико-методологічні та практичні засади управління людським капіталом як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів.

Методи дослідження. Методологічні засади - це сукупність принципів, методів, загальних прийомів і способів, використаних у процесі роботи. Теоретичною основою є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та експертів з проблем ефективного управління людським капіталом. У процесі роботи використано науковий аналіз, методи аналізу та синтезу, системного аналізу, індуктивний та дедуктивний методи, методи статистичного прогнозування та моделювання ситуацій, економіко-статистичні методи, порівняння та групування даних, якісний та кількісний аналіз, методи ілюстрації та табулювання (для графічного представлення результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження стали аналітичні та статистичні огляди, фінансова і статистична звітність підприємства, наукова монографічна література, вітчизняні та закордонні наукові публікації.

Практичне значення полягає у розробці рекомендацій щодо управління людським капіталом як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів.

Робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту становить 91 сторінку, включає 38 таблиць, 20 рисунків. Список використаних джерел налічує 47 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК ЧИННИКА РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Генезис поняття «людський капітал»

Високий рівень корпоративної ефективності в інноваційних економіках є основним фактором, що визначає якість роботи та продукції, і вимагає навчання на робочому місці, яке, по суті, є формою створення людського капіталу. На думку багатьох керівників міжнародних успішних компаній, трьома найважливішими факторами, поряд з іншими чинниками, що впливають на організаційну ефективність, є сприятливе бізнес-середовище, корпоративна стратегія та якість людських ресурсів (особливо менеджерів). Очевидно, що перші дві умови також залежать від людських ресурсів, роль яких у забезпеченні економічної та соціальної ефективності в умовах переходу до інноваційної економіки постійно зростає. За своєю природою людські ресурси та людський капітал не є тотожними.

Людські ресурси потенційно можуть стати капіталом, якщо втілені в людині знання, навички та здібності приносять реальний дохід і створюють багатство, тобто якщо людина має можливість реалізувати себе в суспільному виробництві через свою організовану діяльність [1, с. 184].

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку країн зумовлюють зростання ролі людського капіталу та необхідність його збереження і розвитку. Людський капітал є одним з найцінніших ресурсів суспільства та головним чинником розвитку і конкурентоспроможності соціально-економічної системи регіону. Якісні та кількісні характеристики людського капіталу впливають на економічне зростання будь-якої країни. Цифровізація всіх сфер економічної діяльності, стрімкий розвиток високотехнологічних галузей у багатьох країнах та перехід до шостого технологічного укладу створили величезний попит на висококваліфіковану робочу силу та підвищили вимоги до кваліфікаційного

рівня працівників, їхнього освітнього рівня та якісних характеристик, що визначають цінність інших видів людського капіталу.

Розвиток теорії робочої сили призвів до еволюції підходу до визначення категорій «робоча сила» та «трудоий потенціал» у бік категорій «людський капітал» та «людські ресурси» (таблиця 1.1) [2, с. 26].

Таблиця 1.1 - Еволюція наукових поглядів на роль людини в соціально-економічних процесах

Концепція	Категорія	Визначення категорії	Хронологія активного використання	Трактування ролі людини у соціально-економічних процесах
Інструментальний (економічний) підхід				
Робочої сили	Робоча сила	Здатність людини до праці	з XIX ст. по даний час	Люди як носії компетенцій та характеристик, які можуть бути використані в робочому процесі
	Трудові ресурси	Сукупність носіїв робочої сили (фактор виробництва)	20-ті роки XX ст. по даний час	Люди як пасивні об'єкти зовнішнього контролю, здорові бухгалтерські одиниці
Трудового потенціалу	Трудовий потенціал	Сукупність можливостей населення до праці	70-80 рр. XX ст. по даний час	Люди є головною рушійною силою суспільного виробництва, що характеризується кількісними та якісними показниками здорових людей.
	Економічно активне населення	Населення у віці 15–70 років, що пропонує свою працю на ринку праці (зайняті та безробітні)	початок 90-х рр. XX ст. по даний час	Індивіди як суб'єкти, що характеризуються своїми потребами та інтересами на ринку праці
Людського капіталу	Людський капітал	Запас знань, здібностей і мотивацій	Кінець 70-х рр. – початок 90-х рр. XX ст. по даний час	Люди як найефективніші об'єкти інвестицій і як суб'єкти, що перетворюють їх на продуктивний потенціал, який потім знаходить своє подальше відображення у виробництві.
Людських ресурсів	Людські ресурси	Сукупність потенціалів людини	Кінець 70-х рр. XX ст. по даний час	Людина – головна рушійна сила НТП, виробничого зростання

Сутнісні характеристики людського капіталу мають кілька форм: 1) людський капітал - це сукупність якісних характеристик людини; 2) людський капітал - це об'єкт інвестицій; 3) людський капітал - це частина сукупного капіталу; 4) людський капітал - це постійний запас або сукупність індивідуальних потенціалів. Це проілюстровано на рисунку 1.1 [2, с. 26].

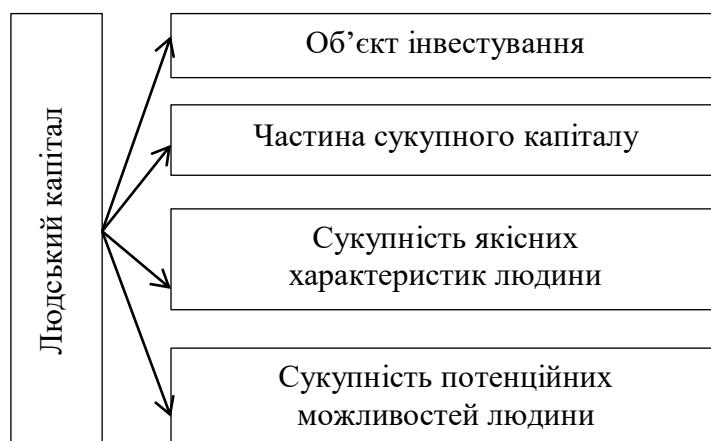


Рисунок 1.1 - Прояви людського капіталу

Представимо систематизацію теоретико-методологічних підходів до трактування поняття «людський капітал» (таблиця 1.2) [3, с. 48].

Таблиця 1.2 - Основні підходи до поняття «людський капітал»

Підхід	Сутність поняття
Особистісний	Оскільки активи є особистою власністю працівника, а не роботодавця, працівник сам вирішує, коли, як і куди їх інвестувати.
Ресурсний	Сукупність якостей і компетенцій працівника, що забезпечують його здатність генерувати майбутні потоки доходів для особи, сім'ї та підприємства. Здатність генерувати майбутні потоки доходів для окремих осіб, сімей та підприємств.
Інвестиційний	Нематеріальні активи, які накопичуються та примножуються завдяки інвестиціям в освіту, мотивацію, охорону здоров'я, міграцію та відпочинок
Синергетичний	Індивідуальні здібності та якості можуть бути перетворені на капітал і національне багатство лише в процесі інтелектуалізації трудових, освітніх, професійних і культурних компетенцій.
Інноваційний	Форма людської діяльності, що реалізується через раціональне та ефективне використання матеріальних і духовних ресурсів для створення суспільних благ, а також через накопичення, передачу та створення нових знань, які гарантують досягнення результатів праці.

Визначення поняття «людський капітал» вітчизняними та міжнародними дослідниками наведено в таблиці 1.3 [4, с.32].

Людський капітал - це здоров'я, знання, навички та інші набуті та розвинуті здібності, які люди використовують у процесі своєї свідомої діяльності. Людський капітал на підприємстві - це сукупність якостей, фізичних

і професійних здібностей усіх працівників.

Таблиця 1.3 - Визначення поняття «людський капітал» зарубіжними та вітчизняними дослідниками

Автор	Визначення поняття «людський капітал»
Г. Беккер	«Найважливіший у кожного запас знань, навичок, мотивацій».
Т. Шульц	«Цінні якості, набуті людьми, які можуть бути посилені відповідними інвестиціями»
С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі	«Природні здібності та таланти, здобута освіта та кваліфікація.»
О. Бородіна [3, с. 48]	«Здатність людей брати участь у виробничому процесі, загальний потенціал отримання доходу»
Н. Голікова [4, с. 143]	«Це вартість запасу навичок, досвіду та знань, задіяних у бізнес-процесах, капіталізованих на основі зайнятості, що генерує додану вартість (прибуток)».
О. Грішнова [5, с. 17]	«Це сукупність індивідуальних продуктивних здібностей, особистих якостей і мотивів поведінки, сформованих і розвинутих в результаті інвестицій, які використовуються в економічній діяльності і таким чином впливають на збільшення доходу власника.».

Сьогодні найбільшою цінністю для підприємства є його люди, а системи управління підприємством передбачають розробку систем, у тому числі управління людським капіталом, для найкращого використання різноманітних компетенцій працівників у бізнес-процесах.

Людський капітал працівників підприємства - це об'єктивна економічна категорія, що представляє собою частину людського капіталу підприємства, з якісними та кількісними характеристиками, що відображають з одного боку вроджені здібності, а з іншого - набуті якості конкретного працівника, та в процесі господарської діяльності досягнення додаткового доходу (додаткового економічного прибутку або ефекту) для всього підприємства спрямовані на досягнення та опосередковано сприяють досягненню загального доходу (додаткового економічного прибутку або ефекту) підприємства.

На основі проведеного дослідження доцільно представити оригінальне бачення складових людського капіталу та їх ролі на підприємстві (рисунок 1.2) [5, с.184].

В результаті дослідження складових людського капіталу [3-5], ми вважаємо, що до складових слід відносити ті, які безпосередньо сприяють отриманню матеріальних, соціальних, моральних або статусних ефектів, з урахуванням факторів, характеристик та умов формування.



Рисунок 1.2 – Декомпозиційна модель терміна «людський капітал підприємства»

На нашу думку, до складових людського капіталу слід віднести (рисунок 1.3) [6]:

Сучасна економіка вимагає переважного розвитку людського капіталу, що супроводжується постійними просторово-часовими змінами причинно-наслідкових зв'язків у соціальній сфері, які проявляються в таких явищах і процесах: персоналізація інтелектуальної праці, особливо високий ступінь роботизації різних функцій у виробництві товарів і послуг персоналізація інтелектуальної праці в передових постіндустріальних країнах, нова структура основних завдань, що становлять зміст життя, розрив традиційного зв'язку між виробництвом і невиробничою сферою в розвитку нових навичок для життя в інформаційному середовищі.



Рисунок 1.3 - Структурні елементи людського капіталу

Наслідки розвитку інформаційної економіки проявляються у комп'ютеризації та автоматизації бізнес-процесів; збільшенні обсягів інформації; прискоренні її обробки, передачі та зберігання; перевищенні витрат на придбання інформаційних технологій над витратами на придбання матеріальних активів; створенні глобального інформаційного простору; зміні статусу трудових ресурсів - в результаті чого вони перетворюються на капітал; розширенні інвестиційної бази формування; запланованій можливість отримання запланованих ефектів, поява нових форм зайнятості, збільшення зайнятості в інформаційному суспільстві тощо. Тому етап розвитку інформаційного суспільства вимагає від працівників, носіїв людського капіталу, набуття широкого спектру знань, навичок, досвіду та прийомів вмілого використання інформації, які є ключовими для оптимізації бізнес-процесів,

досягнення фінансового, інвестиційного та соціального ефекту та реалізації тактичних і стратегічних цілей суб'єкта господарювання.

1.2 Концептуальні аспекти системно-процесного підходу до управління бізнес-процесами підприємства

Бізнес-процес - це взаємопов'язана послідовність дій, сформована подіями та рішеннями для задоволення конкретних потреб клієнта. Будь-який бізнес-процес завжди спрямований на результат або «вихід». Кожен бізнес-процес має зовнішніх або внутрішніх користувачів або клієнтів. Бізнес-процес складається з таких елементів, як види діяльності, завдання, кроки та фази [7]. Компанії мають власні ланцюжки створення вартості та специфічні бізнес-процеси. Бізнес-процеси є багатограним поняттям в системах менеджменту. Враховуючи сутність поняття «процес», бізнес-процес можна визначити як послідовність кроків і дій, спрямованих на перетворення всіх видів ресурсів, необхідних і використовуваних для створення продукту, який задовольняє визначені потреби споживача і має потенціал для отримання доходу для підприємства [9]. Чітке розуміння сутності та видів бізнес-процесів в системі управління забезпечує точну діагностику та прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на зниження витрат компанії. У науковому просторі запропоновано низку підходів до визначення сутності поняття «бізнес-процеси» (таблиця 1.4) [10, с. 125].

Динамічність бізнес-середовища як відкритої системи вимагає від бізнес-процесів гнучкості, тобто здатності змінюватися і трансформуватися у відповідь на потрясіння у зовнішньому середовищі організації та зміну пріоритетів останньої. Для ефективної діагностики бізнес-процесів важливе значення має їх класифікація.

Таблиця 1.4 - Підходи до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення
А.-В. Шеєра	«Серія повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідні матеріали та інформацію на кінцевий продукт (послугу). Перетворення вхідних матеріалів та інформації на кінцевий продукт (послугу) за заздалегідь визначеними правилами.»
М. Хаммер, Дж. Чампі (M. Hammer, J. Champy)	«Серія різних видів діяльності, де один або кілька видів ресурсів використовуються як вхідні ресурси, а вихідними є продукти, що мають цінність для споживачів в результаті цієї діяльності.»
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт (T. Davenport, J. Short)	«Ряд завдань, які мають певну послідовність у часі та просторі. Точне визначення входів і виходів. Або серія дій, які структуровані, виміряні та розроблені для отримання конкретного результату для конкретного клієнта або ринку.»
Б. Андерсон	«Серія логічно пов'язаних, повторюваних дій. Ресурси підприємства використовуються для перетворення об'єктів (фізично або віртуально) з метою досягнення певного вимірюваного результату або продукту, який задовольняє потреби внутрішніх або зовнішніх клієнтів.»
Х. Біннер	«Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевою метою яких є виробництво продуктів/послуг, що мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.»
Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов	«Серія внутрішніх етапів (видів) діяльності, починаючи з одного або декількох "входів" і закінчуючи створенням продукту, який задовольняє замовника з точки зору вартості, довговічності, сервісу та якості, і який потрібен замовнику.»
Н. Тішер	«Структурована послідовність дій зі здійснення діяльності певного виду на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта діяльності - від створення концептуальної ідеї до її проектування, реалізації та результатів (введення об'єкта в експлуатацію, постачання продукту, надання послуги, завершення певного етапу діяльності) - певний процес, який є системно замкнутим.»
Л. І. Чернобай, О. І. Дума	«Це елемент механізму, який формує додану вартість (споживчу цінність) шляхом трансформації організаційних ресурсів, орієнтованих на досягнення однієї всеохоплюючої мети, яка полягає в тому, щоб організація в цілому була продуктивною та ефективною і забезпечувала додану вартість (споживчу цінність) для цільового ринку за допомогою бізнес-моделі компанії.»

Комплексний аналіз підходів різних авторів дозволив виділити наступні критерії та їх типи (таблиця 1.5) [11].

Опис діяльності компанії через виділення бізнес-процесів дає компаніям можливість краще зрозуміти процеси, що відбуваються всередині, та виявити приховані процеси. Це сприяє підвищенню рівня контролю та керованості діяльності [12].

Виходячи з наведеного вище трактування бізнес-процесів, можна

виділити їх основні характеристики [13]:

- наявність мети бізнес-процесу;
- використання ресурсів для реалізації бізнес-процесу;
- періодичність виконання послідовних дій;
- наявність «входів» та «виходів»;
- безперервність бізнес-процесів тощо.

Таблиця 1.5 - Класифікація бізнес-процесів в системі управління фірмою

Критерій класифікації	Види бізнес-процесів
За Портером	Первинні, підтримуючі, розвиваючі
За причетністю до фірми	Внутрішні, зовнішні.
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня; бізнес-процеси середнього рівня; бізнес-процеси нижнього рівня
За місцем в організаційній структурі підприємства	Горизонтальні процеси; індивідуальні горизонтальні процеси; міжфункціональні горизонтальні процеси; вертикальні процеси; інтегровані процеси
За призначенням або ступенем впливу на одержання доданої цінності	Основні (базові) процеси; підтримувальні процеси; процеси управління
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні); ризикові
За участю у життєвому циклі товару	Основні процеси; допоміжні процеси; організаційні.
За структурою взаємодії	Вертикальні та горизонтальні.
За варіантами ідентифікації	Наскрізні; функціональні.
За рівнем складності	Прості; складні.

Бізнес-процес - це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих процедур (операцій, завдань, функцій, робіт, видів діяльності, дій, підпроцесів, подій, етапів тощо), які є керованими, скоординованими та цілеспрямованими, мають постачальників і споживачів, забезпечені певними ресурсами - технічними, часовими, людськими, інформаційними та фінансовими. Бізнес-процес пропонується визначати як діяльність, що використовує та створює соціально-економічні ефекти шляхом перетворення входів у виходи (рисунок 1.4) [14, с.161].

Самостійні бізнес-процеси характеризуються, по-перше, внутрішньою природою системи, що формує зв'язки між середовищами та між ієрархічними внутрішніми елементами, по-друге, багатокритеріальністю оцінки результатів функціонування і, по-третє, здатністю до вдосконалення (розвитку). Вона є

зовнішньою по відношенню до здійснення основних видів діяльності підприємства, внутрішньою по відношенню до внеску в організацію та/або підтримку основних видів діяльності, а також внутрішньою по відношенню до окремого процесу або відбувається за сценарієм «інтегрованого процесу, що складається з низки сумісних (комплементарних) та взаємодоповнюючих (сумісних) операцій». [15, с. 10]. У ролі споживача може виступати інший бізнес-процес.

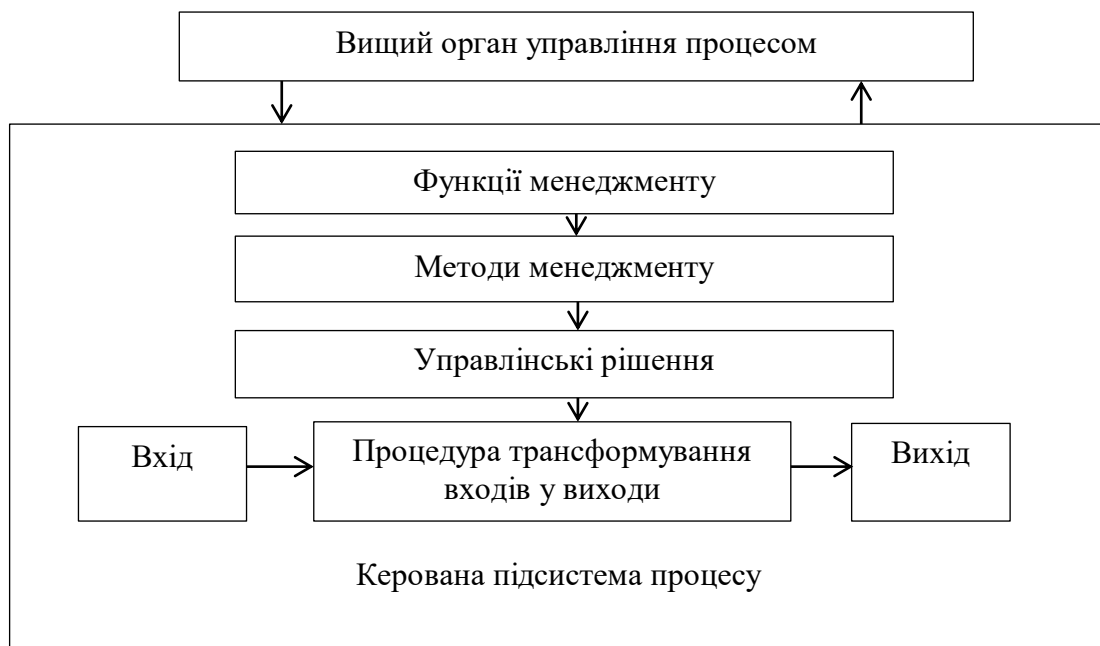


Рисунок 1.4 - Концептуальна модель бізнес-процесу

М. Хаммер і Д. Чампі, засновники концепції «процесної організації», підходять до розуміння компанії як мережі бізнес-процесів, а не як набору служб чи відділів, що виконують певні функції. Таким чином, команди компанії консолідують свої зусилля для забезпечення ефективності ланцюжка «вхід->дія->вихід» [16, с. 9]. Ми вважаємо, що некоректно використовувати поняття «управління бізнес-процесами» та «процесний менеджмент» як синоніми. Перше поняття відображає управління ключовими параметрами бізнес-процесів [17].

Друге поняття - це «сукупність принципів і механізмів, спрямованих на формування та оптимізацію системи бізнес-процесів з метою підвищення споживчої цінності продукції для клієнтів» [18, с. 146], «управління на основі

обраних (ідентифікованих), описаних і скоординованих бізнес-процесів» [19, с. 118], яке можна трактувати як «низку взаємопов'язаних дій, що здійснюються на підприємстві через функцію менеджменту та сфокусовані на бізнес-процесах».

На основі вивчення, узагальнення та критичного осмислення наукової літератури типові якісні параметри оцінки окремих бізнес-процесів на підприємствах представлені в таблиці 1.6 [20, с. 124].

Таблиця 1.6 - Система показників забезпечення якості бізнес-процесу

Групові показники	Структурні показники	Часткові показники
1. Соціальнопсихологічні	1.1. Рівень освітньої структури персоналу та раціональності його використання	1.1.1. Професійно-кваліфікаційна структура працівників
		1.1.2. Раціональність використання персоналу
	1.2. Рівень компетенції працівників	1.2.1. Якість підготовки працівників
		1.2.2. Підвищення кваліфікації працівників
	1.3. Рівень трудової та творчої активності персоналу	1.3.1. Виконання трудових завдань
		1.3.2. Якість роботи персоналу
		1.3.3. Творча активність працівників
		1.3.4. Трудова дисципліна
	1.4. Рівень задоволеності персоналу	1.4.1. Рівень заробітної плати працівників
		1.4.2. Стабільність кадрів
2. Техніко-технологічні	2.1. Рівень якості виробничого процесу	2.1.1. Безперервність процесу
		2.1.2. Спеціалізація елементів процесу
		2.1.3. Повторюваність робіт
		2.1.4. Паралельність виконання робіт
		2.1.5. Пропорційність елементів процесу
		2.1.6. Ритмічність (рівномірність) виробництва
		2.1.7. Стійкість процесу
	2.2. Рівень якості логістичного забезпечення	2.2.1. Сертифікованість сировини та матеріалів
		2.2.2. Якість сировини та матеріалів
	2.3. Рівень якості технології та технічного обслуговування	2.3.1. Швидкість усунення технічних несправностей
2.3.2. Технічна досконалість технології		
3. Організаційн економічні	3.1. Витрати на якість	3.1.1. Загальні витрати на якість
		3.1.2. Питома вага витрат на попередження браку в загальних витратах на якість
	3.2. Витрати на інновації	3.2.1. Витрати на вдосконалення бізнес-процесу
		3.2.2. Показник витрат на НДДКР

Індикатори бізнес-процесів необхідні для визначення завдань, які можна виміряти і відстежувати для досягнення цілей. Індикатори бізнес-процесів є показниками успішності процесів і, навпаки, наявності певних недоліків.

Індикатори створюють стимули для того, щоб, як мінімум, підтримувати існуючі стандартні рівні і, як максимум, покращуватися порівняно з конкурентами та успішно задовольняти постійно зростаючі потреби споживачів [21, с. 86]; як зазначено в [22, с. 113], система індикаторів процесу дає змогу

- оцінити стан початкової фази (у випадку моделі «як є»), тобто визначити відправну точку для впровадження процесів поліпшення;
- ідентифікувати процеси, що потребують поліпшення;
- сформулювати прогнози або тренди розвитку процесів;
- порівняти рівень показників досліджуваної компанії з аналогічними показниками конкурентів;
- оцінити результати вже впроваджених заходів з поліпшення процесів;
- вибрати найбільш підходящі інструменти для подальшого вдосконалення.

Зміст кожного з підходів до оцінювання процесів, як якісного, так і кількісного, представлено в [23]. Узагальнюючи ці підходи, можна визначити переваги та недоліки їх застосування, як показано в таблиці 1.7. Окрім систематизованих та розглянутих методів аналізу бізнес-процесів, заслуговує на увагу низка інших методів, зокрема, всесвітньо відома збалансована система показників (BSC), створена Р. Капланом та Д. Нортоном.

Збалансована система показників (ЗСП) була розроблена Р.Капланом та Д.Нортоном на початку 90-х років 20 століття [23]. Збалансована система показників - це управлінська система, основною метою якої є перетворення стратегічних планів у реальні дії та використання зворотного зв'язку між внутрішніми бізнес-процесами організації та зовнішніми показниками з метою підвищення стратегічної ефективності та досягнення результатів.

Автори збалансованої системи показників пропонують розглядати організацію з чотирьох перспектив (точок зору, компонентів). А саме: з точки зору навчання та розвитку персоналу, з точки зору бізнес-процесів, з точки зору клієнтів та з точки зору фінансів (таблиця 1.8) [23].

Таблиця 1.7 – Переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу бізнес-процесів

Вид підходів та методів до аналізу бізнеспроцесів	Переваги / недоліки
Якісний аналіз бізнес-процесу	
SWOT-аналіз	Переваги. SWOT-аналіз дозволяє систематизувати інформацію про факти внутрішніх і зовнішніх впливів на бізнес-процеси SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесів, результати якої корисні для визначення характеристик процесів і причин низької ефективності. Недоліки. SWOT-аналіз є дуже суб'єктивним і його результати не можуть бути використані як основа для прийняття управлінських рішень.
Аналіз проблем процесу	Переваги. В опитуванні беруть участь керівники процесів і безпосередні виконавці, а отже, воно допомагає виявити проблеми процесу. Це допомагає визначити пріоритети для покращення процесу. Недоліки. Цей метод може лише виявити наявність проблеми, але не може виміряти її глибину. Він не може оцінити проблему з фінансової чи якісної точки зору.
Ранжирування процесів	
Аналіз входів та виходів	Переваги. Ці методи можуть визначити недоліки та надлишки, притаманні входам, виходам та ресурсам процесу. Ці методи можна використовувати для структурування бізнес-процесів, щоб зробити їх більш цілісними, усунути вузькі місця та покращити найменш організовані процеси. Недоліки. Всі перераховані вище типи аналізу слід використовувати, але жоден з них не є інструментом для радикального реінжинірингу бізнес-процесів, впровадження значних змін або підвищення ефективності бізнес-процесів.
Аналіз функцій	
Аналіз ресурсів	
Аналіз процесу на відповідність типовим та/або нормативним вимогам	
Кількісний аналіз бізнес-процесу	
Імітаційне моделювання	Переваги. За допомогою цього методу можна розглядати велику кількість альтернатив, підвищити якість управлінських рішень і точніше прогнозувати їхні результати. Він дозволяє знайти необхідні рішення навіть тоді, коли експерименти в реальних умовах неможливі. Недоліки. Використання методу є складним і дорогим.
ABC-аналіз	Переваги. Наочність аналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу. Недоліки. Потребує реструктуризації систем калькулювання собівартості на підприємстві. Це пов'язано з тим, що більшість підприємств не мають систем калькуляції витрат за процесами.
Аналіз показників процесу, продукту та задоволеності клієнтів	Переваги. Індикатори характеризують основні компоненти бізнес-процесу з різних точок зору (наприклад, фінансової, технічної тощо). Індикатори надають об'єктивну інформацію в числовій формі та окреслюють досліджувану "проблемну область". Недоліки. Індикатори процесу, індикатори продукту та індикатори задоволеності клієнтів є окремими характеристиками, і на їх основі важко судити про загальну ефективність досліджуваного об'єкта.

Управління бізнес-процесами - це динамічна сфера, яка постійно розвивається та змінюється. Нижче наведені деякі з останніх розробок в області управління бізнес-процесами (таблиця 1.9) [23]:

Таблиця 1.8 – Організація з точки зору системи збалансованих показників

Перспектива	Показники
Перспективи розвитку людських ресурсів та розбудови потенціалу. Навчання та розвиток організаційної культури на рівні компанії та особистості.	Індикатори того, на яких сферах необхідно зосередити навчання співробітників для досягнення максимальної ефективності.
Перспектива бізнес-процесів вимагає зосередження на внутрішніх бізнес-процесах і дуже чіткого розуміння їх функціонування.	Індикатори бізнес-процесів показують, наскільки продукти та послуги організації відповідають вимогам клієнтів. Цей набір індикаторів є суто специфічним для кожної компанії.
Перспектива клієнтів – індикатор задоволеності клієнтів, як запоруки подальшого фінансового успіху.	Розробка показників задоволеності клієнтів вимагає аналізу типів клієнтів і процесів, які споживають певний продукт або послугу. Послуги.
Фінансова перспектива – індикатор фінансової стійкості організації	Рентабельність інвестицій і термін окупності, прибутковість і оцінка ризиків.

У випадку з вітчизняними підприємствами традиційне вимірювання ефективності діяльності традиційно обмежувалося зосередженням уваги лише на фінансових показниках, отриманих з системи бухгалтерського обліку.

Таблиця 1.9 - Тенденції в управлінні бізнес-процесами

Новітні тенденції	Характеристика
Автоматизація процесів	Використання інформаційних технологій та програмного забезпечення дозволяє автоматизувати бізнес-процеси та зменшити витрати на їх впровадження. Це також може допомогти підвищити ефективність та якість процесів.
Розширення сприйняття бізнес-процесів	Нові технології дозволяють підвищити обізнаність про бізнес-процеси, включаючи взаємодію зі стейкхолдерами та іншими зацікавленими сторонами.
Аналітика даних	Аналіз даних можна використовувати для відстеження та аналізу ефективності бізнес-процесів, а також для підвищення якості та результативності.
Гнучкість та адаптивність	Ключ до успішного управління бізнес-процесами полягає у гнучкості та адаптивності. Бізнес повинен бути готовим до змін і швидко реагувати на зміни в економічному та соціальному середовищі.
Цифрові технології	Цифрові технології, такі як штучний інтелект, блокчейн та інтернет речей, можуть бути використані для підвищення ефективності та якості бізнес-процесів.
Стратегічне управління процесами	Компанії все частіше віддають перевагу стратегічному управлінню процесами, яке дозволяє їм досягати довгострокових цілей і реалізовувати стратегію організації через бізнес-процеси.

Однак самі по собі фінансові показники не дають повної картини стану

підприємства і не можуть точно спрогнозувати його розвиток. Тому потрібен більш досконалий та ефективний метод оцінки діяльності підприємства в цілому на глобальній основі. Запропонована вище система показників дає можливість оцінити ефективність бізнес-процесів, результативність роботи персоналу та ступінь взаємодії з клієнтами [23].

Бізнес-процеси є важливим елементом ефективної організації підприємств, а також важливим фактором загального розвитку економіки країни. В Україні, як і в інших країнах, управління бізнес-процесами є важливим фактором конкурентоспроможності підприємств та економіки країни в цілому.

Впроваджуючи ефективне управління бізнес-процесами, українські підприємства можуть підвищити якість своєї продукції та послуг, знизити виробничі витрати, покращити взаємодію між різними відділами та підрозділами, підвищити ефективність та покращити обслуговування клієнтів [23].

Успішне впровадження бізнес-процесів також є важливим фактором для економічного розвитку України. Це пов'язано з тим, що підприємства працюють у конкурентному середовищі і повинні працювати ефективно, щоб витримувати конкуренцію на внутрішньому та зовнішньому ринках. Ефективні бізнес-процеси дозволяють компаніям бути більш конкурентоспроможними на ринку, залучати інвестиції та сприяти загальному зростанню економіки країни.

1.3 Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів

Сучасне бізнес-середовище сприяє не лише фізичній праці, але й складній інтелектуальній роботі, дозволяючи працівникам віддаватися творчості. Кожен працівник є носієм не тільки продуктивних сил, а й технологічного та

інтелектуального потенціалу.

У процесі своєї професійної діяльності працівники формують нові шляхи в професійній групі, впроваджуючи системи управління для оптимізації виробничого процесу. Однак посилення конкуренції, впровадження інформаційних технологій та зміни в бізнес-середовищі вимагають особливого підходу до управління бізнес-процесами [24, с. 64].

Управління бізнес-процесами включає в себе координацію ланцюжка поставок, взаємодію з клієнтами та партнерами, а також планування ресурсів та бізнес-аналіз. Основною метою такого управління є постійне вдосконалення процесів компанії.

Бізнес-процеси є складними та динамічними і повинні враховувати внутрішні та зовнішні зв'язки всередині підприємства. Управління бізнес-процесами координує та автоматизує ці складні процеси, дозволяючи адаптуватися до сучасних умов та швидко реагувати на нові виклики.

Важливо зазначити, що управління бізнес-процесами є невід'ємною частиною операційного управління підприємством і включає в себе моделювання, автоматизацію, виконання, контроль, вимірювання та оптимізацію потоку бізнес-діяльності. Кінцевою метою такого управління є підтримка цілей компанії з урахуванням її внутрішніх і зовнішніх систем, співробітників, клієнтів (споживачів) і партнерів [25, с. 49].

Підкреслено, що основні переваги систем управління бізнес-процесами полягають не тільки в економії часу, грошей та інших ресурсів, а й у підвищенні гнучкості діяльності. А саме, можливість призупиняти та прискорювати бізнес-процеси та підтримувати відповідність нормативним вимогам. Ці результати досягаються завдяки вдосконаленню систем управління процесами, регламентації та моніторингу бізнес-процесів і своєчасному прийняттю рішень при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Управління бізнес-процесами на підприємствах покращує процеси та забезпечує оптимальну роботу всіх аспектів діяльності підприємства. Проведене дослідження дозволило окреслити та систематизувати наступні

етапи (рисунок 1.5) формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві [26, с. 79].



Рисунок 1.5 - Етапи формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві

Використання програмного забезпечення для управління бізнес-процесами допомагає усунути неузгодженості в діяльності різних бізнес-процесів на підприємстві та забезпечує миттєвий доступ до інформації про будь-які зміни. Це допомагає синхронізувати виробництво, але також вимагає від співробітників високого рівня професіоналізму, культури спілкування, почуття командної роботи і турботи про інтереси компанії.

Підвищення вимог до працівників свідчить про зростання їхньої ролі у виробництві та ускладнення їхніх управлінських функцій. Зростання ролі людського фактору в бізнес-процесах підприємств пов'язане з появою нових

високотехнологічних галузей і розширенням сфери інформаційних послуг. Крім того, зростає важливість професійних якостей працівників, а праця стає все більш інтелектуалізованою. Усвідомлюючи це, керівники підприємств вважають підвищення кваліфікації своїх працівників та використання їхнього потенціалу одним із найважливіших організаційних завдань для ефективного впровадження бізнес-процесів у своїх компаніях [27, с. 125].

Програмне забезпечення для управління бізнес-процесами також може бути превентивним заходом для компаній, оскільки забезпечує дотримання стандартів і законодавства та полегшує заходи безпеки. Тому давайте порівняємо найпопулярніше програмне забезпечення для управління бізнес-процесами (таблиця 1.10) [28, с. 215].

Таблиця 1.10 дозволяє керівникам підприємств обрати найбільш ефективне програмне забезпечення, враховуючи простоту використання, цінову політику та технічну підтримку.

Підприємства активно використовують програмне забезпечення для швидкого та ефективного вирішення різноманітних завдань. Програмне забезпечення для управління бізнес-процесами дозволяє їм легко створювати власні робочі процеси, оцінювати кроки, необхідні для досягнення поставлених цілей, та інтегрувати різні рішення [29, с. 74]. Завдяки автоматизації складних, а іноді й трудомістких завдань, рутинна робота в компанії значно спрощується.

Використання програмного забезпечення для управління бізнес-процесами також дозволяє компаніям отримувати об'єктивну інформацію про ефективність своїх процесів. Інструменти в цьому програмному забезпеченні можуть допомогти виявити вузькі місця в процесі та непотрібні кроки, а також допомогти працівникам взяти на себе відповідальність за свої дії [30].

Таблиця 1.10 – Програмні забезпечення управління бізнес-процесами підприємства

Назва бренду	Популярність серед споживачів	Розроблення процесу	Операційна простота	Ціноутворення	Підтримка
--------------	-------------------------------	---------------------	---------------------	---------------	-----------

Nintex	Мале та середнє підприємство	Інтуїтивний дизайн на основі браузера	On- prem	За цитатою	Немає (з відкритим вихідним кодом)
Process Maker	Корпорації, уряди та організації, що шукають масштаб підприємства	BPMN 2.0	Різні видання on-prem і хмарні	Від 1 000 дол. на місяць (необмежена кількість користувачів)	Відеодокументація, електронна пошта, вебінари, миттєвий чат
Kissflow	Мале та середнє підприємство, середній ринок	Людиноорієнтований інтерфейс перетягування	Хмарна основа	Від 390 дол. на місяць, 4,3 із 5 (голоси)	Відеодокументація, електронна пошта, вебінари, миттєвий чат
BizAgi	Малий та середній бізнес, середній ринок, підприємства	Bizagi BPMN Modeler	Хмара розміщено на прем'єрі	Постійна ліцензія за 800 дол. на рік + 134 дол. на обслуговування (або) однорічна ліцензія за 311 дол. на рік	Базова безкоштовно (без SLA) або преміумпідтримка за додаткову плату
Zoho Creator	Фрілансери, мале та середнє підприємство	Конструктор скриптів для перетягування фрагментів коду	Веб-сайт, на приєм або може бути самостійним	5–15 дол. на користувача на місяць (залежно від ліцензійних планів)	Електронна пошта, телефон, навчання, ескалація квитків

Використання програмного забезпечення для управління бізнес-процесами не лише ефективно вирішує завдання в компаніях, але й сприяє підвищенню загальної ефективності та продуктивності. Це відбувається тому, що рутинні завдання можуть бути оптимізовані та автоматизовані, що дозволяє працівникам зосередитися на більш важливих завданнях. Бізнес-лідери, які використовують принципи управління бізнес-процесами, можуть виявити раніше невикористаний потенціал і нові можливості для операційного вдосконалення.

Однак основними перевагами бізнес-процесів є:[31]

- Управління неорганізованими та громіздкими процесами.
- Створення, відображення, аналіз та вдосконалення бізнес-процесів компанії.
- Більш ефективно виконання повсякденних операцій компанії.
- Більш ефективно управління бізнес-процесами.
- Більш ефективно управління бізнес-процесами.

- Більш ефективно управління бізнес-процесами.
- Більш ефективно управління бізнес-процесами.
- Збільшення кількості реалізованих організаційних цілей.
- Розвиток підприємства відповідно до цифрової трансформації.
- Покращення та оптимізація комплексних операцій підприємства.
- Систематичне відстеження окремих елементів підприємства через прогрес у робочих процесах.

Чотири ключові елементи ефективної системи управління бізнес-процесами [32, с. 105]:

Моделювання бізнес-процесів: цей елемент дозволяє визначити, як функціонують і взаємодіють різні етапи та компоненти бізнес-процесу. Моделювання допомагає визначити найкращий спосіб виконання завдань і виявити можливі поліпшення.

Проектування бізнес-процесів: цей елемент передбачає розробку стратегій і планів впровадження та оптимізації бізнес-процесів. Важливо враховувати ресурси, часові рамки та інші фактори, щоб забезпечити ефективно впровадження процесів.

Виконання бізнес-процесів: цей елемент охоплює фазу діяльності з впровадження та виконання бізнес-процесів на основі розробленої стратегії. Важливо забезпечити, щоб виконання було ефективним, оптимізованим і відповідало визначеним цілям і критеріям.

Обслуговування бізнес-процесів: цей елемент включає постійний моніторинг та аналіз ефективності бізнес-процесів. Важливо своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, впроваджувати вдосконалення та забезпечувати постійну оптимізацію.

Ефективна система управління бізнес-процесами взаємодіє з різними відділами та підрозділами компанії і залучає співробітників до управління та вдосконалення бізнес-процесів. Правильний вибір рішення для управління бізнес-процесами відіграє важливу роль у забезпеченні надійності та гнучкості цієї системи, а також успішної співпраці між інформаційно-технологічною та

бізнес-сферами підприємства [32, с. 105].

По-перше, це процесний рушій, тобто надійна платформа для моделювання та виконання процесних програм, що містять бізнес-правила.

По-друге, це компонент бізнес-аналітики зі звітами та інформаційними панелями, які дають змогу менеджерам виявляти та реагувати на бізнес-тенденції, можливості та проблеми.

По-третє, управління контентом, що забезпечує систему зберігання та захисту електронних документів, зображень та інших файлів.

По-четверте, інструменти співпраці, які полегшують внутрішньо- та міжвідомчу комунікацію через дискусійні форуми, динамічні робочі простори, дошки оголошень та інші подібні рішення.

Важливим аспектом добре функціонуючої системи управління бізнес-процесами є гнучкість. Крім того, необхідно забезпечити відповідність бізнес-стратегіям, політиці та державним нормам.

Висновки до розділу 1

Розглянуто еволюцію наукових поглядів на роль людини в соціально-економічних процесах, соціально-економічну природу категорії "людський капітал" та його основні складові. Сьогодні вважається важливим і доцільним аналіз рівня розвитку людського потенціалу як індикатора ефективності та конкурентоспроможності соціально-економічних систем. Розглянуто особливості управління людським капіталом на підприємствах в умовах переходу до інноваційної економіки. Доведено, що людський капітал є основою розвитку підприємства. Від людського капіталу залежить економічна ефективність підприємств. Виявлено, що час і кошти, витрачені на навчання та підвищення рівня професійної кваліфікації працівників, є інвестиціями в основне джерело прибутку підприємств.

З цього дослідження можна сказати, що бізнес-процеси на підприємствах відіграють важливу роль у переході до процесно-орієнтованого управління. Бізнес-процеси забезпечують чітке розуміння виконуваних процесів і допомагають досягти результативності, ефективності виконання, скорочення часу виконання та оптимізації роботи. При організації діяльності за бізнес-процесами чітко визначаються обов'язки і взаємодія персоналу на різних рівнях, формується оптимальна організаційна структура і можуть бути введені кількісні показники для вимірювання ефективності роботи підприємства.

Досліджено роль людського капіталу як фактора розвитку управлінських бізнес-процесів та трактування економічної категорії "бізнес-процес" і запропоновано перспективи їх розуміння. Розглянуто сутність управління бізнес-процесами на підприємствах, переваги та ефективність його використання. Визначено та систематизовано п'ять етапів формування систем управління бізнес-процесами на підприємствах (проекування, моделювання, виконання, спостереження та оптимізація) та їх три типи (інтеграційно-орієнтовані, людино-орієнтовані та документно-орієнтовані). Вивчено та порівняно найпоширеніше програмне забезпечення для управління бізнес-процесами підприємства. З технічної точки зору розглянуто чотири ключові елементи систем управління бізнес-процесами (механізм процесів, бізнес-аналітика, співпраця та гнучкість).

2 АНАЛІЗ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ У ФОРМУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «АБСОЛЮТ Л»

2.1 Загальна характеристика виробничо-комерційної діяльності на засадах управління бізнес-процесами торговельного підприємства

Як свідчить світовий досвід, динамічний розвиток ринку товарів та послуг, постійні зміни у зовнішньому середовищі виробничих відносин та посилення конкуренції зумовили необхідність пошуку нових інструментів та методів управління бізнес-процесами. Тому управлінська ситуація на українських підприємствах характеризується особливим акцентом на процесно-орієнтовані методи управління. Удосконалення бізнес-процесів є важливим елементом прагнення компанії до успіху, підвищення конкурентоспроможності та отримання ефективних результатів, таких як збільшення прибутку, продажів і лояльності клієнтів.

Для початку розглянемо загальну характеристику виробничо-комерційної діяльності ТОВ «Абсолют Л».

ТОВ «Абсолют Л» працює на ринку більше 15 років. Компанія вже багато років успішно працює на ринку України і відкрила 30 магазинів, що спеціалізуються на матеріалах для ремонту та інтер'єру під торговою маркою ТОВ «Абсолют Л». Компанія створена з метою задоволення потреб народного господарства і громадян у продукції, товарах і послугах та отримання прибутку і діє на підставі установчого документа - Статуту.

Відповідно до своїх цілей і завдань, ТОВ «Абсолют Л» здійснює наступні види діяльності (функції):

- Неспеціалізована оптова торгівля.
- Роздрібна торгівля.
- Посередницька діяльність у торгівлі лісоматеріалами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами.
- Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-

технічними виробами.

- Надання в оренду й управління нерухомим майном.

До складу ТОВ «Абсолют Л» входять магазини будівельних матеріалів. Розглядаючи деталізацію основної торговельної діяльності магазину будівельних матеріалів та інструментів, в територіально відокремлених відділах продажу реалізуються наступні види товарів: інструменти, електрообладнання, металопродукція, декоративні вироби, покриття для підлоги, сантехніка та будівельні матеріали.

Організаційна структура магазинів є лінійно-функціональною, як показано на рисунку 2.1.

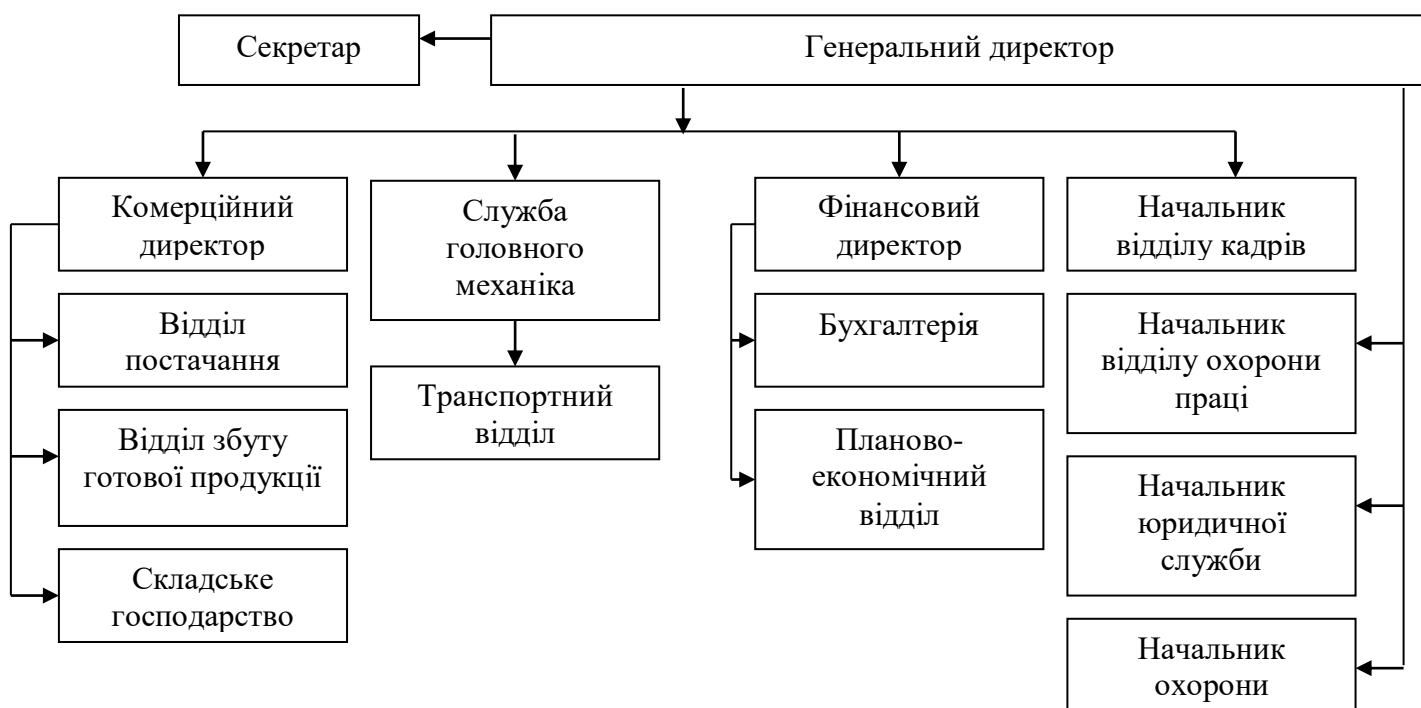


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Абсолют Л»

Організація зберігає переваги лінійної структури, заснованої на принципі єдиноначальності, та функціональної структури, заснованої на управлінському досвіді.

Управління персоналом здійснює директор з управління персоналом. Директору підпорядковується комерційний, торговельний та технічний персонал. Спеціалісти комерційного (адміністративного) відділу: менеджери,

головні мерчендайзери та мерчендайзери; спеціалісти відділу продажів: продавці-консультанти та касири; технічний персонал: продавці, охоронці, технічні працівники та працівники вантажно-розвантажувальних робіт. Майже всі працівники мають вищу освіту, а ті, хто не має вищої освіти, навчалися у вищих навчальних закладах. Таким чином, можна зробити висновок, що рівень кваліфікації працівників ТОВ «Абсолют Л» є дуже високим.

Завідувач магазину керує процесом здійснення операцій в магазині. Він також розпоряджається майном у межах наданих йому прав та укладає договори, в тому числі трудові договори з працівниками. Він видає накази та розпорядження, які є обов'язковими для виконання всіма працівниками.

Директор також відповідає за організацію та результати всієї торговельної діяльності, стежить за виконанням плану комерційної діяльності та здійснює стратегічний і оперативний контроль над магазином. Директор має чіткий план постачання товарів і зобов'язаний контролювати роботу всіх співробітників компанії.

За всі питання, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, відповідають завідувачі відділів. Вони контролюють роботу торгового персоналу магазину. Головний бухгалтер веде матеріальну та фінансову бухгалтерію і керує фінансовим плануванням магазинів.

Дані таблиці 2.1 будуть використані для оцінки рівня інтенсифікації виробництва, досягнутого в ТОВ «Абсолют Л» у 2020-2022 роках. Інформаційною базою для цього аналізу є форма 1 «Баланс» та форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки А1-А3 та Б1-Б3).

Агрегування передбачає не тільки додаткові інвестиції, але й підвищення ефективності доходів щодо засобів, ресурсів та витрат, які були вироблені раніше та паралельно функціонують у виробництві.

Аналіз таблиці 2.1 показує, що чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Абсолют Л» збільшився на 10,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 32,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Абсолют Л» була змінною: матеріальні витрати у 2021 році зменшилися на 12,1% порівняно з 2020 роком і зросли на 8,0% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Таблиця 2.1 – Характеристика показників інтенсифікації виробництва ТОВ «Абсолют Л» за 2020-2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/ 2020 рр.	2022/ 2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	186481	205422	271835	10,2	32,3
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	133	135	122	1,5	-9,6
Матеріальні витрати, тис. грн	428	376	406	-12,1	8,0
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	21805,0	19066	17115	-12,6	-10,2
Оборотні активи, тис. грн	42967,0	50321	64127	17,1	27,4
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1402,1	1521,6	2228,2	8,5	46,4
Матеріаловіддача, грн/грн	435,7	546,3	669,5	25,4	22,6
Віддача основних засобів, грн/грн	8,6	10,8	15,9	25,6	47,2
Оборотність оборотних засобів (кількість обертів)	4,3	4,1	4,2	-4,7	2,4
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	13773,5	15963,5	16455,4	15,9	3,1

Спостерігається зменшення середньорічної вартості основних фондів. Так, середньорічна вартість основних фондів у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 12,6 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 10,2 %. Середньорічна вартість оборотних засобів ТОВ «Абсолют Л» впродовж досліджуваного періоду зростає.

Рівень інтенсифікації використання трудових ресурсів проявляється через продуктивність праці одного працівника, яка у 2021 р. збільшилась порівняно з 2020 р. на 8,5 %, а у 2022 р. збільшилась на 46,4 % по відношенню до 2021 р.

На ТОВ «Абсолют Л» у 2020-2022 рр. спостерігається ефективне використання матеріальних ресурсів, оскільки матеріаловіддача збільшується.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. матеріаловіддача збільшилась на 25,4 %, а у 2022 р. збільшилась на 22,6 %.

Віддача основних засобів у 2021 р. збільшилась на 25,6 %, а у 2022 р. збільшилась на 47,2 %. Кількість обертів оборотних засобів ТОВ «Абсолют Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 4,7 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 2,4 %. Відбувається рівномірне зростання фонду заробітної плати працівників ТОВ «Абсолют Л».

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи (таблиця 2.2) (додатки А1-А3).

Таблиця 2.2 – Показники майнового стану ТОВ «Абсолют Л» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Власний капітал, тис грн	36845,5	36845,5	36845,5	-	-
Залучений капітал, тис грн	29556,5	35480,5	38740,0	20,0	9,2
Середньорічна вартість основних засобів, тис грн	21805,0	19066	17115	-12,6	-10,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис грн	42967,0	50321	64127	17,1	27,4
Фондоозброєність, тис грн./особу	229,5	216,8	140,3	-5,5	-35,3
Дебіторська заборгованість, тис грн	12213,5	18674,5	24330,0	52,9	30,3
Кредиторська заборгованість, тис грн	29556,5	26180,0	32155,0	-11,4	22,8

Як видно з таблиці 2.2, власний капітал підприємства у 2020-2022 рр. не змінювався. Зобов'язання ТОВ «Абсолют Л» протягом досліджуваного періоду зростали. Фондоозброєність праці у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 5,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 35,3 %. Це пояснюється тим, що середньорічна вартість основних засобів зменшувалась швидшими темпами ніж чисельність персоналу.

Проаналізуємо елементи операційних витрат на ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.3). Інформаційною базою для проведення даного аналізу є форма 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.3 – Аналіз елементів операційних витрат ТОВ «Абсолют Л» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Матеріальні затрати, тис. грн	428	376	406	-12,1	8,0
Витрати на оплату праці, тис. грн	5614	5814	6230,1	3,6	7,2
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1197	1276	1402	6,6	9,9
Амортизація, тис. грн	3259	3412	3615	4,7	5,9
Інші операційні витрати, тис. грн	3565	3618	3890	1,5	7,5
Разом	14063	14496	15137,1	3,1	4,4

Як видно з таблиці 2.3, матеріальні витрати у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилися на 12,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 8,0 %. Це пов'язано із зростанням цін протягом 2022 р. Витрати на оплату праці протягом досліджуваного періоду та відрахування на соціальні заходи за 2020-2022 рр. зростали.

Для наглядності відобразимо елементи операційних витрат графічно (рисунок 2.2).

Амортизація збільшилася у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 4,7 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 5,9 %. Протягом досліджуваного періоду зростають і операційні витрати.

Загалом, операційні витрати ТОВ «Абсолют Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 3,1 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 4,4 %.

Підприємство є відкритою економічною системою, і його функціонування залежить від змін у зовнішньому середовищі. У цьому сенсі доцільно враховувати основні процеси і тенденції, що спостерігаються на галузевому рівні, при оцінці досягнутого рівня результативності та при

прийнятті управлінських рішень для забезпечення ефективності господарської діяльності торговельного підприємства в майбутньому. Проаналізуємо ефективність діяльності підприємства за допомогою основних техніко-економічних показників ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.4).

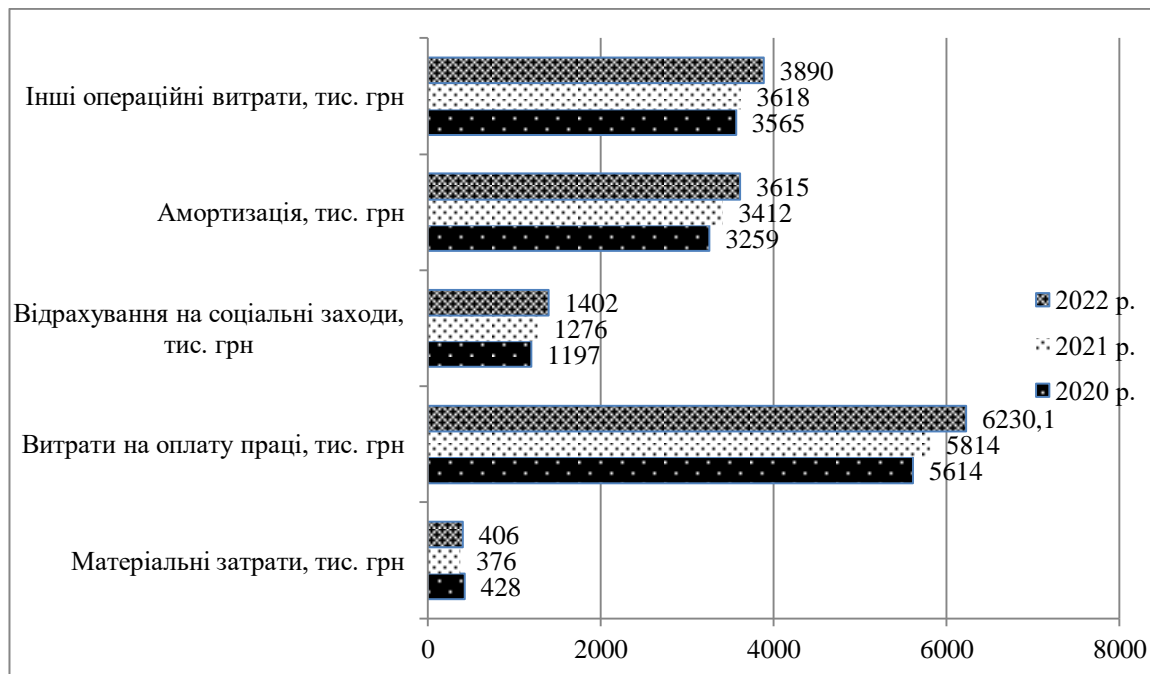


Рисунок 2.2 – Елементи операційних витрат
ТОВ «Абсолют Л» за 2020 – 2022 рр.

Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Абсолют Л» за досліджуваний період зростає. Це пов'язано зі змінами в динаміці виробництва.

Варто зазначити, що темпи зростання чистого прибутку за досліджуваний період дещо перевищують темпи зростання собівартості, що характеризує підприємство з позитивного боку. Це позначилося на показнику витрат на 1 грн реалізованої продукції: у 2020-2021 рр. витрати ТОВ «Абсолют Л» на 1 грн реалізованої продукції залишилися незмінними, а у 2022 р. зменшилися на 1,1% порівняно з 2021 р. У 2020-2022 рр. компанія була прибутковою. Прибуток відображає ефективність діяльності та залежить від низки факторів.

Зросли виробничі запаси у 2020-2022 рр. Вартість основних фондів ТОВ «Абсолют Л» на кінець 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 0,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 11,1 %. Збільшення фондівіддачі при

одночасному зменшенні фондомісткості у 2020-2022 рр. свідчить про ефективне використання основних фондів.

Таблиця 2.4 - Основні техніко – економічні показники діяльності ТОВ «Абсолют Л» за 2020 - 2022 р.

Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020рр.	2022/2021рр.
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	186481	205422	271835	10,2	32,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	168397	184211	241154	9,4	30,9
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн	0,9	0,9	0,89	-	-1,1
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	1343	1870	1455	39,2	-22,2
Рентабельність реалізованої продукції	%	0,7	1,0	0,6	42,9	-40,0
Вартість основних фондів на кінець звітнього періоду	тис.грн	21719	21532	19135	-0,9	-11,1
Фондовіддача	грн/грн	8,6	9,5	14,2	10,5	49,5
Фондомісткість	грн/грн	0,12	0,10	0,07	-16,7	-30,0
Виробничі запаси	тис.грн	557,0	617	789	10,8	27,9
Незавершене виробництво	тис.грн	-	-	-	-	-
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	133	135	122	1,5	-9,6
у т.ч. робітників	осіб	113	115	104	1,8	-9,6
Кількість відпрацьованого робочого часу	год.	255955,8	264492	239378,6	3,3	-9,5
Продуктивність праці: - одного працівника	тис.грн/ чол.	1402,1	1521,6	2228,2	8,5	46,4
- одного робітника	грн.	1650,3	1786,3	2613,8	8,2	46,3
Фонд заробітної плати штатних працівників	тис.грн	13773,5	15963,5	16455,4	15,9	3,1
Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника	грн/чол.	8630,0	9854,0	11240,0	14,2	14,1

У 2020-2022 роках спостерігається зростання продуктивності праці як працівників, так і робітників. Це пов'язано з тим, що середньооблікова чисельність працівників змінюється повільнішими темпами, ніж обсяги

продажів: у 2020-2022 роках у ТОВ «Абсолют Л» також спостерігається зростання середньомісячної заробітної плати.

Торгово-технічні процеси в магазинах включають основні завдання, пов'язані із закупівлею та контролем якості товарів, транспортуванням та зберіганням, підготовкою до продажу та безпосереднім продажем товарів. Асортимент товарів, що продаються в магазинах, як національного, так і міжнародного виробництва, перевищує 450 найменувань.

На основі інформації, отриманої в результаті аналізу діяльності торговельних підприємств, було визначено їхні бізнес-процеси (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 - Бізнес-процеси ТОВ «Абсолют Л»

Критично та конструктивно проаналізувавши та узагальнивши існуючі підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств, а також враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Абсолют Л», бізнес-процеси торговельного підприємства було розподілено на основні процеси, допоміжні процеси та процеси управління (бізнес-процеси управління, бізнес-процеси розвитку) та присвоєно їм ідентифікатори (таблиця 2.5).

В економічному процесі використовуються два типи процесів: процеси, які безпосередньо створюють цінність для споживача (відповідають життєвому циклу або стадіям продукту чи послуги) та процеси, які створюють цінність для самого підприємства (зазвичай це процеси підтримки та управління).

Таблиця 2.5 - Референтна модель бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л»

Процеси верхнього рівня	Підпроцеси (субпроцеси, операції)
1	2
Основні процеси	
1. Дослідження ринку та потреб споживачів	моніторинг змін на споживчому ринку; вивчення потреб і рівня задоволеності споживачів; аналіз конкурентів; формування асортиментної політики; формування цінової політики; формування плану реалізації товарів.
2. Закупівля товарів	формування плану закупівель товарів; пошук постачальників; укладання договорів на постачання товарів; контроль за оформленням договорів; розміщення замовлення на постачання товарів
3. Транспортування товарів та вантажно-розвантажувальні роботи	укладання договорів з оренди автомобілів; укладання договорів на транспортування товарів; підтримка транспорту (обладнання, приладів) на належному технічному рівні
4. Зберігання товарів	організація зберігання товарів; забезпечення умов збереження товарів; контроль за станом складів; відповідальність персоналу
5. Реалізація товарів та після продажне обслуговування	передпродажна обробка товарів; розміщення товарів у торговельному залі; розрахункове обслуговування; надання інформації про реалізацію для оперативного обліку; аналіз дебіторської заборгованості покупців; отримання і узгодження претензій з покупцем; післяпродажне обслуговування (ремонт, заміна)
Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси	
1. Внутрішньогосподарське забезпечення (підтримка інфраструктури)	закупівля й забезпечення роботи устаткування, обладнання, транспорту; проведення поточних ремонтів устаткування, обладнання, транспорту; утримання торговельних і господарських приміщень і споруд; забезпечення процесів необхідними ресурсами
2. Інформаційне забезпечення	розроблення та впровадження інформаційних систем підтримки підприємства; забезпечення пошуку та зберігання даних; забезпечення обміну інформацією; забезпечення доступу до інформації й комунікацій; управління документами/записами; управління інформаційними ресурсами; управління Інтернет- та іншими публікаціями, захист інформації; оцінка й аудит якості інформації.
3. Забезпечення безпеки	забезпечення фізичної безпеки персоналу; забезпечення інформаційної безпеки; забезпечення економічної безпеки (за складовими)
Управлінські бізнес-процеси	
1. Управління фінансами	фінансовий аналіз, фінансове планування і управління фінансовими ресурсами; здійснення обліково-фінансових операцій; формування звітності (фінансової, управлінської, податкової); управління податками; внутрішній фінансовий контроль і аудит
2. Управління людськими ресурсами	підбір персоналу та його облік; ведення кадрового діловодства; аналіз і оцінка персоналу; стимуляція та мотивація персоналу; формування корпоративної культури.
3. Управління маркетингом	пряма та непряма цінова конкуренція; товарна конкуренція; визначення стратегії конкуренції

Кінець таблиці 2.5

1	2
4 Стратегічне управління	проведення стратегічного аналізу, контролю й корегування результатів; антикризове управління
Бізнес-процеси розвитку	
1 Розвиток розуміння ринку та споживачів	розвиток клієнтської бази; розсилка інформації про нові товари та послуги підприємства
2 Розвиток стратегії та місії підприємства	розробка стратегії розвитку підприємства; прогнозування та планування проектної діяльності; організація роботи; координація й регулювання процесів розробки і реалізації проекту; активізація і стимулювання праці виконавців; облік, контроль і аналіз ходу розробки і реалізації проекту; інноваційні технології; забезпечення реалізації стратегії;
3 Управління проектами розвитку	прогнозування та планування проектної діяльності; організація роботи; координація й регулювання процесів розробки і реалізації проекту; активізація і стимулювання праці виконавців; облік, контроль і аналіз ходу розробки і реалізації проекту; інноваційні технології.
4 Розвиток та навчання, персоналу	навчання та підвищення кваліфікації персоналу; стажування персоналу

Наприклад, інфраструктурні, інформаційні та безпекові процеси безпосередньо не створюють цінність для клієнта, але є необхідними для нормального функціонування підприємства і тому створюють цінність для підприємства Ф. Аше і Т. Евен виділяють аналіз безпеки в контексті економічної цінності Вони зазначають.

Оскільки забезпечення економічної безпеки є важливим для торговельних підприємств, метою даного дослідження є аналіз функціональних сфер діяльності, які впливають на економічну безпеку підприємств. Дослідження факторів впливу на функціональні елементи економічної безпеки передбачає визначення основних бізнес-процесів, які визначають її забезпечення. Об'єктивна оцінка ефективності управління дозволяє порівнювати різні моделі управління, визначати шляхи вдосконалення та підвищувати управлінську та професійну відповідальність.

Виявлено, що торговельні мережі мають високі показники ефективності закупівельної та управлінської діяльності, використання основних засобів і ресурсів, прибутковості. Однак проблему дефіциту людських ресурсів у секторі роздрібної торгівлі можна вирішити за допомогою відповідних систем

матеріального стимулювання. Ефективне управління людськими ресурсами вимагає поступової, послідовної та комплексної системи взаємозв'язків і взаємовідносин всередині підприємства.

2.2 Аналіз формування та ефективного використання людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют»

У сучасній економіці знань людський фактор став вирішальним для глобального розвитку. Процес формування та розвитку людського капіталу продовжує залишатися основою для зростання різних підприємств, установ та організацій у всіх сферах економічної діяльності. Постійні та безперервні зміни в бізнес-середовищі, спричинені трансформацією виробничих методів, підходів та технологій, поставили завдання якісної трансформації людського капіталу в центр уваги [33, с. 64]. Питання, пов'язані з якістю розвитку людського капіталу у сфері вищої освіти, набувають особливого значення, оскільки сектор вищої освіти є «локомотивом» розвитку людського капіталу в усіх інших секторах національної економіки.

Для працівників підприємств надзвичайно важливо брати активну участь у своїй професійній діяльності, тобто бачити результати своєї праці в контексті цілей підприємства, розробляти конкретні перспективи своєї діяльності та ставати активними перетворювачами своєї особистості та професійної діяльності. Формування суб'єктної компетентності працівника як фундаментальної складової людського капіталу підприємства передбачає два рівні: компетентність і спосіб ментальної взаємодії [34, с. 49]. Саме у сфері ментальної взаємодії формується ядро суб'єктної активності, що гарантує суб'єктність та інноваційність ментальної діяльності працівників на підприємстві.

Одним із ключових чинників посилення ролі людського капіталу на підприємствах є зміна змісту праці та оптимізація продуктивності за рахунок використання нових технологій і програмного забезпечення.

Такий процесний підхід до управління підприємством дозволяє зосередитися на отриманні кінцевого результату процесу, підвищує ступінь координації операцій, прискорює бізнес-процеси та покращує їх якість [35, с. 79]. До основних переваг системи управління бізнес-процесами можна віднести не тільки економію часу, грошей та інших ресурсів, але й підвищення гнучкості діяльності, можливість координації та моніторингу бізнес-процесів, своєчасне прийняття рішень при формуванні стратегії розвитку компанії.

Керівники підприємств, які розуміють важливість використання всього спектру можливостей людського капіталу, визнають це завдання одним з найважливіших організаційних викликів для ефективної реалізації бізнес-процесів на підприємстві. Тому створюються всі необхідні умови для формування ефективного кадрового потенціалу з метою максимального використання професійних якостей працівників [36, с. 125].

Проаналізуємо динаміку середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Абсолют» у 2020-2022 рр. за даними табл. 2.6.

Як видно з табл. 2.6, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Абсолют Л» у 2021 році збільшилася на 2 особи порівняно з 2020 роком, а у 2022 році зменшилася на 13 осіб. Середньорічний темп приросту середньооблікової кількості працівників склав -8,9%. Покажемо динаміку середньооблікової кількості працівників у ТОВ «Абсолют Л» (рисунок 2.4).

Проаналізуємо склад та структуру працівників ТОВ «Абсолют Л» у 2020-2022 роках (таблиця 2.7).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.7), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ТОВ «Абсолют Л» становить торгово-оперативний персонал.

Таблиця 2.6 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2020-2022 рр.

Показник	Рік		
	2020	2021	2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, всього осіб	133	135	122
2. Абсолютне відхилення, осіб:			
базове		2	-11
ланцюгове		2	-13
3. Темп зростання, %:			
базовий		101,5	91,7
ланцюговий		101,5	90,4
4. Темп приросту, %:			
базовий		1,5	-8,3
ланцюговий		1,5	-9,6
5. Середньорічний темп приросту, %			-8,9

Частка загальної чисельності робочої сили дещо коливалася в період між 2020 та 2022 роками.

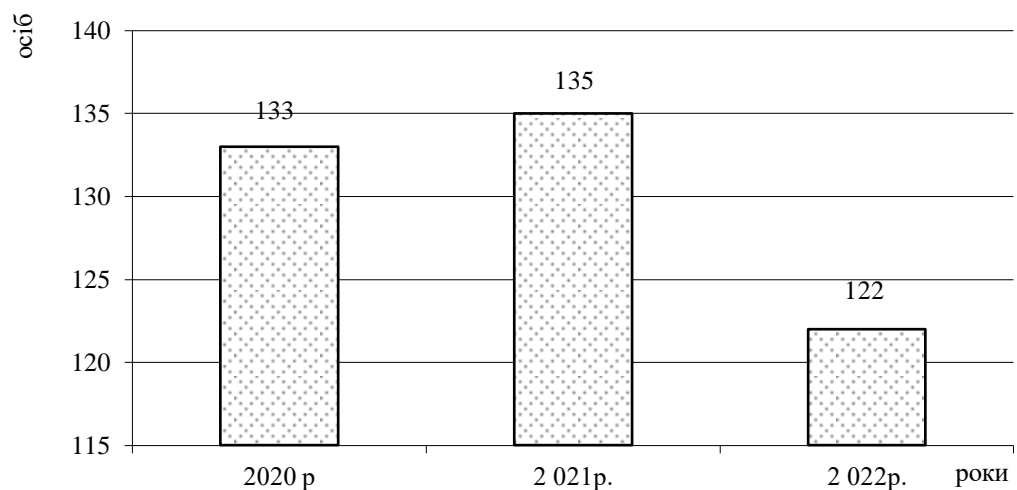


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2020 - 2022 рр.

В умовах жорсткої конкуренції одним із найважливіших засобів ефективного функціонування комерційних підприємств є створення ефективної системи управління людськими ресурсами. Визначаючи сутність поняття

«системи управління людськими ресурсами», науковці акцентують увагу на організаційній та функціональній сферах управління: кількість менеджерів у 2022 році була на дві особи меншою, ніж у 2021 році. Кількість допоміжного персоналу протягом досліджуваного періоду змінювалася.

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ТОВ «Абсолют Л» за 2020 – 2022 рр.

Категорії персоналу	Чисельність, чол.			Структура кадрів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу, з них:	133	135	122	100,0	100,0	100,0
- керівники	20	20	18	15,0	14,8	14,8
- торгово-оперативний персонал	90	91	88	67,7	67,4	72,1
- допоміжний персонал	23	24	16	17,3	17,8	13,1

Для більшої наочності динаміку складу персоналу ТОВ «Абсолют Л» зобразимо графічно (рисунок 2.5).

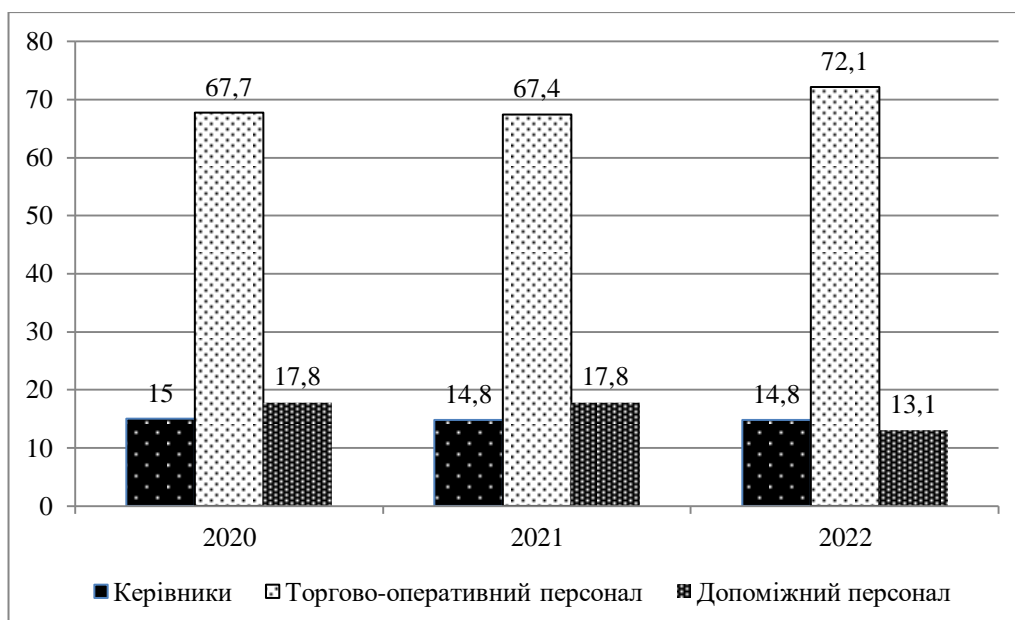


Рисунок 2.5 – Структура чисельності персоналу ТОВ «Абсолют Л» за 2020-2022 рр.

Загалом у структурному складі робочої сили ТОВ «Абсолют Л» не відбулося суттєвих змін і питома вага працівників за окремими категоріями у 2020-2022 рр. не змінилася.

Проаналізувавши показники дослідження мобільності людських ресурсів та розвитку навичок, можна зробити висновок, що інструментарій є достатнім, а вибір конкретних показників залежить від потреб дослідника та конкретних умов проведення дослідження. Необхідність залучення пенсіонерів до трудової діяльності зумовлена дефіцитом робочої сили. Крім того, низькі пенсії є стимулом для роботи після виходу на пенсію. Про це свідчить зміна структури пенсіонерів.

Зростання частки працівників старшого віку в структурі робочої сили негативно впливає на здатність компаній впроваджувати інновації. Це пов'язано з тим, що такі працівники є менш інноваційними та менш схильними до впровадження нових технологій і методів роботи. Найважливішою якісною характеристикою працівників є їхній рівень освіти. Рівень освіти та кваліфікації працівників має безпосередній вплив на рівень продуктивності праці, дотримання технологічних процесів, ефективність використання основних фондів та дотримання техніки безпеки.

Крім того, при оцінці кадрового забезпечення ТОВ «Абсолют Л» важливо визначити показники плинності кадрів та причини такої плинності. Управління персоналом організації пов'язане з безперервним рухом, який відбувається як всередині організації (внутрішній), так і між організацією та іншими установами (зовнішній). Кожен рух персоналу має свої особливості і впливає на загальну діяльність персоналу та організації. Управління кадровими переміщеннями на рівні організації здійснюється через політику управління персоналом. Саме ця політика визначає і впливає на переміщення персоналу, а також на пов'язані з ними управлінські рішення.

Підсумовуючи висновки у сфері корпоративного управління людськими ресурсами, необхідно зазначити показники, які характеризують ефективність використання людських ресурсів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання кадрів на ТОВ «Абсолют Л» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Одиниці виміру	Дані по роках			Темп приросту, %	
		2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Виробіток продукції на одного працюючого	грн	1402,1	1521,6	2228,2	8,5	46,4
Виробіток продукції на одного робітника	грн	1650,3	1786,3	2613,8	8,2	46,3
Виробіток продукції на одного управлінського працівника	грн	9324,1	10271,1	15101,9	10,2	47,0
Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу	тис. грн	0,97	0,95	0,69	-2,1	-27,4
Трудомісткість одиниці продукції	год.	1,4	1,3	0,9	-7,1	-30,8
Зарплатомісткість одиниці продукції	грн	0,074	0,078	0,061	5,4	-21,8

Як видно з таблиці 2.8, виробіток продукції на одного працюючого ТОВ «Абсолют Л» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 8,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 46,4 %. Виробіток продукції на одного робітника у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 8,2 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 46,3 %.

Трудомісткість одиниці продукції впродовж досліджуваного періоду на підприємстві зменшується (рисунок 2.6).

Виробіток продукції на одного управлінського працівника протягом досліджуваного періоду зростає. Коефіцієнт використання корисного робочого часу зменшився у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 27,4 %.

Зниження рівня використання робочого часу у 2022 році пояснюється тим, що кількість відпрацьованих годин зростає швидше, ніж корисний фонд робочого часу.

Основні напрями підвищення ефективності праці можна визначити за допомогою організаційно-економічного механізму підвищення ефективності праці. Цей механізм спрямований на забезпечення комплексного підходу до

управління персоналом підприємства та розробку комплексних програм підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

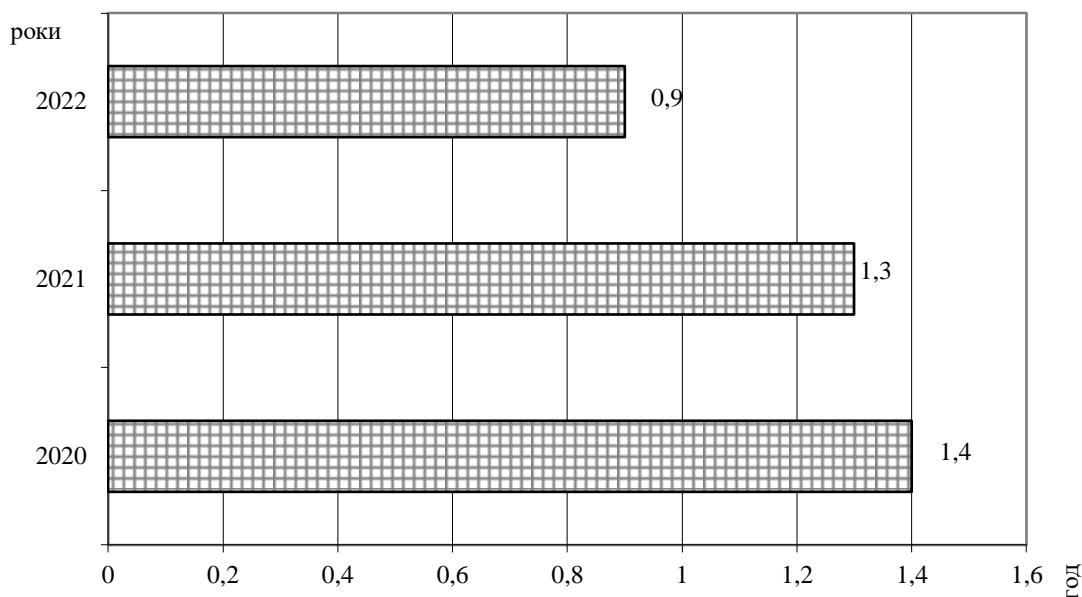


Рисунок 2.6 – Динаміка трудомісткості одиниці продукції ТОВ «Абсолют Л» за 2020 - 2022 рр.

Проаналізуємо середню заробітну плату працівників компанії ТОВ «Абсолют Л» у 2020-2022 роках (таблиця 2.9). Інформаційною базою для аналізу є форма № 2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3).

Таблиця 2.9 - Середня заробітна плата працівників ТОВ «Абсолют Л» за 2020 - 2022 рр.

Назва показників	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021/2020 рр	2022/2021 рр
Фонд заробітної плати, тис. грн.	13773,5	15963,5	16455,4	15,9	3,1
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	1197	1276	1402	6,6	9,9
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	133	135	122	1,5	-9,6
Середньорічна оплата праці одного працівника, тис. грн	103,6	118,2	134,9	14,1	14,1
Середньомісячна оплата праці одного працівника, грн	8630,0	9854,0	11240,0	14,2	14,1

Дані таблиці 2.9 показують, що заробітна плата на ТОВ «Абсолют Л» у 2020-2022 роках зростає. Відрахування на соціальне страхування зростають на 6,6% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 9,9% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Середньорічна винагорода на одного працівника ТОВ «Абсолют Л» зросла на 14,1% у 2021 році порівняно з 2020 роком і на 14,1% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Також відбулася відповідна зміна середньомісячної заробітної плати на одного працівника.

Для кращої наочності розглянемо динамку зміни фонду оплати праці та відрахувань на соціальні заходи графічно (рисунок 2.7).

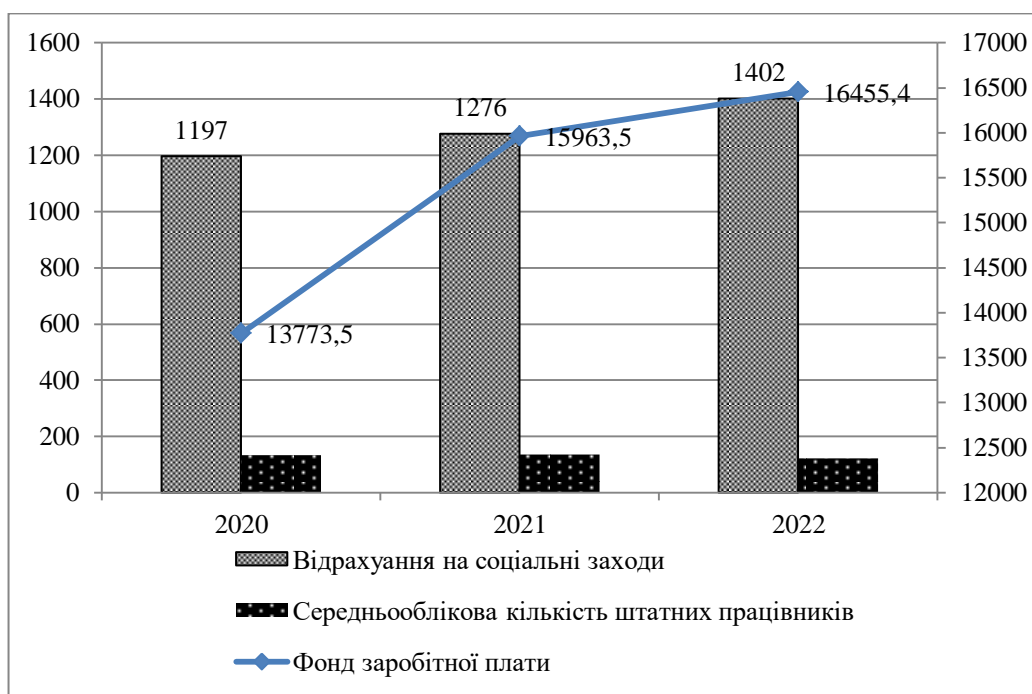


Рисунок 2.7 – Динаміка фонду оплати праці та відрахувань на соціальні заходи на ТОВ «Абсолют Л» за 2020-2022 рр.

Вибір методів матеріального та нематеріального стимулювання залежить від низки умов, включаючи асортиментну політику та спеціалізацію магазину, форму обслуговування та загальний імідж роздрібного торговця, але може складатися з платіжної системи, яка: 1) фіксує частину платежу; 2) виплачує відповідно до кількості зароблених балів - бонус: покупцям за підтримання привабливого вигляду магазину, чистоту та акуратність, святкове оформлення

торгового залу, викладку товару, просування товару та якість обслуговування покупців. У цьому випадку бали можуть бути позначені зі знаком мінус; 3) відсоток від продажів або бонус виплачується за умови дотримання певних мінімальних стандартів.

Проаналізуємо показники ефективності оплати праці ТОВ "Абсолют" за 2020-2022 роки (таблиця 2.10).

Аналіз даних табл. 2.10 показує, що темпи зростання фонду оплати праці ТОВ «Абсолют Л» вищі за темпи зростання виручки у 2021 році, що свідчить про невиправдані перевитрати фонду оплати праці. Цю гіпотезу підтверджує той факт, що ставка заробітної плати знижується одночасно зі зростанням зарплатомісткості.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності оплати праці ТОВ «Абсолют Л» 2020 – 2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	2021/2020 рр.	2022/2021 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	186481	205422	271835	10,2	32,3
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	13773,5	15963,5	16455,4	15,9	3,1
Зарплатовіддача, грн/грн	13,5	12,9	16,5	-4,4	27,9
Зарплатомісткість, грн/грн	0,074	0,078	0,061	5,4	-21,8

Чим вища зарплатомісткість продукції у 2021 році, тим нижча ефективність оплати праці. Це пов'язано з тим, що підприємці не мають економічних стимулів інвестувати в механізацію та автоматизацію праці. Ефективність оплати праці як економічний показник дозволяє оцінити рівень результативності використання фонду оплати праці у відповідному обсязі випуску продукції підприємства. Очевидно, що чим більший обсяг послуг припадає на одиницю заробітної плати, тим ефективніше використовуються трудові ресурси.

Система оплати праці продавців на основі відсотка від продажу може

мати кілька негативних наслідків. По-перше, вона може чинити тиск на торгових представників з метою активного просування певних продуктів. По-друге, такі системи можуть знизити інтерес до візуальної інформації в магазині, систем навігації та розстановки акцентів для покупців. Клієнти, які уникають контакту з торговим персоналом, можуть становити втрату для компанії. Особливо важливо не відлякати відвідувачів, коли мова йде про товари середнього цінового сегмента або товари класу люкс [36, с. 125].

Для менеджерів із закупівель оплата за схемою "фіксована частина плюс бонус" може призвести до надто тісних стосунків з постачальниками. Це може призвести до більш вигідних умов для постачальника на шкоду компанії. Як наслідок, весь асортимент товарів постачається від одного постачальника, що перешкоджає диверсифікації [37, с. 215].

Втрати, яких зазнають підприємства через таких менеджерів із закупівель, можуть переважати над вигодами. Як свідчить успішний досвід, винагорода менеджерам із закупівель має виплачуватися за результатами продажів, а не закупівель [38, с. 74].

Таким чином, ефективні системи мотивації на торговельних підприємствах мають бути прозорими та об'єктивними, враховувати функціональні обов'язки працівників. Нечіткі критерії оцінювання та непередбачувані системи можуть підірвати мотивацію працівників. Важливо також враховувати індивідуальні особливості працівників, пропонуючи їм заохочення, оскільки універсального підходу не існує [39].

Що стосується власне вдосконалення конкретних елементів, що сприяють підвищенню ефективності праці, то в ТОВ «Абсолют Л»: покращено соціально-економічні аспекти діяльності працівників: значно вдосконалено систему загальних орієнтирів, формування корпоративного духу в колективі з урахуванням особистого внеску кожного працівника, матеріальної та нематеріальної мотивації запровадження ефективної системи оцінки результатів діяльності, що включає елементи мотивації [40].

На ТОВ «Абсолют Л» мотиваційним механізмом, що функціонує в

рамках діючої системи оплати праці, є грошові матеріальні винагороди, розмір яких залежить від виконання планів компанії з реалізації продукції [41, с. 105].

Важливість людського капіталу визначається також тим, що знання, професійні навички, відданість підприємству, вміння працювати в команді та готовність до змін є ключовими елементами успішної системи управління бізнес-процесами на підприємстві. В умовах економічної трансформації підприємства не можуть ефективно реагувати на швидкі зміни та самостійно вживати необхідних заходів. В таких умовах процесний підхід до управління вважається більш ефективним способом забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Тому управління за процесним підходом є необхідним для функціонування підприємств.

2.3 Оцінювання результативності організації управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют»

ТОВ «Абсолют Л» прийняло підхід до управління, заснований на принципах менеджменту якості, але стикається з низкою проблем. Основними внутрішніми проблемами є: неоптимальна організаційна структура, дублювання функцій та обов'язків керівництва, неповна класифікація бізнес-процесів тощо. У зв'язку з цим виникає необхідність використання таких інструментів управління системою якості, як матриці відповідальності, що допомагають виявити вищезазначені проблеми [42, с. 125].

Таким чином, враховуючи підхід до управління якістю, необхідно провести радикальну трансформацію та реінжиніринг ТОВ «Абсолют Л» з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами та мінімізації внутрішніх проблем. Тому важливо встановити взаємозв'язок матриці з метою подальшої оцінки ефективності управлінських бізнес-процесів і бізнес-системи в цілому. Для того, щоб проаналізувати бізнес-процеси управління на ТОВ

«Абсолют Л», необхідно провести моніторинг науково-методичного підходу та розгалуженого інструментарію в системі якості. Основою для дослідження є фінансова та статистична звітність підприємства, а також звіти системи управління якістю (настанова з управління якістю та процедури управління якістю). Для проведення якісного аналізу процесів управління бізнесом бажано виявити проблеми на основі суб'єктивних оцінок. Однією з них є дублювання функцій відповідальних осіб, що призводить до неефективного управління бізнес-процесами.

Матриця відповідальності створюється у вигляді таблиці, де в рядках відображаються певні завдання, функції або процеси, а в стовпчиках - особи, відповідальні за виконання цих завдань. Компанії з розгалуженою організаційною структурою будують детальну матрицю, в яку вносять не тільки відповідальних осіб, а й виконавців, перевіряючих, консультуючих та затверджуючих персонал процесів [42, с. 125].

Таким чином, матриця відповідальності за процесом - це матриця, яка визначає розподіл ролей у виконанні бізнес-процесів між двома сторонами: власником процесу і виконавцем процесу. Власник процесу контролює і несе відповідальність за весь бізнес-процес. На практиці це може бути керівник відділу або, залежно від важливості процесу, заступник директора чи генеральний директор. Виконавець - це особа, яка безпосередньо виконує конкретний крок процесу.

На різних рівнях організації виконавцем може бути бухгалтер, начальник відділу, заступник начальника відділу або керівник департаменту, залежно від характеру процесу. Взаємодія цих двох ролей формує матрицю, що представляє власника процесу і виконавця процесу в контексті конкретної операції. Нижче наведено перелік основних бізнес-процесів та їхніх функцій, як показано у наведеній вище матриці відповідальності керівництва ТОВ «Абсолют Л» (таблиця 2.11).

Розраховуємо наступні коефіцієнти (таблиця 2.12).

Таблиця 2.11 - Матриця відповідальності за бізнес-процеси ТОВ «Абсолют Л» за 2022 р

Позначення бізнес-процесів	Генеральний директор	Перший заступник Генерального директора	Фінансовий директор	Комерційний директор	Товарознавець	Головний бухгалтер	Інспектор з кадрів	Кількість функцій відповідального за процес	Кількість функцій виконуючого за процес
42-01 Документація системи менеджменту; 42-02 Управління документами; 42-03 Управління записами.	Р	Р	Р	Р	Р	Р	Р	7	-
56-01 Аналіз зі сторони вищого керівництва; 85-01 Постійне вдосконалення.	Р	Р	У	У	У	У	У	2	5
72-01 Управління замовленням	Р	Р	Р	У	Р	У	У	4	3
72-02 Взаємодія з клієнтом; 82-01 Задоволеність клієнта	Р	Р	Р	У	У	У	У	3	4
62-01 Навчання персоналу	Р	Р	У	У	У	У	Р	3	4
74-01 Оцінка постачальника; 74-02 Закупівлі; 74-03 Перевірка закупленої продукції, послуг.	Р	Р	У	Р	У	У	У	3	4
75-01 Планування виробництва	Р	Р	Р	У	У	У	У	3	4
75-02 Введення виробничих процесів	Р	Р	У	У	У	У	У	2	5
75-04 Ідентифікація та простежуваність.	Р	Р	У	У	У	У	У	2	5
82-04 Контроль у процесі виробництва	Р	Р	У	У	У	У	У	2	5
82-05 Остаточний контроль	Р	Р	Р	У	У	У	У	3	4
83-01 Управління невідповідною продукцією, послугами 85-02 Коригувальні та запобіжні дії.	Р	Р	У	У	У	У	У	2	5
Сума								36	48

де Р – відповідальний за процес; У – виконуючий процес

Забезпечуючи операційну діяльність бізнес-процеси	Операційні бізнес-процеси	Бізнес-процеси Управління
---	---------------------------	---------------------------

1. Коефіцієнт делегування обов'язків – це відношення кількості функцій відповідального за процес до кількості функцій виконуючого процес; нормативне значення 0,1:

Для ТОВ «Абсолют Л»:

$(K_{до}) = 34/74 = 0,45$ – перевищення даного показника у 4 рази, свідчить про виконання зайвих обов'язків таких посадових осіб як головного бухгалтера.

2. Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів - відношення кількості персоналу процесу до кількості процесів; нормативне значення - 1.

$(K_{дов}) = 36/12 = 3$ - цей показник перевищено у 2 рази, тобто половина

бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л» мають функції, що дублюються.

Таблиця 2.12 - Оцінювання результативності організації бізнес-процесів управління ТОВ «Абсолют Л» за 2022 р.

Коефіцієнт	Формула	Нормативне значення	Стабілізація бізнес-процесів
Коефіцієнт делегування обов'язків	Кількість функцій відповідального за процес/кількість функцій виконавця процесу	0,2-0,4	0,45
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес	Кількість відповідальних осіб /кількість процесів	1-2	3
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів	Кількість дубльованих бізнес-процесів/ загальна їх кількість	0,7-0,8	0,83
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів	Кількість паралельних процесів /загальна кількість функцій	0,2-0,3	0,50
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів	Кількість послідовних процесів/ загальна кількість функцій	0,4-0,5	0,66
Коефіцієнт актуалізації	Кількість необхідних процесів / загальна кількість фактичних процесів	0,9-1	0,58

3. Коефіцієнт перекриття бізнес-процесів розраховується як відношення кількості бізнес-процесів, що перетинаються, до загальної кількості бізнес-процесів: (однак значення цього показника свідчить про те, що третина (20%) бізнес-процесів дублюються).

4. Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів розраховується як відношення кількості паралельних процесів до загальної кількості паралельних процесів: (Значення цього показника свідчить про те, що третина (20%) бізнес-процесів дублюються:

$(Kn.n) = 6/12 = 0,5$ - значення цього показника свідчить про те, що половина бізнес-процесів в управлінській команді є залежними, а не відокремленими.

5. Коефіцієнт узгодженості бізнес-процесів - відношення кількості узгоджених процесів до їх загальної кількості:

$(Kn.n) = 8/12 = 0,66$ - значення цього показника свідчить про узгодженість ключових бізнес-процесів, тобто управління.

б. коефіцієнт актуалізації - відношення кількості необхідних процесів до загальної кількості фактичних процесів:

$(f) = 7/12 = 0,58$ - значення цього показника свідчить про те, що чверть бізнес-процесів є неактуальними і можуть бути виключені з дослідження.

Проаналізовані показники результативності бізнес-процесів групи підприємств машинобудування були порівняні з показниками оцінки (таблиця 2.13). Варто зазначити, що результативність оцінюється за трьома рівнями: низький $> 0,4$, середній $0,2-0,4$ та високий $< 0,2$, де значення вищезазначених шести показників підсумовуються.

Таблиця 2.13 - Рейтингова оцінка результативності бізнес-процесів підприємства

Показник	Рівень					
	низька		помірна		висока	
	рівень	бал	рівень	бал	рівень	бал
Коефіцієнт делегування обов'язків	$>0,4$	0	$0,2-0,4$	5	$<0,2$	10
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за бізнес-процес	>2	0	1-2	5	<1	10
Коефіцієнт дублювання бізнес-процесів	$<0,7$	5	$0,7-0,8$	10	$>0,8$	15
Коефіцієнт паралельності бізнес-процесів	$>0,3$	5	$0,2-0,3$	10	$<0,2$	15
Коефіцієнт послідовності бізнес-процесів	$>0,5$	5	$0,4-0,5$	10	$<0,4$	15
Коефіцієнт актуалізації	$<0,9$	10	$0,9-1$	15	>1	20
Загальна сума	4,8	25	4,2	55	3,6	85

На основі оптимальних значень наведених вище показників результативності та їх бальних оцінок запропоновано розрахунки оцінок інтегральних показників результативності бізнес-процесів та представлено їх рівні та відповідні бальні інтервали (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Рейтинг підприємства за рівнем результативності бізнес-процесів

	Рейтинг		
	низький	середній	високий
Сума балів	менше 35	35-65	Більше 65

Таким чином, інтегральний рівень результативності бізнес-процесів на

основі оцінки значень індикаторів компанії виглядає наступним чином: ТОВ «Абсолют Л» відповідає середньому рівню (35 балів) із загальною сумою 5,82 одиниці за інтегральними оціночними значеннями результативності бізнес-процесів.

На основі аналізу матриці відповідальності ТОВ «Абсолют Л» можна зробити наступні висновки. По-перше, у більшості процесів спостерігається дублювання функцій управління та виконання; по-друге, виходячи з аналізу функцій у посадовій інструкції, контроль над процесом можуть здійснювати особи, які не задіяні в процесі. Наприклад, у ТОВ «Абсолют Л» недоцільно, щоб фінансовий директор відповідав за процеси кінцевого контролю на виробництві. Крім того, існуючі формулювання функціональних обов'язків керівництва для більшості бізнес-процесів не відображають повноти та чіткого розподілу функцій.

На основі аналізу матриці ТОВ «Абсолют Л» було прийнято рішення класифікувати бізнес-процеси та розділити їх на такі групи: управління, збутова діяльність та підтримка збутової діяльності. Такий поділ дозволив проаналізувати та проранжувати бізнес-процеси за ступенем їх важливості в компанії. В даному випадку важливість бізнес-процесів пов'язана з цими групами, які складають основу для підтримки та забезпечення операційної діяльності підприємства.

На основі проаналізованих бізнес-процесів було виявлено проблему неорганізованого або хаотичного функціонування осіб, відповідальних за їх виконання.

Наступним кроком оцінки бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л» є визначення її критеріїв. Вибір критеріїв дозволяє визначити коефіцієнти ефективності бізнес-процесів не тільки з точки зору управління, але й з точки зору грошових та часових витрат (таблиці 2.15 та 2.16).

Для оцінювання результативності бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л», розрахувати певні показники (таблиця 2.16).

Тому вартість бізнес-процесів була визначена на основі опитування,

проведеного з метою визначення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Абсолют».

Таблиця 2.15 - Критерії для оцінки ефективності бізнес-процесів

Назва	Пояснення	Дані
Загальні кількісні показники	Загальна кількість процесів	12
	Кількість груп бізнес-процесів	3
	Кількість бізнес-процесів управління	6
	Кількість бізнес-процесів операційної діяльності	4
	Кількість забезпечуючих бізнеспроцесі	2
Показники тривалості	Загальна кількість витраченого часу працівниками на бізнес-процеси в місяць	1440 год
	Витрати персоналу на один бізнеспроцес в місяць	13,33 год
Залученність персоналу у бізнес-процес	Кількість працівників апарату управління задіяних у процесах, всього	9
	Кількість працівників апарату управління задіяних у бізнес-процесах управління	від 1 до 2 відповідно від 7 до 8 виконуючих
	Кількість працівників апарату управління задіяних у бізнес-процесах операційної діяльності	від 2 до 4 керівників і відповідно від 5 до 7 виконуючих
	Кількість працівників апарату управління задіяних у бізнес-процесах забезпечення	від 1 до 2 керівників і відповідно від 7-8 виконуючих

Питома вартість одного бізнес-процесу становить 8,2 тис. грн.

Таблиця 2.16 - Оцінювання вартості бізнес-процесу ТОВ «Абсолют Л», тис. грн.

Посадова особа	Середня заробітна плата	Питома вартість одного бізнес-процесу на одного працівника = з/п. / к-сть бп
Генеральний директор	20,0	1,9
Перший заступник Генерального директора	18,0	1,6
Фінансовий директор	12,5	1,1
Комерційний директор	10,8	0,8
Товарознавець	16,0	1,2
Головний бухгалтер	12,5	1,0
Інспектор з кадрів	12,1	0,6
Питома вартість одного бізнес-процесу в місяць		8,2

Очікувані результати після впровадження реінжинірингу бізнес-процесів:

стійкість та адаптація до зовнішнього та внутрішнього середовища; модернізація та оптимізація бізнес-систем через прийняття управлінських рішень та зміну парадигми бізнесу; зміна та адаптація потенціалу компанії до цілей та завдань, що залежать від нових ринкових умов нівелювання ризиків і проблем через передбачені коригувальні та превентивні заходи бізнес-процесів; доповнення та заміна функцій і персоналу бізнес-процесів підприємства.

Для організації реінжинірингу було використано методологічний підхід: оцінка потенціалу бізнесу, аналіз бізнес-процесів, визначення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення можливостей та проблем, визначення доцільності впровадження реінжинірингу.

Висновки до розділу 2

Після аналізу людського капіталу у формуванні управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л» розглянуто загальну характеристику виробничо-комерційної діяльності на основі управління бізнес-процесами на торговельних підприємствах. Досліджено бізнес-процеси торговельних підприємств та розроблено модель бізнес-процесів їх основної діяльності. Проведено оцінку бізнес-процесів експертами та обрано найбільш пріоритетні напрями вдосконалення.

Проаналізовано формування та ефективне використання людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л», зокрема, виявлено, що більшість працівників ТОВ «Абсолют Л» - це торговельний та операційний персонал. Суттєвих змін у структурному складі працівників ТОВ «Абсолют Л» не спостерігається, а співвідношення між працівниками окремих категорій не змінилося за період з 2020 по 2022 роки, що свідчить про підвищення ефективності та виробничого потенціалу діяльності ТОВ «Абсолют Л».

У 2021 році виробіток на одного працівника ТОВ «Абсолют Л» збільшився на 8,5% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 46,4% порівняно з 2021 роком. Виробіток на одного працівника збільшився на 8,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 46,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Проведено оцінку ефективності організації бізнес-процесів управління ТОВ «Абсолют Л». Оцінка бізнес-процесів показала, що, по-перше, функції управління та виконання перетинаються у всіх процесах (80%), а по-друге, на основі функціонального аналізу посадових інструкцій, управління процесами іноді здійснюють люди, які не задіяні в процесі. Це свідчить про неефективність управління бізнес-процесами, а аналіз показників ефективності бізнес-процесів підтвердив, що вони на 20-40% перевищують порогові значення.

Згідно з дослідженням, проведеним ТОВ «Абсолют Л» щодо визначення ефективності та результативності бізнес-процесів, загальна вартість одного бізнес-процесу становить 8,2 тис. грн. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів як методологічного підходу забезпечує здатність компанії адаптуватися до нестабільних факторів і умов зовнішнього середовища та виявлених внутрішніх проблем в рамках поставлених макrorівневих та макrorівневих цілей.

3 НАПРЯМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОГО РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «АБСОЛЮТ»

3.1 Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві на основі аналізу їх пріоритетності

Світовий досвід показує, що динамічний розвиток ринків товарів та послуг, постійні зміни у зовнішньому середовищі виробничих відносин та посилення конкуренції вимагають пошуку нових інструментів та методів управління бізнес-процесами. Удосконалення бізнес-процесів є невід'ємною частиною діяльності компанії для досягнення успіху, конкурентоспроможності та отримання ефективних результатів, таких як збільшення прибутку, продажів і лояльності клієнтів.

Метою вдосконалення управління бізнес-процесами на основі аналізу пріоритетів бізнес-процесів у ТОВ «Абсолют Л» є виявлення найбільш пріоритетних бізнес-процесів торговельного підприємства та визначення основних напрямів їх удосконалення. На основі інформації, отриманої в результаті аналізу діяльності ТОВ «Абсолют Л», було визначено були ідентифіковані бізнес-процеси (рисунок 3.1).

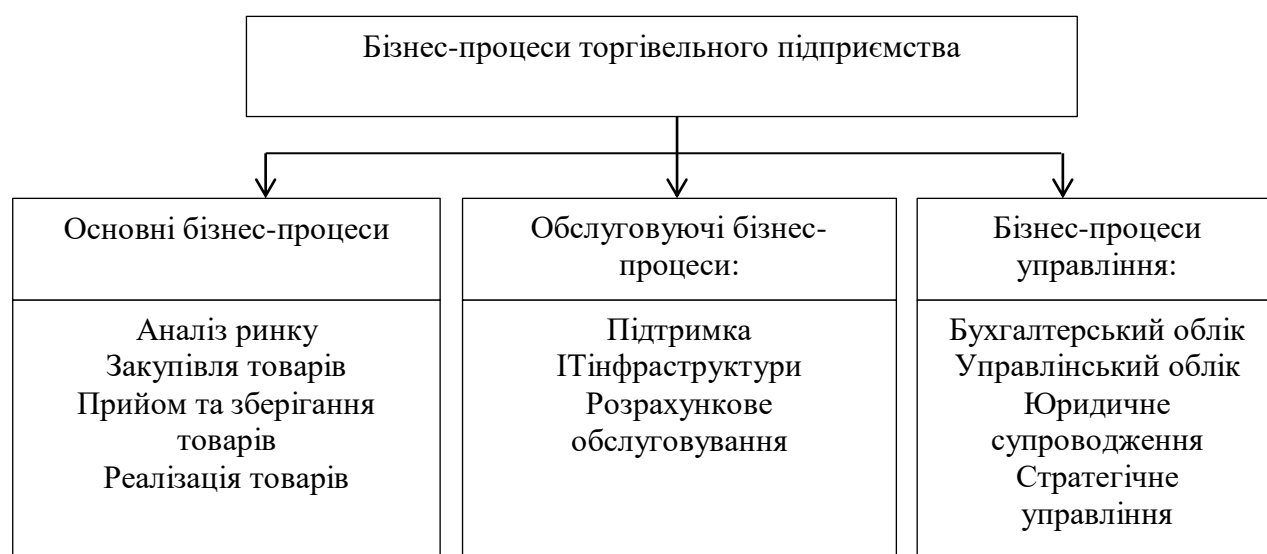


Рисунок 3.1 - Бізнес-процеси торговельного підприємства

Для вибору та аналізу пріоритетних бізнес-процесів, а також для забезпечення досягнення найкращих результатів шляхом покращення цих пріоритетних бізнес-процесів використовуються такі критерії пріоритетності: важливість бізнес-процесу, проблемний характер бізнес-процесу та потенціал для змін у бізнес-процесі [43, с. 38]. Тому проводиться експертна оцінка бізнес-процесу з використанням трьох критеріїв пріоритетності та п'ятибальної шкали оцінювання. Результати експертної оцінки важливості бізнес-процесів представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Експертна оцінка важливості бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л»

Бізнес-процеси	Експертні оцінки індексу важливості процесу (за шкалою від 1 до 5, 1 – найменш важливий, 5 – найбільш важливий)					
	1	2	3	4	5	Середнє
Аналіз ринку	4	5	4	4	5	4,4
Закупівля товарів	3	4	5	5	4	4,2
Прийом та зберігання товарів	5	4	3	4	4	4,0
Реалізація товарів	5	5	3	4	5	4,8

За оцінкою експертів щодо важливості бізнес-процесів, найбільш важливими для компанії виявилися бізнес-процеси продажу будівельних матеріалів та аналізу ринку, з середніми оцінками 4,8 та 4,4 відповідно. Також досить важливими є бізнес-процеси закупівлі товарів, середня оцінка яких склала 4,2 бали. Оцінки експертів щодо проблемності бізнес-процесів наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Експертна оцінка проблемності бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л»

Бізнес-процеси	Експертні оцінки індексу проблемності процесу (за шкалою від 1 до 5, 1 – найменш проблемний, 5 – найбільш проблемний)					
	1	2	3	4	5	Середнє
Аналіз ринку	2	3	3	3	2	2,6
Закупівля товарів	2	2	3	2	2	2,2
Прийом та зберігання товарів	3	4	4	3	4	3,6
Реалізація товарів	4	4	4	4	3	3,8

Найбільш проблемними бізнес-процесами за результатами експертної оцінки виявилися продаж будівельних матеріалів (середній бал 3,8) та приймання і зберігання товарів (середній бал 3,6). Результати експертної оцінки потенційних змін бізнес-процесів представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Експертна оцінка можливості проведення змін бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л»

Бізнес-процеси	Експертні оцінки індексу можливості проведення змін (за шкалою від 1 до 5, 1 – важко провести зміни, 5 – велика ймовірність проведення змін)					
	1	2	3	4	5	Середнє
Аналіз ринку	4	4	4	4	3	3,8
Закупівля товарів	3	3	3	4	3	3,2
Прийом та зберігання товарів	2	2	3	3	3	2,6
Реалізація товарів	4	4	3	4	5	4,0

Оцінка експертами потенціалу змін показала, що бізнес-процеси аналізу ринку та продажу будівельних матеріалів мають найбільший потенціал для змін, враховуючи наявні ресурси та бар'єри.

У таблиці 3.4 показано ранжування та вибір бізнес-процесів, які необхідно проаналізувати та вдосконалити в першу чергу, на основі трьох критеріїв за допомогою таблиці ранжування.

Таблиця 3.4 - Ранжування бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л»

Бізнес-процеси	Важливість	Проблемність	Можливість проведення змін	Пріоритетність
Аналіз ринку	4,4	2,6	3,8	10,8
Закупівля товарів	4,2	2,2	3,2	9,6
Прийом та зберігання товарів	4,0	3,6	2,6	10,2
Реалізація товарів	4,8	3,8	4,0	12,6

Підсумковий показник, що характеризує пріоритетність бізнес-процесу, розраховується як сума трьох ступенів важливості, проблемності та ймовірності змін, розрахованих раніше. Таким чином, враховуючи важливість, проблемність та ймовірність змін, бізнес-процес продажу будівельних

матеріалів має найвищий пріоритет і обраний для подальшого аналізу та подальшого вдосконалення.

Після вдосконалення цього бізнес-процесу можна переходити до наступного за пріоритетністю бізнес-процесу - аналізу ринку та приймання і зберігання товарів, а потім до вдосконалення бізнес-процесу закупівлі товарів, який має найнижчий пріоритет з усіх бізнес-процесів, що розглядаються. Детальний аналіз може призвести до більш глибокого вивчення бізнес-процесів, які потребують першочергового вдосконалення, та запровадження більш ефективних реформ, що дозволить підвищити конкурентоспроможність компанії та, в свою чергу, її прибутки і лояльність клієнтів.

Для того, щоб виявити основні недоліки бізнес-процесів, описаних вище, визначаються критичні інциденти для кожного бізнес-процесу. Метод виявлення критичних інцидентів допомагає виявити проблемні області, які потребують вдосконалення [44]. У процесі використання цього методу виявляються критичні інциденти, які певним чином створюють проблеми для окремих співробітників, компанії в цілому або інших зацікавлених сторін. Результати відображаються протягом двох тижнів.

В результаті процесу виявлення критичних інцидентів у бізнес-процесі аналізу ринку було виявлено одну основну проблему, яка погіршує якість сформованих звітів з аналізу ринку. Ця проблема полягає в тому, що маркетологам складно отримати необхідну ринкову інформацію, що робить результати менш точними і повними.

Йдеться про те, що в процесі закупівлі товарів будівельні матеріали, які користуються попитом і потребують поповнення, відсутні у постачальників, які ведуть бізнес з компанією. Це призводить до витрат часу на пошук нових постачальників з аналогічною продукцією. Оскільки бізнес-процес «Реалізація товарів» є одним з найбільш проблемних процесів за результатами експертної оцінки, його критичні інциденти зображені на рисунку 3.2 у вигляді гістограми.

За результатами ідентифікації критичних інцидентів бізнес-процесу «Реалізація товарів» критичним інцидентом стала затримка доставки товару.

Також виникли труднощі з розвантаженням товару клієнту, а клієнт відмовився від співпраці.

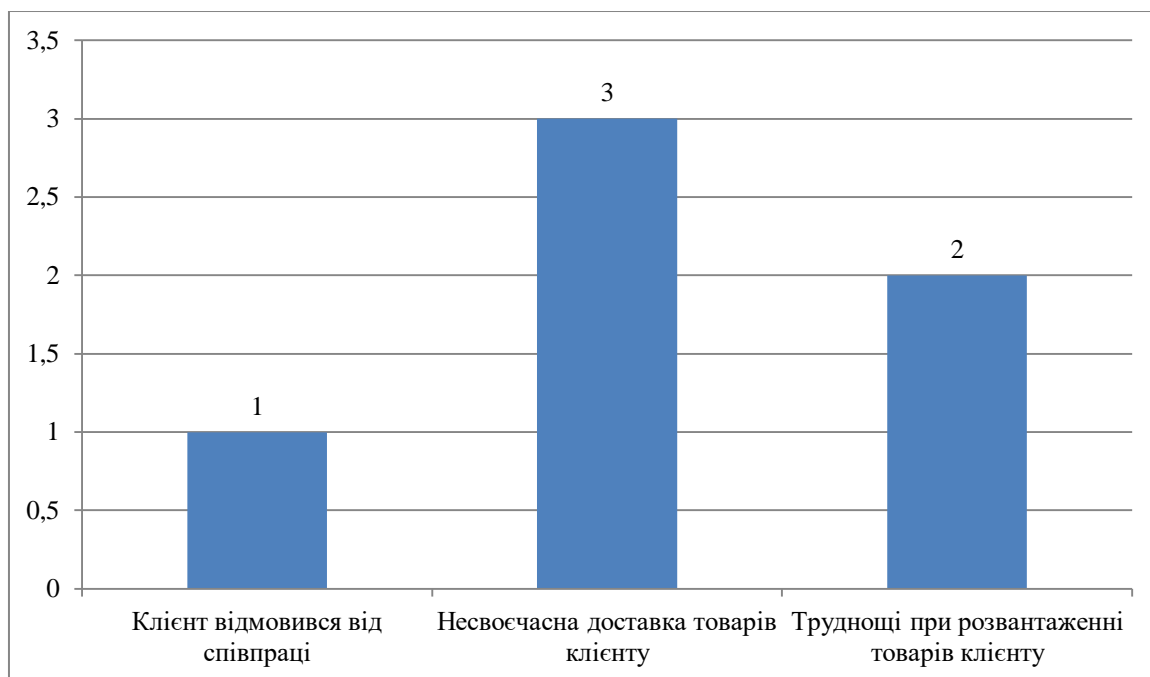


Рисунок 3.2 - Критичні інциденти бізнес-процесу «Реалізації товарів»

Використання методу виявлення критичних інцидентів дозволило скласти список (таблиця 3.5) основних проблем, що виникли на підприємстві протягом двох тижнів.

Таблиця 3.5 - Проблеми бізнес-процесів

Бізнес-процеси	Основні проблеми
Аналіз ринку	Труднощі в отриманні необхідної інформації про ринок
Закупівля товарів	Відсутність необхідних будівельних матеріалів у постачальників
Прийом та зберігання товарів	Нерівномірне завантаження працівників складу (помилкові позиції у сформованому замовленні, невчасно зібране замовлення)
Реалізація товарів	Несвоєчасна доставка товарів клієнту Труднощі при розвантаженні товарів клієнту Відмова клієнта від співпраці

Бізнес-процес з найвищим пріоритетом для покращення - це продаж будівельних матеріалів, а тому потребує особливої уваги. Для цього спочатку розглянемо ключові показники ефективності бізнес-процесів, наведені в таблиці 3.6.

У таблиці 3.7 розглянуто ключові показники ефективності бізнес-процесу

«Реалізація товарів»: чистий прибуток від реалізації будівельних матеріалів, кількість залучених клієнтів, кількість рекламаций, кількість повторних замовлень та кількість укладених договорів за період січень - грудень 2022 року. За даними таблиці 3.7 можна зробити висновок, що всі поставлені цілі не були досягнуті. Чистий прибуток від реалізації будівельних матеріалів виявився на 14,72% або на 10712 тис. грн нижчим за план.

Таблиця 3.6 - Ключові показники ефективності бізнес-процесу «Реалізація товарів» за 2022 р.

Ключові показники ефективності бізнеспроцесу	Планове значення	Фактичне значення	Відхилення	Виконання плану, %
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	72765	62053	-10712	85,3
Кількість залучених клієнтів, чол.	10	7	-3	70,0
Кількість скарг, од.	Не більше 20	43	23	215,0
Кількість повторних замовлень, од.	17	9	-8	52,9
Кількість укладених договорів, од.	27	16	-11	59,3
Кількість втрачених продажів, од.	Не більше 3	11	8	366,7
Загальна кількість звернень клієнтів, чол.	30	27	-3	90,0
Відсоток повторних замовлень, %	63,0	56,3	-6,7	-
Відсоток втрачених продажів, %	10,0	40,5	30,7	-

Кількість залучених відвідувачів на 3 менше, ніж планувалося. Повторних замовлень було 9 з 17 запланованих, що на 8 менше, ніж планувалося, і потребує більш детального вивчення. Як результат, кількість підписаних контрактів склала 16, що на 11 менше від запланованого, а запланований рівень виконання склав лише 59,26%, що є негативним результатом. У плані загальна кількість підписаних контрактів становила 30 компаній, і планувалося втратити не більше трьох. Фактична ситуація набагато гірша: було втрачено 11 з 27 рефералів клієнтів, що суттєво впливає на розмір отриманого прибутку.

На основі даних про кількість повторних замовлень та загальну кількість договорів було розраховано коефіцієнт повторних замовлень шляхом ділення кількості повторних замовлень на загальну кількість договорів. Результати показали, що заплановане значення становило 62,96%, а фактичне - 56,25%, що на 6,71% нижче.

Таблиця 3.7 - Ключові показники ефективності бізнес-процесу «Реалізація будівельних матеріалів» за січень-грудень 2022 р.

Місяць	Ключові показники ефективності бізнес-процесу				
	Чистий дохід від реалізації тис. грн.	Кількість залучених клієнтів, чол	Кількість скарг, од.	Кількість повторних замовлень, од	Кількість укладених договорів, од.
1	6454	0	4	1	1
2	5245	0	3	1	1
3	6123	1	4	0	1
4	6330	0	3	1	1
5	5308	0	2	1	1
6	5343	0	5	2	2
7	4968	1	2	1	2
8	4877	0	3	1	1
9	4587	1	4	0	1
10	4372	1	3	0	1
11	4204	1	5	1	2
12	4151	2	5	0	2
Всього	62053	7	43	9	16

Отже, за даними таблиці 3.7 можна зробити висновок, що чистий прибуток від реалізації будівельних матеріалів матиме тенденцію до зменшення у 2022 році. Кількість страхових випадків майже не змінюється протягом року, але має тенденцію до зростання наприкінці 2022 року. Останній показник не має певного тренду, його значення коливаються в межах від 0 до 2 для кожного місяця.

В ході аналізу показників бізнес-процесу реалізації будівельної продукції було виявлено, що кількість рекламаций значно перевищує планові показники. Рекламации негативно впливають не тільки на імідж компанії, але й на її доходи, оскільки значно зменшується кількість клієнтів. Аналіз причин скарг дозволяє виявити основні проблеми, з якими стикаються компанії, і призводить до вдосконалення бізнес-процесів. З огляду на це, розглянемо причини надходження скарг у 2022 році в таблиці 3.8.

Отже, за даними таблиці 3.8 можна зробити висновок, що основною причиною скарг є несвоєчасна доставка товарів. Хоча залучення нових клієнтів є важливим питанням, яке приносить нові доходи компанії, не менш важливим

є утримання клієнтів, а також залучення нових клієнтів, оскільки наявність постійних клієнтів призводить до стабільних доходів для компанії.

Таблиця 3.8 - Причини отриманих скарг за 2022 р.

Причини отриманих скарг	Кількість
Невчасно доставлена продукція	28
Нав'язливість менеджера з продажів	5
Брак товару	3
Отримана кількість товару не відповідає замовленню	5
Пошкоджена упаковка при доставці	2

Оскільки кількість повторних замовлень зменшується, важливо зрозуміти першопричини цього. Для цього проаналізуємо першопричини зменшення кількості повторних замовлень. Результати наведені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 - Аналіз корінної причини зниження кількості повторних замовлень

На основі даних про кількість втрачених продажів і загальну кількість звернень клієнтів був розрахований коефіцієнт втрат продажів шляхом ділення кількості втрачених продажів на загальну кількість звернень клієнтів.

Результати показали, що планове значення становило 10%, а фактичне - 40,74%, що на 30,74% більше від запланованого. Отже, можна зробити висновок, що це негативна ситуація для ТОВ «Абсолют Л», яке отримує велику суму прибутку від одного клієнта, і що необхідно провести дослідження та прийняти рішення, які можуть покращити існуючі показники. Бажано було б знайти рішення, яке підвищить ймовірність укладення угоди.

Кількість скарг була запланована менше 20, але фактично було отримано майже вдвічі більше, і причини цих скарг необхідно виявити та зменшити до запланованого значення.

Так, в результаті аналізу першопричин було виявлено, що основними причинами зниження кількості повторних покупок стали відсутність плану доставки та відвантаження і відсутність сценарію діалогу з клієнтом, який би рухав розмову в потрібному для компанії напрямку. Зосередження уваги на покращенні планування доставки та відвантаження дозволить зменшити кількість помилок та покращити якість планування, що призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів.

3.2 Напрями розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л»

Сучасні аспекти економіко-управлінських засобів і механізмів забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів підприємств є предметом особливої уваги. У статті розглянуто економіко-управлінські засоби, спрямовані на вирішення проблем гнучкості та адаптивності у сфері управління якістю бізнес-процесів. З огляду на існуючі системи автоматизованого управління виробництвом, запасами, складом і логістикою, необхідно оцінити їх здатність відповідати вимогам управління якістю. Зокрема, системи такого роду повинні мати атрибути і функції, які

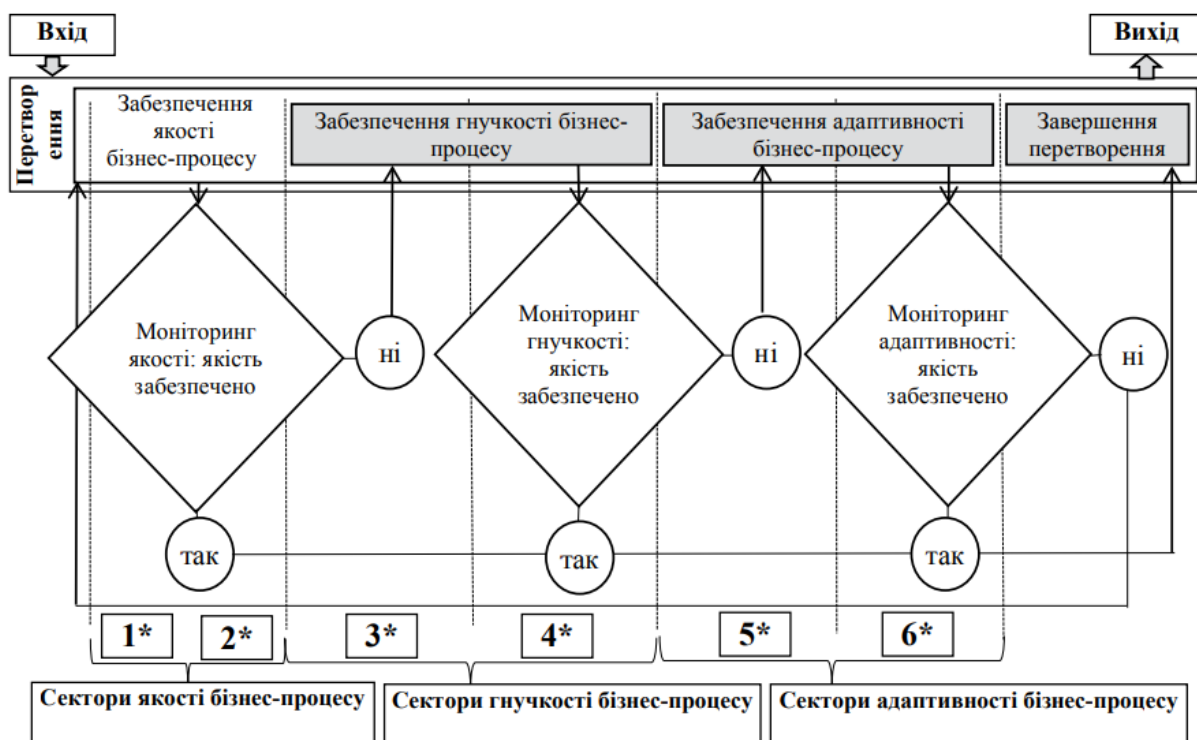
сприяють гнучкості та адаптивності бізнес-процесів і технологій. Виявлено необхідність класифікації управлінських інформаційних систем, що охоплюють етапи управління якістю бізнес-процесів підприємства.

Крім того, хоча поняття «якість» визначено як широкий термін, у цьому контексті використовуються більш конкретні аспекти, такі як якість продукції, якість праці працівників та якість послуг на підприємстві та за його межами. Ці аспекти безпосередньо пов'язані з якістю бізнес-процесів, будь то виробництво або надання послуг, і визначаються на основі певних критеріїв. Поняття якості продукції визнається комплексним і враховується при виборі продукції та послуг для виробництва і споживання, а також при плануванні та оцінці виробничих процесів. Зокрема, наголошується на необхідності системи гарантування якості виробничих процесів.

З метою пошуку відповідей на ці питання на основі дослідження бізнес-процесів та практики управління якістю на ТОВ «Абсолют Л» було запропоновано структурно-логічну модель формування та розвитку економічних та адміністративних інструментів гарантування бізнес-процесів (рисунок 3.4). Модель успішно пройшла апробацію досвідом та обговореннями з практиками і є результатом власної розробки автора, що базується на концепціях управління якістю та дослідженнях підприємств [45, с.260].

Вимоги до гнучкості та адаптивності систем управління вимагають формування певних механізмів реалізації цих системних характеристик. Їх можна умовно поділити на ті ж основні групи, що й методи управління, тобто економічні, соціально-психологічні, технічні та адміністративні (таблиця 3.9).

З точки зору оцінки гнучкості та адаптивності системи управління якістю існує багато показників, які відображають ці характеристики. Однак, з точки зору результативності та ефективності цих окремих характеристик системи, бажано обирати показники, які в першу чергу пов'язані з фінансовою складовою оцінювання результатів функціонування системи управління якістю бізнес-процесів компанії [45, с. 260].



Сектори забезпечення (1, 3 та 5) та моніторингу (2, 4 та 6) систем якості, гнучкості та адаптивності бізнес-процесів, які відповідають запропонованим у дослідженні економіко-управлінським інструментам

Рисунок 3.4 - Структурно-логічна модель формування та розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів

Найбільш комплексним є підхід з позиції фінансування системи управління якістю, тобто інвестиційних та поточних витрат на функціонування цієї системи. Спочатку дослідники приділяли мало уваги витратам на забезпечення якості продукції на ранніх стадіях виникнення проблем якості.

На ранніх стадіях управлінських досліджень такі витрати вважалися незначною часткою грошового потоку від продажів, надійно захищеною у собівартості продукції і не відчутною для споживачів. Однак із загостренням цінової конкуренції на ринку будівельної продукції кожний 1% підвищення ціни призводив до втрати частки ринку та потенційного відтоку споживачів. Ціни, з одного боку, і самі витрати, з іншого, стрімко зростали, що роздувало «апетит» системи управління якістю. Дійсно, ці витрати були набагато вищими від самого початку.

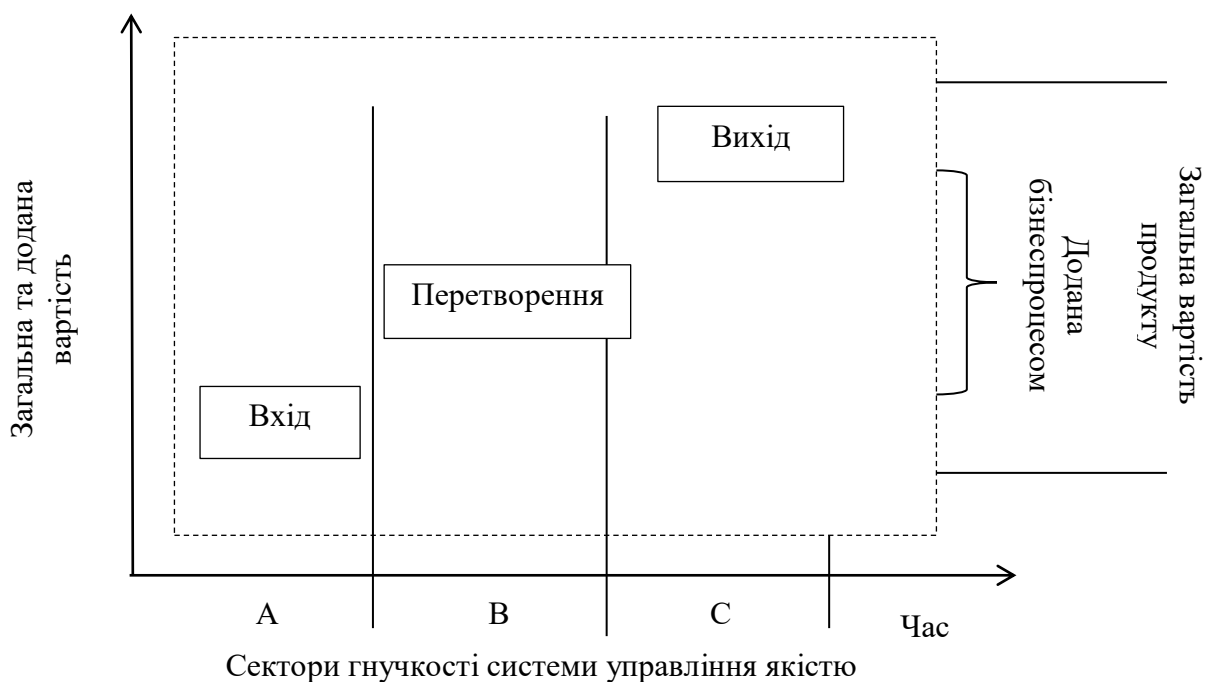
Таблиця 3.9 - Пропоновані акценти на методи забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів підприємства

Види	Назви	Короткий зміст
Економічні	Показники економічного оцінювання методів управління якістю.	Порівняння окремих методів управління якістю щодо доцільності їх застосування.
	Багатостороння оцінка альтернатив, розроблених Групою з питань якості (Circles).	Визначити доцільність методології через роботу Групи з якості та використати цінний досвід фахівців у команді.
	Структурування бізнес-процесів та визначення їх важливості для результатів системи управління якістю.	У колі якості зверніть увагу на ланки, які створюють найбільшу цінність продукту і є критично важливими для якості.
Соціально-психологічні	Розвиток та застосування когнітивних здібностей працівників.	Постійне навчання та розвиток співробітників, передача досвіду.
	Участь у конкурсах та преміях з якості (бенчмаркінг підприємств).	Можливість представити найкращий досвід, накопичений у секторі якості, стала додатковим стимулом.
Технічні	Включіть інформацію про слабкі проєктні та технічні аспекти в технічну та проєктну документацію.	Покрокове виведення списку можливих помилок для зміни показників якості продукції.
	Сертифікація системи управління якістю компанії за кількома міжнародними або національними стандартами.	Адаптуйте систему якості до різних вимог клієнтів, беручи до уваги сильні сторони окремих стандартів.
	Вона враховує етапи формування гнучкості та адаптивності системи управління якістю.	Пошук етапу циклу розвитку системи якості та впровадження відповідних механізмів гнучкості й адаптивності.
Адміністративні	Карти методів управління та забезпечення якістю.	Схеми відповідності ймовірних помилок та шляхів їх виправлення
	Створення та підтримування групи (гуртків) з проблем якості	Впровадити групові практики якості та надати їм юридичної сили в системі управління компанією.
	Залучайте співробітників до підготовки якісних рекомендацій та пропозицій.	Організуйте та мотивуйте працівників у процесі пошуку шляхів покращення якості.

Однак вони не враховувалися як витрати на якість, оскільки вважалися витратами, пов'язаними з дефектами процесу, а не з кінцевою продукцією. Крім того, вимоги до якості з боку споживачів постійно зростали, загалом відкриваючи еру «сингулярності якості» в очікуваннях. Іншими словами, очікування не можна було виміряти миттєво, їх можна було лише спрогнозувати. За цих обставин частка витрат на якість у собівартості продукції

зросла до незмірних висот.

Бізнес-процеси на підприємствах часто визначають як модель «вхід - перетворення - вихід». Такий погляд дозволяє говорити про необхідну і надзвичайно важливу характеристику більшості бізнес-процесів як відкритих систем - адаптивність. Адаптивність бізнес-процесів означає здатність успішно пристосовуватися до будь-яких змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це пояснюється тим, що належне управління якістю, тобто гнучкість у її регулюванні, дозволяє швидко або реологічно реагувати на відхилення, які можуть виникати і виникають у бізнес-процесах як результат або реакція на внутрішнє або зовнішнє середовище (входи і виходи системи) (рисунок 3.5) [45, с. 260].



Сектор А – гнучкість у виборі постачальників, управління якістю на вході у бізнес-процес тощо; сектор В – гнучкість у реакції на зміни в протіканні технологічних та управлінських процесів у межах додавання додаткової вартості до продукту тощо; сектор С – гнучкість у роботі зі споживачами та клієнтами як реакція на їх оцінювання та сприйняття продуктів компанії тощо

Рисунок 3.5 - Рекомендовані сектори гнучкості бізнес-процесів у системі управління їх якістю

Для того, щоб належним чином оцінити ефективність вживання тих чи

інших заходів щодо підтримки гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів, автори пропонують показник "вага вертикальної інтеграції". Згідно з дослідженнями, опублікованими в сучасній економічній літературі щодо рівня вертикальної інтеграції бізнес-процесів, ця величина характеризується, зокрема, показником доданої вартості.

Цей показник відображає фактичну величину сукупної вартості, доданої окремими бізнес-процесами в межах підприємства та між підприємствами. Такий підхід пропонується міжнародними стандартами для систем управління якістю, зокрема для визначення ключових бізнес-процесів. Ці дані є основою для особливої уваги та фокусування в управлінні якістю. Додана вартість, що використовується в розробленому підході, - це різниця між загальними витратами підприємства та витратами на закупівлю сировини у постачальників. Таким чином, додана вартість конкретного бізнес-процесу визначається за даними бухгалтерського обліку його витрат.

Додану вартість можна визначити та виміряти шляхом підсумовування витрат у межах бізнес-процесу, таких як витрати на сировину та матеріали, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизацію, виходячи з особливостей та змісту фінансової звітності компанії, бухгалтерського підходу до її підготовки та аналітичної інформації про бізнес-процес.

В іншому підході, тобто як стаття витрат, додана вартість є сумою витрат на оплату праці, виробничих накладних витрат, адміністративних витрат, витрат на збут тощо. Для того, щоб оцінити важливість того чи іншого бізнес-процесу у вертикальному створенні вартості компанією, в цій роботі пропонується використовувати ваговий коефіцієнт вертикальної інтеграції, який враховує величину додаткових витрат, які можуть бути понесені у разі виникнення відхилень на попередніх етапах виробничого ланцюга (мультиплікатор витрат). Формула вагового коефіцієнта вертикальної інтеграції бізнес-процесів (WI) виглядає наступним чином:

$$КВі = \frac{ДВБЗПі \cdot МВі}{ДВПВ}, \quad (3.1)$$

де ДВБЗПі – додана вартість до товарів в бізнеспроцесі (і), грн. од.;

МВі – мультиплікатор витрат на виправлення потенційних відхилень у бізнеспроцесі (і) порівняно з бізнес-процесом (і-1);

ДВПВ – додана вартість до товарів в результаті всіх бізнес-процесів на підприємстві, грн. од.

Мультиплікатор витрат на виправлення потенційних відхилень бізнеспроцесу (і) порівняно з бізнес-процесом (і-1) визначається виходячи з позиції бізнес-процесу (і) у ланцюжку створення вартості. У багатьох ситуаціях, коли виникає необхідність виправлення міжланкових невідповідностей у виробничому ланцюжку, застосовується правило, відоме в теорії та практиці управління якістю як «правило 10». Це означає необхідність враховувати той факт, що витрати на виявлення та усунення невідповідностей на кожному етапі виробничого процесу в десять разів вищі, що збільшує витрати компанії.

У ряді досліджень робилися спроби визначити частку цих витрат у загальних витратах; згідно з концепцією М. Портера, ці витрати в сумі відомих ланцюжків створення цінності визначаються як втрати в тій чи іншій формі. Виходячи з характеристик та визначення доданої вартості, формула трансформується до наступного вигляду [45, с. 260]:

$$КВі = \frac{(СОББЗП - СОБВХ БЗП) \cdot МВі}{СОБП - СОБВХ}, \quad (3.2)$$

де СОББЗП – собівартість товарів на виході бізнес-процесу, грн. од.;

СОБВХ БЗП – собівартість товарів на вході до бізнес-процесу, грн. од.;

СОБП – повна собівартість товарів, грн. од.;

СОББЗП – собівартість вхідних елементів для продажу продукції, грн. од.

Запропонований вище ваговий коефіцієнт вертикальної інтеграції бізнес-процесів включає в чисельнику ту частину виробничих витрат, яка включає частину витрат на забезпечення якості продукції. Ця частина є керованою в короткостроковій перспективі, у разі необхідності коригування методів забезпечення якості. Керованість означає, що якщо система управління якістю є гнучкою та адаптивною, то ці витрати не зменшуватимуться і не збільшуватимуться у виробничих витратах або у доданій вартості продукції та незавершеного виробництва.

Таким чином, враховуючи велику частку бізнес-процесів у створенні цінності та формуванні собівартості продукції компанії, слід максимально розвивати гнучкі та адаптивні механізми управління їхньою якістю. Це стане важливою конкурентною перевагою для виробників в умовах мінливої та нестабільної кон'юнктури товарних ринків і стриманої цінової конкуренції на ринку будівельної продукції [7, с. 162].

Крім того, при аналізі за допомогою розроблених коефіцієнтів факторів якості, що визначають вибір та формування набору методів постачання за певними параметрами виробничих потужностей, необхідність додаткових інвестицій у розвиток цих методів, необхідність конкурентоспроможних інвестицій на всіх етапах кола якості (постачання, виробництво тощо), на основі методів експертного оцінювання наявності конкурентоспроможних якісних технологічних рішень на всіх стадіях кола якості (постачання, виробництво тощо); рівень усвідомлення технологічної сучасності постачальниками та субпідрядниками (витрати на налагодження власних технологічних рішень); слід враховувати наявність конкурентоспроможних якісних технологічних рішень на всіх стадіях кола якості (постачання, виробництво тощо) та рівень обізнаності постачальників і субпідрядників у сучасних технологіях (витрати на створення власних технологічних рішень).

При розрахунку коефіцієнта вертикальної інтеграції (КВІ) бізнес-процесу для змодельованого рівня гнучкості та адаптивності його системи управління якістю (RGAi), якщо цей коефіцієнт нижчий, ніж для інших бізнес-процесів на

підприємстві, то вимоги знижуються:

$$QI_i > \max, QMS_i > \max, QI_i > \min, QMS_i > \min. QI_1 > QI_2 > QI_3 > \dots > QI_n > \dots > QI_{n+1} \text{ RGA}_1 > \text{RGA}_2 > \text{RGA}_3 > \dots > \text{RGA}_n > \dots > \text{RGA}_{n+1} \text{ i } E [1; n].$$

Зі збільшенням КІ від бізнес-процесу до бізнес-процесу збільшуються можливості маніпулювання рівнем гнучкості та адаптивності системи управління якістю у відсотках від собівартості продукції. Результати оцінки вагових коефіцієнтів вертикальної інтеграції бізнес-процесів для повних товариств з обмеженою відповідальністю наведено в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10 - Результати розрахунку коефіцієнта ваги вертикальної інтеграції бізнес-процесу ТОВ «Абсолют Л» за 2022 р. (модель за даними елементів витрат)

Показники елементів витрат	К _{ВІ}
Собівартість реалізованої продукції	1,3266
Адміністративні витрати	0,2209
Витрати на збут	0,0118
Інші операційні витрати	0,1342
Фінансові витрати	0,0116
Втрати від участі в капіталі	0
Інші витрати	0,0115

Доцільно розрахувати вагові коефіцієнти вертикальної інтеграції бізнес-процесів у виробничих підрозділах. Це дозволяє оцінити перспективи підприємства щодо управління та координації сукупності методів і методик управління якістю в тій чи іншій частині вертикального ланцюга виробничих процесів.

Індикатори CQI також дозволяють ідентифікувати та оцінити наявність найбільш критичних точок у вертикальному виробничому ланцюжку підприємства з метою формування відповідного рівня гнучкості та адаптивності системи управління якістю бізнес-процесів.

Загальновідомо, що адаптивність бізнес-процесів базується на гнучкості

технологій, які в них використовуються. Таким чином, гнучкість систем управління якістю забезпечується гнучкістю технологій. Однак це не єдиний фактор. Проаналізовані в ході дослідження зв'язки між показниками адаптивності та показниками гнучкості системи управління якістю показують, що рівень цих показників в ТОВ «Абсолют Л» є досить низьким.

На основі досвіду управління якістю в ТОВ «Абсолют Л» запропоновано класифікацію орієнтацій управління якістю. З'ясовано взаємозв'язок між концепцією реінжинірингу бізнес-процесів і механізмами гнучкості та адаптивності. Проаналізовано значення концепції загального управління якістю в механізмі гнучкості та адаптивності систем управління якістю. Оцінено механізми загальної схеми управління якістю бізнес-процесів та взаємозв'язки між елементами.

3.3 Запровадження моделювання бізнес-процесів на ТОВ «Абсолют Л»

Сучасне бізнес-середовище має тенденцію до оптимізації бізнес-процесів. Тому здатність компаній швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов та пропонувати нові послуги, випереджаючи своїх конкурентів, є основним фактором безкомпромісної конкурентної боротьби. Отже, особливості та ефективність функціонування підприємств оптової торгівлі в ринкових умовах, шляхи подальшого розвитку та стратегічні цілі і завдання цієї важливої підсистеми сфери товароруху в концептуальному плані залишаються невирішеними, що обумовлює актуальність дослідження.

Метою впровадження моделювання бізнес-процесів у ТОВ «Абсолют Л» є визначення ключових бізнес-процесів та проблем моделювання бізнес-процесів.

У загальному розумінні бізнес-процес - це структурована сукупність дій для виконання певного виду діяльності на будь-якому етапі життєвого циклу

компанії. Бізнес-процес - це серія різних видів діяльності, в яких один або кілька ресурсів використовуються як входи, а в результаті цієї діяльності створюється продукт, що представляє цінність для споживача, як вихід. Бізнес-процеси, що формуються на підприємствах, неоднорідні.

При визначенні сутності поняття «бізнес-модель» існує два підходи:

1) Бізнес-процесний/рольовий. Перший підхід пов'язаний з розглядом діяльності компанії з точки зору бізнес-процесів і технологій (основна увага приділяється внутрішній діяльності компанії);

2) ціннісно-клієнтоорієнтований; другий підхід, навпаки, передбачає фокус на цінності, яку компанія створює для своїх зовнішніх клієнтів, і на результатах своєї діяльності.

Бізнес-модель дає відповідь на питання «що і як потрібно робити, щоб досягти бажаних результатів». Ключовими елементами бізнес-моделі, що визначають її зміст, є цінність для зовнішніх клієнтів, яку компанія створює на основі своїх продуктів і послуг; системи створення цієї цінності, включаючи постачальників, цільових клієнтів і ланцюжок створення цінності; активи, що використовуються компанією для створення цінності; структура витрат і прибутку. Фінансова модель підприємства, яка визначає як структуру витрат, так і спосіб отримання прибутку.

Визначаючи сутність терміну «бізнес-модель», слід зазначити, що його часто плутають зі стратегією, підміняючи одне поняття іншим або включаючи стратегію як одну зі складових бізнес-моделі. Це пов'язано з тим, що бізнес-моделі тісно пов'язані зі стратегіями, але не тотожні їм. Взаємозв'язок між бізнес-моделями та стратегією можна пояснити за допомогою «рівняння цінності» [46], запропонованого М. Леві.

$$V=M \cdot S, \quad (3.3)$$

де V – Value (Цінність),

M – Model (Бізнес-модель)

S – Strategy (Стратегія).

Ця формула пропонує компаніям визначити найбільш підходящу бізнес-модель для реалізації їхньої стратегії. Бізнес-моделі можуть бути створені для конкретних продуктів або послуг (однорідних груп продуктів (послуг)), для всього підприємства, для групи підприємств або для холдингу (таблиця 3.11) [47, с. 88].

Таблиця 3.11 - Відмінність бізнес-моделі від стратегії

Параметр	Бізнес-модель	Стратегія
Створення цінності та перетворення її у прибуток	Окрім фокусу на створенні цінності, вона пояснює, як можна трансформувати компанію.	Компанія фокусується на створенні стійких конкурентних переваг на ринку.
Вартість бізнесу	Вона будує архітектуру трансформації інновацій в економічну цінність для бізнесу, але не дає відповіді на питання, як трансформувати цінність бізнесу в інтересах власників та акціонерів.	Орієнтована на підвищення вартості бізнесу на перспективу
Передбачуваний рівень знання про бізнес-середовище	Створення не вимагає глибоких знань про бізнес-середовище.	Адекватність формулювання стратегії залежить від більш складного аналізу, який вимагає більш повної інформації про середовище, в якому компанія має намір розвиватися.

Бізнес-моделі зазвичай формуються для вдосконалення управлінських процесів, коли керівництво розуміє, що компанія повинна перейти на новий етап розвитку, наприклад, підвищити якість пропонованих продуктів і послуг або вийти на зовнішні ринки.

Бізнес-модель дає єдиний погляд на діяльність компанії. Таким чином, вона може відповісти на такі питання, як: що і як потрібно робити, щоб досягти бажаних результатів? Також помилково вважати, що бізнес-модель - це серія документів, що описують лише бізнес-процеси підприємства.

Бізнес-модель формується на основі цілей розвитку компанії, які

При процесному підході керівники отримують більше повноважень, їхня роль і незалежність зростають, що, в свою чергу, підвищує їхню відданість і задоволеність роботою. В результаті менеджери звільняються від поточних справ і операційних питань, щоб зосередитися на стратегічних і системних питаннях.

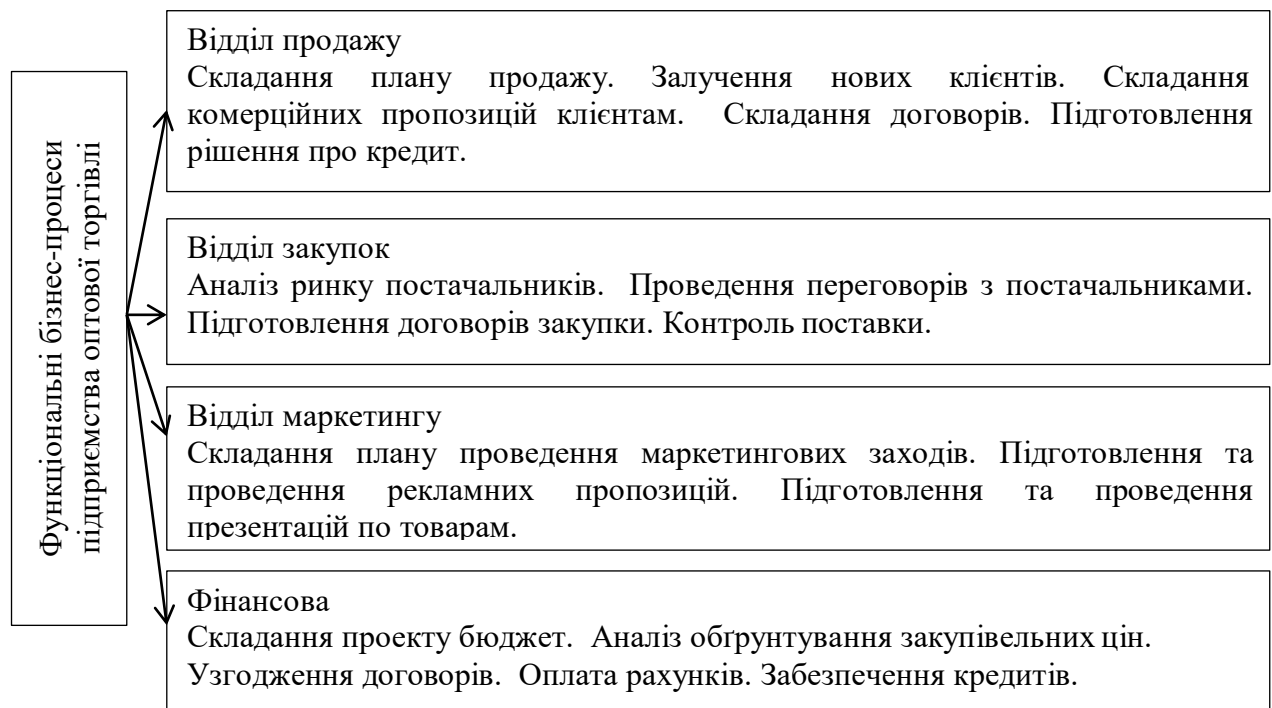


Рисунок 3.7 - Функціональний підхід до формування бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л»

Проаналізуємо бізнес-процеси відділу продажів ТОВ «Абсолют Л» більш детально (таблиця 3.12).

Таке управління вимагає визначення та опису всіх ключових бізнес-процесів функціонального підрозділу, визначення відповідальності та ресурсів, а також назви процесів, за допомогою яких організовується управління. Важливо визначити взаємодію між компонентами процесу та між процесами (рисунок 3.8).

Відповідно до даних, наведених на рисунку 3.8, бізнес-процеси можна описати наступним чином [2]: визначити власника бізнес-процесу; визначити межі бізнес-процесу (межі відповідальності та повноважень власника процесу,

який керує процесом); визначити клієнтів та виходи бізнес-процесу; визначити постачальників та ідентифікувати входи бізнес-процесу; визначити ресурси, необхідні для виконання бізнес-процесу (у розпорядженні власника процесу); описати технологію виконання бізнес-процесу (наприклад, за допомогою графічних діаграм в обраній нотації).

Таблиця 3.12 - Бізнес-процеси відділу продажу ТОВ «Абсолют Л»

№	Зміст бізнес-процесу	№	Зміст бізнес-процесу
1	2	3	4
1	2	4	5
1.	<ul style="list-style-type: none"> Обробка замовлень клієнтів - отримання замовлення; - узгодження замовлення з клієнтом; - виставлення рахунків; - аналіз замовлень та виставлення рахунків; - розміщення замовлень (за відсутності товару на складі); - розміщення замовлень; - передача замовлення до відділу закупівель; - узгодження замовлення з відділом закупівель; - узгодження рахунків-фактур; - відправка рахунків покупцям; - підготовка та оформлення документів. - отримання сертифікатів на товари (за запитом); - підготовка товаросупровідних документів на підставі замовлення; - пересилання документів покупцеві (у разі самовивозу товару); - замовлення доставки товару; - оформлення замовлення на доставку товару; - передача документів до відділу логістики; - контроль виконання замовлення; - управління поставками неноменклатурної продукції; - управління поставками клієнтам. 	4.	<ul style="list-style-type: none"> Укладання договорів з клієнтами - визначення клієнтів та укладання /продовження договорів; - прийняття рішення та погодження укладання/продовження договору; - підготовка проекту договору; - підготовка проекту договору; - затвердження проекту договору; - перевірка виконання договору; - узгодження договору з покупцем; - надсилання проекту договору покупцю; - контроль отримання покупцем договору; - узгодження змін до договору; - отримання проекту договору від покупця; - укладення контракту компанією; - виконання договору; - затвердження договору; - укладення договору; - підписання договору покупцем; - відправлення договору покупцеві; - контроль отримання та підписання договору покупцем; - отримання підпису договору від покупця; - реєстрація договору; - передача договору на зберігання
2.	<ul style="list-style-type: none"> Контроль дебіторської заборгованості - контроль оплати рахунків; - визначення рахунків, за якими підходить строк оплати; - повідомлення покупців про найближчий строк оплати; - контроль простроченої дебіторської заборгованості. - реєстрація простроченої дебіторської заборгованості; - повідомлення покупців про порушення умов договору по оплаті відвантаженої продукції; - виставлення претензій покупцям про порушення умов договору (за необхідністю); - аналіз дебіторської заборгованості покупців; - розрахунок обіговості дебіторської заборгованості; - підготовлення звітів про дебіторську заборгованість. 	5.	<ul style="list-style-type: none"> Розвиток клієнтської бази - пошук нових клієнтів; - пошук клієнтів для укладання договорів; - формування списку потенційних покупців; - надсилання потенційним покупцям інформації про продукцію та послуги компанії; - проведення переговорів з потенційними покупцями; - отримувати запити на продукцію від потенційних покупців; - підготовка та надсилання комерційних пропозицій/рахунків (на вимогу замовника); - аналіз бази даних клієнтів; - реєстрація нової інформації про клієнтів; - управління змінами в даних про клієнтів - модифікація даних клієнта

Кінець таблиці 3.12

1	2	3	4	5
3.	<p>Розгляд скарг клієнтів</p> <ul style="list-style-type: none"> - отримання скарги; - реєстрація реклаमाції; - узгодження претензії з покупцем; - узгодження претензії з відділом закупівель (у разі отримання претензії на заміну неякісного товару); - аналіз і визначення причини претензії; - прийняття рішення про відхилення/задоволення претензії; - підготовка письмової відповіді на претензію та направлення її покупцеві; - узгодження вимог покупця; - заміна неякісного товару (за згодою сторін); - оформлення замовлення на повернення (за підписом відповідальної особи); - передача копії претензії та накладної на склад (у разі самовивозу покупцем); - підготовка довідки про обмін неякісного товару та передача її до відділу логістики; тощо; - контролює повернення та обмін дефектного товару; - забезпечує повернення товару на склад та заміну товару покупцем; - заміна товару (у разі коригування претензій щодо пересортиці товару); - направлення копії претензії про пересортицю товару на склад (за умови самовивозу покупцем); - оформлення офіційної довідки про заміну товару та копії претензії щодо пересортиці товару та направлення її до відділу логістики (за умови доставки товару покупцю); - здійснювати повернення та обмін товару; - доставка додаткового товару (у разі задоволення претензії щодо нестачі товару); - направлення копії претензії про нестачу товару на склад (за умови отримання її покупцем); - оформлення та направлення до відділу логістики накладної про доставку товару та копії претензії про недопоставку товару (у разі доставки товару покупцю); - контроль доставки товару покупцеві. 			<p>6.</p> <p>Обслуговування покупців.</p> <ul style="list-style-type: none"> - розсилка інформації про нові товари та послуги підприємства; - отримання від покупців запитів про товар; - оформлення та відправлення комерційних пропозицій (за запитом покупців); - консультування покупців; - консультування покупців про товар; - консультування покупців щодо вибору товару. <p>7.</p> <p>Маркетингові дослідження.</p> <ul style="list-style-type: none"> - дослідження ринку (відповідно до плану маркетингового дослідження); - інтерпретація отриманої інформації (для відділу маркетингу); - виявлення джерел даних про товар підприємства (для відділу маркетингу). - проведення опитування покупців. - отримання та узгодження анкетного опитування. - проведення опитування. - оформлення результатів опитування. - передача заповнених анкет опитування. <p>8..</p> <p>Планування продажу.</p> <ul style="list-style-type: none"> - аналіз обсягів та динаміки продажу підрозділу. - прогнозування обсягів продажу підрозділу. - аналіз та корегування прогнозів продажу. - розроблення та узгодження планів продажу. <p>9.</p> <ul style="list-style-type: none"> - управління підрозділом - планування діяльності підрозділу; - планування діяльності підрозділу; - розробка плану роботи підрозділу; - розробка плану роботи відділу; - розробка індивідуальних планів працівників підрозділу; - підготовка бюджетних даних; - погодження та затвердження планів відділу; - затвердження та авторизація операційного плану відділу продажів; - затвердження індивідуальних планів працівників відділу; - затвердження бюджетів відділу; - затвердження та авторизація бюджетів відділів; - управління діяльністю відділів; - контроль за виконанням плану роботи відділу; - контроль виконання індивідуальних планів працівників; - управління виконанням бюджету відділу; - ведення управлінської звітності відділу; - контроль виконання бюджету відділу.

Моделювання бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л» має наступні переваги.
Зменшення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному аналізованому

процесі; інтеграція зі стратегією компанії та ключовими показниками ефективності; покращення взаємодії між співробітниками та підрозділами компанії; отримання сертифікату ISO 9000; підвищення інвестиційної привабливості: отримання сертифікату 9000; підвищення інвестиційної привабливості.

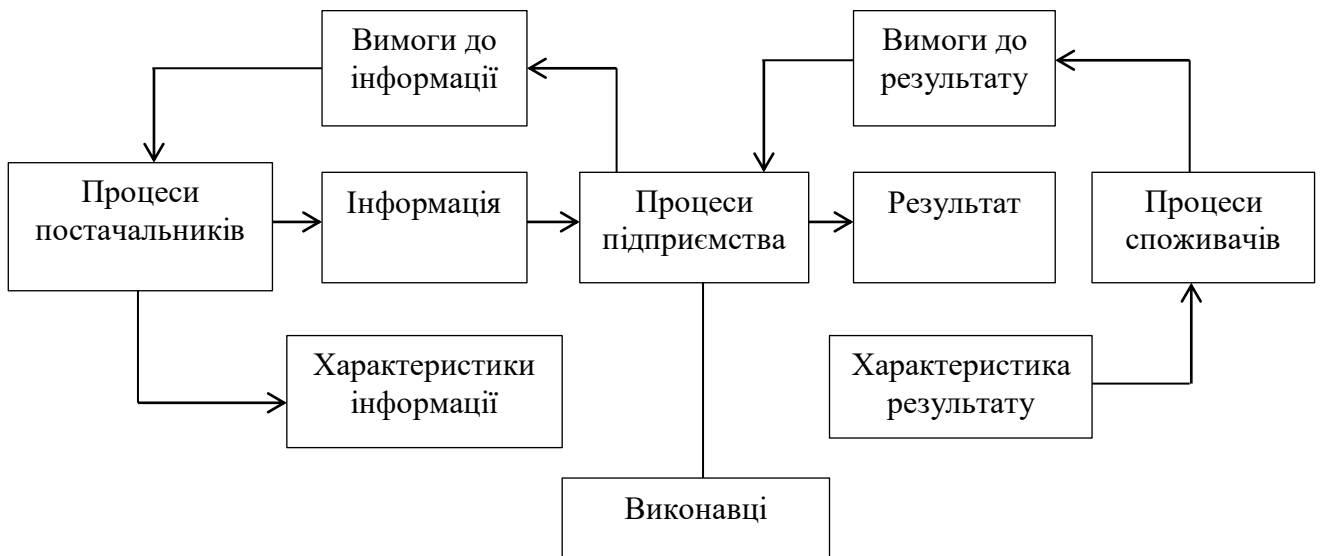


Рисунок 3.8 - Приклад процесного підходу бізнес-процесу
«Ланцюг поставки» ТОВ «Абсолют Л»

У системі якості важливо розглядати кожен елемент будь-якого бізнес-процесу як процес зі своїми клієнтами і постачальниками, своїми входами і виходами. З вищесказаного можна зробити висновок, що поєднання функціонального та процесного підходів є ефективним для побудови бізнес-моделей та корпоративного управління.

Висновки до розділу 3

З метою впровадження ефективного розвитку адміністративних бізнес-процесів в системі управління персоналом ТОВ «Абсолют Л» було удосконалено управління бізнес-процесами підприємства на основі аналізу його пріоритетів. Досліджено бізнес-процеси торговельного підприємства та розроблено модель бізнес-процесів його основної діяльності. Проведено експертне оцінювання бізнес-процесів та обрано найбільш пріоритетні бізнес-процеси, що потребують удосконалення. На основі методу ідентифікації критичних інцидентів визначено основні проблеми пріоритетних бізнес-процесів.

Визначено напрямок розробки економічних та адміністративних заходів щодо забезпечення бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л». Запропоновано новий акцент на розробці економічних та управлінських інструментів підтримки бізнес-процесів компанії. Акцент розвитку пропонується формувати на основі контролю якості, гнучкості та адаптивності бізнес-процесів. Особливу увагу буде приділено визначенню важливості окремих бізнес-процесів для підприємства. Важливість пропонується визначати на основі показників вертикальної інтеграції бізнес-процесів, що розробляються.

Запропоновано впровадження моделювання бізнес-процесів у ТОВ «Абсолют Л» та проведено дослідження особливостей формування бізнес-моделі на підприємствах. Доведено відмінності між визначенням бізнес-моделі та стратегії підприємства. Визначено особливості функціонального та процесного підходів до формування бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи узагальнено теоретичні засади визначення людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів. Розглянуто витoki поняття "людський капітал", досліджено концептуальні аспекти системно-процесного підходу до управління бізнес-процесами підприємства та продемонстровано людський капітал як фактор розвитку управлінських бізнес-процесів.

Сучасною тенденцією розвитку світової економіки є процес інтелектуалізації суспільного життя, в якому конкурентоспроможність підприємств та економіки в цілому визначається рівнем інноваційності та ступенем інтелектуального розвитку, заснованого на знаннях та інформації. У цьому контексті головною метою управління людськими ресурсами на підприємствах є забезпечення трансформації людських ресурсів у людський капітал, вартість якого є чинником довгострокового економічного зростання підприємств, галузей, регіонів та економіки в цілому.

Важливість людського капіталу визначається також тим, що знання, професіоналізм, відданість компанії, вміння працювати в команді та готовність до змін є основними запоруками створення ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємстві. В умовах трансформації економіки підприємства не в змозі адекватно та швидко реагувати на швидкі зміни та вживати відповідних заходів на своїх підприємствах. У такому бізнес-середовищі процесний підхід до управління є більш ефективним і повинен розглядатися як один з небагатьох способів, за допомогою якого компанії можуть залишатися конкурентоспроможними.

Розділ 2 цієї роботи присвячений аналізу людського капіталу у формуванні управлінських бізнес-процесів у ТОВ «Абсолют Л». Проаналізовано загальну характеристику виробничо-комерційної діяльності на основі управління бізнес-процесами торговельного підприємства,

проаналізовано формування та ефективне використання людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л», а також проведено оцінку ефективності організації управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л».

Досліджено бізнес-процеси торговельного підприємства та розроблено модель бізнес-процесів його основної діяльності. Проведено оцінку експертами бізнес-процесів та обрано найбільш пріоритетні бізнес-процеси для вдосконалення.

Проаналізовано формування та ефективне використання людського капіталу як чинника розвитку управлінських бізнес-процесів ТОВ «Абсолют Л», зокрема, виявлено, що більшість працівників ТОВ "Абсолют Л" - це торговельний та операційний персонал; суттєвих змін у структурному складі працівників ТОВ «Абсолют Л» не спостерігається; чисельність працівників ТОВ «Абсолют Л» суттєво не змінилася; чисельність працівників ТОВ «Абсолют Л» залишається незмінною протягом останніх років, У період з 2020 по 2022 рік пропорції серед працівників за окремими категоріями залишаються незмінними, що свідчить про підвищення ефективності та виробничого потенціалу діяльності ТОВ «Абсолют Л».

У 2021 році виробіток на одного працівника ТОВ «Абсолют Л» збільшився на 8,5% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році - на 46,4% порівняно з 2021 роком. Виробіток на одного працівника збільшився на 8,2% у 2021 році порівняно з 2020 роком та на 46,3% у 2022 році порівняно з 2021 роком.

Проведено оцінку ефективності організації бізнес-процесів управління ТОВ «Абсолют Л». Оцінка бізнес-процесів показала, що, по-перше, функції управління та виконання дублюються у всіх процесах (80%), а, по-друге, на основі функціонального аналізу посадових інструкцій, управління процесами іноді здійснюють люди, які не задіяні в процесі. Це свідчить про неефективність управління бізнес-процесами, що підтвердив аналіз індексу ефективності бізнес-процесів, який на 20-40% перевищує референтне значення.

За результатами дослідження, проведеного з метою визначення

ефективності та результативності бізнес-процесів у ТОВ «Абсолют Л», загальна вартість одного бізнес-процесу становить 8,2 тис. грн. Впровадження реінжинірингу бізнес-процесів як методологічного підходу забезпечує здатність компанії адаптуватися до нестабільних факторів і умов зовнішнього середовища та виявлених внутрішніх проблем в рамках поставлених цілей макро- та макрорівня.

З метою реалізації ефективного розвитку адміністративних бізнес-процесів в системі управління персоналом ТОВ «Абсолют Л» було впроваджено удосконалення управління бізнес-процесами компанії на основі аналізу пріоритетів. Запропоновано напрями розвитку економічних та управлінських інструментів забезпечення бізнес-процесів в ТОВ «Абсолют Л». Запропоновано впровадження моделювання бізнес-процесів у ТОВ «Абсолют Л».

Таким чином, функціонування підприємства характеризується необхідністю застосування процесного підходу до управління ним. Розвиток підприємництва в сучасних умовах господарювання все більше визначається необхідністю спиратися на людський капітал як сукупність організаційних відносин, заснованих на певній культурі, що формує узгодженість взаємозв'язку між працівниками та програмними бізнес-процесами. Водночас, постійні зміни ролі людей на підприємстві та якісні зміни в економіці, організаційній культурі та технологіях ставлять нові виклики з точки зору ретельного відбору, навчання, компенсації та належного використання людського капіталу. Як наслідок, необхідні подальші дослідження для оцінки ефективності управління бізнес-процесами з урахуванням людського потенціалу та бізнес-середовища.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Своробович Л. М. Роль людського капіталу в розвитку територіальних соціально-економічних систем // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. праць (ISSN 2313-4569); за ред. : М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2018. № 3 (67). С. 184–198.

2. Більська О.В. Людський потенціал і людський капітал: сутність, трансформація, життєвий цикл / О.В. Більська // Причорноморські економічні студії. - 2016. Вип. 7. - С. 26-32.

3. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання / О. Бородіна // Економіка України. - 2003. - № 7. - С. 48–53.

4. Голікова Н.В. Людський капітал як фактор зростання та розвитку економіки : дис. ... канд. екон. наук: 08.01.01. Київ, 2004. - 240 с.

5. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки/ О.А. Грішнова. - Київ: Знання, 2001. - 254 с.

6. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 528 с. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://ela.kpi.ua/bitstream/upravlinnia_personalom.pdf - (дата звернення: 16.11.2023).

7. Janićijević Nebojša. Business Processes In Organizational Diagnosis. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://hrcak.srce.hr/file/93334> - (дата звернення: 16.11.2023).

8. Мартинюк Н.Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://nubip.edu.ua/sites/0%86.pdf> - (дата звернення: 16.11.2023).

9. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві / Н. Тішер // Матеріали міжнародної конференції. [Електронний ресурс]. - Режим доступу :

http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151 - (дата звернення: 16.11.2023).

10. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. І. Чорнобай, О. І. Дума // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. – С. 125 – 131.

11. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т.С. Морщенок [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf - (дата звернення: 16.11.2023).

12. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти / О.А. Лисенко [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9488/1/15.pdf> - (дата звернення: 16.11.2023).

13. Загородна О. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація / О. Загородна, В. Серединська [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_12_14/biznes_procесi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 - (дата звернення: 16.11.2023).

14. Бондаренко В.М. Суть та класифікація бізнеспроцесів в сучасній науковій парадигмі / В.М. Бондаренко, О.Д. Бутусов, В.М. Герзанич // Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.). – Мукачево: МДУ, 2019. – 361 с.

15. Бортнік А.М. Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих підприємств Київського регіону) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / А.М. Бортнік ; МОНМС України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". - Київ, 2010. - 20 с.

16. Крикавський Є.В. Впровадження процесного управління у логістичну

діяльність фармацевтичних підприємств / Є.В. Крикавський, Н.В. Чернописька, З.С. Люльчак // Управління, економіка та забезпечення якості в фармації. - 2013. - № 2. - С. 9-16.

17. Кузьмін О.Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту / О.Є. Кузьмін // Економіка: реалії часу : [науковий журнал]. – 2012. – № 2 (3). – С. 7-16 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economics.opu.ua/n3.htm> - (дата звернення: 16.11.2023).

18. Понятійний апарат теорії процесного управління / [Дурняк Б.В., Машков О.А., Сабат В.І. та ін.] // Моделювання та інформаційні технології. - 2013. – Вип. 70. - С. 146-153.

19. Рибінцев В.О. Формування процесного управління промисловим підприємством на основі бізнес-процесів / В.О. Рибінцев, С.М. Цвілий, Д.А. Бачурін // Економічний вісник Національного гірничого університету. - 2011. - № 2. - С. 117-124.

20. Череп А.В. Методологія впровадження процесно-орієнтованого підходу до планування діяльності промислових підприємств : [монографія] / А.В. Череп, О.А. Лисенко. – Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2012. – 227 с.

21. Гальків Л.І. До питання генезису поняття «бізнес-процес» / Л.І. Гальків, Д.В. Гришук // Сталий розвиток економіки . - 3'2016. - С.86-91.

22. Тігарева В.А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємства та організацій / В. А. Тігарева, І. В. Станкевич // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. - Випуск 3/2016 (98). - Частина 1. - С.113-122.

23. Новітні тенденції в управлінні бізне-процесами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [//DUT.EDU.UA/UA/NEWS-1-0-10792-NOVITNI-TENDENCII-V-UPRAVLINNI-BIZNES-PROCESAMI](http://DUT.EDU.UA/UA/NEWS-1-0-10792-NOVITNI-TENDENCII-V-UPRAVLINNI-BIZNES-PROCESAMI) - (дата звернення: 16.11.2023).

24. Близнюк В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність) / В. Близнюк // Економіка і

прогнозування. - 2005. - № 2. - С. 64–78.

25. Луцька Т. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг / Т. Луцька // Економіка АПК. - 2011. - № 4. - С. 49–53.

26. Ткачук В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві / В. Ткачук // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 4. - С. 79–86.

27. Чорнобай Л. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. Чорнобай, О. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2013. № 769. С. 125–131.

28. Урба С. Особливості управління бізнес-процесами підприємства / С. Урба // Вісник Львівського університету. Серія: Економічна. - 2014. - Вип. 51. - С. 215–221.

29. Міхеєнко К. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників / К. Міхеєнко // Інноваційна економіка. - 2013. № 6. - С. 74–76.

30. 9 програм для моделювання бізнес процесов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.crmoz.com/blogs/post/business-processmodeling> - (дата звернення: 16.11.2023).

31. The Complete Guide To Choosing The Best BPM Software. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kissflow.com/bpm/best-bpm-software> - (дата звернення: 16.11.2023).

32. Красностанова Н.Е. Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів / Н.Е. Красностанова, Р.Г. Стоян // Підприємництво та інновації. - Випуск 11-2. - 2020. - С.105-111.

33. Близнюк В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність) / В. Близнюк // Економіка і прогнозування. - 2005. - № 2. - С. 64–78.

34. Луцька Т. Методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг / Т. Луцька // Економіка АПК. - 2011. - № 4. - С. 49–

53.

35. Ткачук В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві / В. Ткачук // Актуальні проблеми економіки. - 2016. - № 4. - С. 79–86.

36. Чорнобай Л. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть / Л. Чорнобай, О. Дума // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». - 2013. - № 769. - С. 125–131.

37. Урба С. Особливості управління бізнес-процесами підприємства / С. Урба // Вісник Львівського університету. Серія: Економічна. - 2014. Вип. 51. - С. 215–221.

38. Міхеєнко К. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників / К. Міхеєнко // Інноваційна економіка. - 2013. - № 6. - С. 74–76.

39. 9 программ для моделирования бизнес процессов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.crmoz.com/blogs/post/business-processmodeling> - (дата звернення: 16.11.2023).

40. The Complete Guide To Choosing The Best BPM Software. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://kissflow.com/bpm/best-bpm-software> - (дата звернення: 16.11.2023).

41. Красностанова Н.Е. Стоян Р.Г. Людський капітал як чинник розвитку управлінських бізнес-процесів / Н.Е. Красностанова, Р.Г. Стоян // Підприємництво та інновації. - Випуск 11-2, 2020. – С.105-111.

42. ДІДУХ В. В. Реінжиніринг бізнес-процесів управління машинобудівних підприємств. Спеціальність 08.00.04 економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) Київ – 2016.- 230 с.

43. Лепейко Т. І. Реінжиніринг бізнес-процесів: Навчально-практичний посібник у схемах і таблицях / Т. І. Лепейко, А. В. Котлик. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80 с.

44. Гаврильченко О.В., Управління бізнес-процесами підприємства на основі аналізу їх пріоритетності та виявлення критичних інцидентів / О.В,

Гаврильченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/.pdf> - (дата звернення: 16.11.2023).

45. Шуляр Р.В. Напрями розвитку економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів / Р.В., Шуляр // Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. - Випуск 26. 2018. - С. 260-266.

46. Levy M. Strategies for Growth in SMEs: the role of information and information systems / M. Levy, P. Powell. – Oxford : Butterworth Heinemann, 2005.

47. Ільченко Н.Б. Моделювання бізне-процесів підприємства оптової торгівлі / Н.Б. Ільченко // Науковий вісник Херсонського державного університету. - Випуск 10. Частина 2. 2015. - С. 88-91