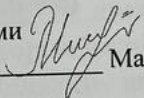


**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

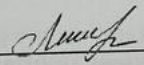
**Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА
на тему «Методи та інструменти аналізу бізнес-процесів підприємства»
за матеріалами ТОВ «Індустрія білизни»**

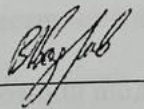
Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 21-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»

 Марченко Марії Олександрівни

Науковий керівник

 Лазебник Лариса
Леонідівна, д.е.н.,
професор

Керівник освітньо-
професійної програми

 Бодров Володимир
Григорович, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки,
протокол від 28.11.2022 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки

 Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 63 30.01.2023 О.Ф.
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки 30.01.2023
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90 БА 06.02.2023
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: _____ Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.н.
(підпис)

Заступник голови ЕК Лазебник Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
(підпис)

Члени комісії:

Бодров
(підпис)

Бодров В.Г., д.е.н., професор

Слюсарева
(підпис)

Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Секретар комісії,
провідний фахівець
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки

Секретар Секретар О.М.,
к.е.н., доцент

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,

Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри

 Л.В.Слюсарева

Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Марченко Марії Олександрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

«Методи та інструменти аналізу бізнес-процесів підприємства»

Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2023 р.

3. Цільова установка: з'ясувати зміст та сутність бізнес-процесів підприємства, розглянути існуючі концепції бізнес-процесів, дослідити методику та інструментарій аналізу бізнес-процесів торгових підприємств, проаналізувати та оцінити можливості ТОВ «Індустрія білизни» щодо здійснення аналізу власних бізнес-процесів.

Мета роботи: обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо моделювання та оптимізації бізнес-процесів на торговельному підприємстві.

Об'єкт дослідження: методологія та інструменти здійснення аналізу бізнес-процесів на підприємстві.

Предмет дослідження: формування пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів на ТОВ «Індустрія білизни».

База дослідження: ТОВ «Індустрія білизни».

4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2019-2021 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.

5. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць, 8 рисунків.

6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1 Теоретичні та організаційні аспекти процесного управління підприємством, 1.1 Класифікація бізнес-процесів підприємства, 1.2 Опис інструментарію для аналізу бізнес-процесів підприємства, Розділ 2. Аналіз результатів розвитку бізнес-процесів торговельних підприємств, 2.1 Дослідження проблем розвитку торговельних підприємств, 2.2 Аналіз бізнес-діяльності торговельних підприємств, Розділ 3. Оптимізація бізнес-процесів підприємства ТОВ «Індустрія білизни», 3.1. Функціональні особливості методів,

що використовуються на підприємстві ТОВ «Індустрія білизни» д
бізнес-процесів та їх практичне застосування, 3.2 Пропозиції щодо о
бізнес-діяльності ТОВ «Індустрія білизни», Висновки, Список вик
джерел, Додатки.

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів	
		За планом	Факт
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	30.11.2021р.	30.11.21
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2022 р.	03.03.22
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	06.04.2022 р.	06.04.22
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	28.05.2022р.	28.05.22
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	30.08.2022р.	30.08.22
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	04.10.2022 р.	04.10.22
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	07.11.2022 р.	07.11.22
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.11.2022 р.	14.11.22
9.	Попередній захист дипломної роботи	28.11.2022р.	28.11.22
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	18.01.2023р.	18.01.23
11.	Рецензування дипломної роботи	20.01.2023р.	20.01.23
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	20.01.2023р.	20.01.23
13.	Захист дипломної роботи	6.02.2023р.	6.02.23

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної
кваліфікаційної (дипломної) роботи

Керівник освітньо-
професійної програми

Завдання до виконання отримав
здобувач вищої освіти

Лазебник
Леонідівна
професор

Бодров В
Григорови
д.е.н., проф

Марченко Марія Олекс

АНОТАЦІЯ

Методи та інструменти аналізу бізнес-процесів підприємства

Мета роботи полягає в обґрунтування теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо моделювання та оптимізації здійснення аналізу бізнес-процесів на торговельному підприємстві.

Завданнями роботи є визначення змісту та сутності бізнес-процесів підприємства; розгляд існуючих концепцій бізнес-процесів; дослідження методики та інструментарію аналізу бізнес-процесів торгових підприємств; аналіз та оцінка можливостей ТОВ «Індустрія білизни» щодо здійснення аналізу власних бізнес-процесів; виконання аналізу бізнес-процесів на ТОВ «Індустрія білизни».

Предмет дослідження - формування пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів на ТОВ «Індустрія білизни».

Об'єктом дослідження є методологія та інструменти здійснення аналізу бізнес-процесів на підприємстві.

Базою дослідження виступають матеріали ТОВ «Індустрія білизни».

За результатами дослідження систематизовано теоретичні та практичні аспекти проведення аналізу бізнес-процесів; виявлено вплив оптимізації бізнес-процесів на діяльність підприємства; оцінено можливості ТОВ «Індустрія білизни» щодо здійснення аналізу власних бізнес-процесів

Одержані результати мають на меті підштовхнути ТОВ «Індустрія білизни» розвивати збутову мережу, модернізувати товарну та цінову політики та, відповідно, підвищити рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, використовуючи існуючі методи аналізу бізнес процесів, або методи, адаптовані під конкретну ситуацію. .

Дипломна робота містить 3 розділи, 54 сторінки, 8 рисунків та 7 таблиць.

Ключові слова: бізнес-процеси; аналіз бізнес-процесів; оптимізація; методологія; цифровізація.

Рік виконання дипломної роботи 2021 р.

Рік захисту роботи 2023 р.

SUMMARY

Methods and tools for analyzing business processes of an enterprise

The purpose of the work is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for modeling and optimizing the analysis of business processes at a trading company.

The objectives of the work are to determine the content and essence of the enterprise's business processes; consideration of existing concepts of business processes; research of methods and tools for analysis of business processes of trade enterprises; analysis and evaluation of the possibilities of LLC INLIN regarding the analysis of its own business processes; performance of business process analysis at "LLC INLIN.

The subject of research: is the formation of proposals for the optimization of business processes at LLC INLIN.

The object of research: is the methodology and tools for the analysis of business processes at the enterprise.

The study is based on the materials of LLC INLIN.

According to the results of the research, the theoretical and practical aspects of the analysis of business processes were systematized; the influence of optimization of business processes on the activity of the enterprise was revealed; the possibilities of LLC INLIN regarding the analysis of its own business processes were assessed.

The obtained results are intended to push LLC INLIN to develop a sales network, modernize product and price policies and, accordingly, increase the level of competitiveness of products and the enterprise as a whole, using existing methods of business process analysis, or methods adapted to a specific situation.

Diploma work contains 3 chapters, 54 pages, 8 figures and 7 tables.

Key words: business processes; analysis of business processes; optimization; methodology; digitization.

Year of completion of the thesis 2021.

Year of work protection 2023.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1 Теоретичні та організаційні аспекти процесного управління підприємством.....	5
1.1 Класифікація бізнес-процесів підприємства.....	5
1.2 Опис інструментарію для аналізу бізнес-процесів підприємства.....	14
Розділ 2 Аналіз результатів розвитку бізнес-процесів торговельних підприємств	22
2.1 Дослідження проблем розвитку торговельних підприємств.....	22
2.2 Аналіз бізнес-діяльності торговельних підприємств.....	27
Розділ 3 Оптимізація бізнес-процесів підприємства ТОВ «Індустрія білизни»	34
3.1. Функціональні особливості методів, що використовуються на підприємстві ТОВ «Індустрія білизни» для аналізу бізнес-процесів та їх практичне застосування	34
3.2 Пропозиції щодо оптимізації бізнес-діяльності ТОВ «Індустрія білизни»	42
Висновки.....	47
Список використаних джерел.....	50
Додатки... ..	54

Вступ

Дослідження методології та інструментарію, що застосовується для аналізу бізнес-процесів підприємств в умовах модернізації економіки та управління, є актуальним напрямком науково-практичних розвідок, який сприяє оптимізації діяльності підприємства і підвищенню результативності бізнесу.

Зосередження науковців на дослідженні бізнес-процесів та активне їх вивчення проводилося в 90-ті рр. XX ст. Нові технології та методи управління процесами вимагали їх стандартизації та структурування з метою автоматизованого управління. Результатом цих досліджень були численні наукові праці, які здійснили значний вклад в теорію бізнес-процесів. Зокрема, варто виділити доробок таких українських та іноземних дослідників, як Т. Давенпорт, Максимов О.С., М. Робсон, Д. Росс, Рудик О.Г, Станкевич І. В, Танасова Н.В, Тігарева, Ф. Уллах, В.А, М. Хаммер, Дж. Чампі, Август-Вільгельм Шеєр та ін.

Сучасні підприємства в умовах конкурентної боротьби та турбулентності, ускладнення виробничо-технічних і організаційно-економічних систем змушені постійно займатися покращенням своєї діяльності. Це вимагає розробки нових технологій і прийомів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності і, звичайно, впровадження нових, більш ефективних методів організації і управління. Аналіз бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, а й як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці. В контексті цього, дослідження особливостей побудови бізнес-процесів на торговельному підприємстві представляється надзвичайно актуальним.

Варто зауважити, що хоча й для більшості видів бізнес-процесів вже розроблені методи проектування, аналізу, оцінки, інструментальні засоби опису, інформаційні технології підтримки, дотепер деякі торговельні підприємства не можуть забезпечити ефективну організацію всього комплексу бізнес-процесів.

Основна причина такого явища криється у відсутності загальновизнаної моделі діяльності торговельного підприємства в цілому і окремих процесів. Тому для детального аналізу діяльності підприємства, оптимальної взаємодії бізнес-процесів, необхідно створити модель мережі процесів діяльності з усіма потоками і ресурсами підприємства за допомогою формалізації бізнес-процесів.

Отже, метою дослідження обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо моделювання та оптимізації здійснення аналізу бізнес-процесів на торговельному підприємстві.

Завданнями дипломної роботи є:

- з'ясувати зміст та сутність бізнес-процесів підприємства;
- розглянути існуючі концепції бізнес-процесів;
- дослідити методику та інструментарій аналізу бізнес-процесів торгових підприємств;
- проаналізувати діяльності ТОВ «Індустрія білизни»;
- оцінити можливості ТОВ «Індустрія білизни» щодо здійснення аналізу власних бізнес-процесів;
- виконати аналіз бізнес-процесів на ТОВ «Індустрія білизни».

Для виконання цих завдань об'єктом дослідження було обрано ТОВ «Індустрія білизни».

Предметом дослідження є формування пропозицій щодо оптимізації бізнес-процесів на ТОВ «Індустрія білизни».

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Індустрія білизни».

Дипломна робота містить 3 розділи, 50 сторінок, 8 рисунків та 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ПРОЦЕСНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Класифікація бізнес-процесів підприємства

Підприємство – це система, усередині якої діє безліч взаємопов’язаних процесів, функціонування яких визначає стан всієї системи. Але стани, в яких перебуває система, викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. При цьому, задіяні в цьому процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму [1].

Функціональна модель підприємства містить безліч бізнес-процесів, кожен з яких відіграє конкретну роль у загальному механізмі функціонування. Поняття бізнес-процес, складається з двох термінів – бізнес та процес. Поява поняття «процес» супроводжувалась виникненням наприкінці 60-х років XX ст. загальної теорії процесів [2]. У перекладі «процес» – це процедура, спосіб, порядок, метод, рух, потік, хід тощо.

У загальному розумінні під бізнес-процесом розуміють структуровану послідовність дій щодо виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт або послуга, що мають цінність для споживача [3, с.16].

Відповідно до Стандарту ISO 9000:2001 будь-яку діяльність або комплекс видів діяльності, для яких використовують ресурси для перетворення входів на виходи, можна розглядати як процес. Для ефективного функціонування організації повинні визначити численні взаємопов’язані та взаємодійні процеси і управляти ними. Часто вихід одного процесу безпосередньо є входом наступного процесу. Систематичне визначення процесів та їх взаємодій в організації, а також управління ними називають «процесним підходом». Цей державний стандарт призначений спонукати організації до прийняття процесного підходу в управлінні.

Поштовхом для більш детальної класифікації бізнес-процесів стала концепція професора Гарвардської школи бізнесу М. Портера, який у складі ланцюга нарощування цінності виділив первинні та підтримуючі (допоміжні) види діяльності [4, с.110]. Ця класифікація стала основою для розподілу бізнес-процесів на основні й допоміжні.

Пізніше допоміжні бізнес-процеси були поділені на обслуговуючі бізнес-процеси, бізнес-процеси управління і бізнес-процеси розвитку [5, с.17].

У повному обсязі класифікувати бізнес-процеси підприємства можна за наступними ознаками [6, с.40]:

1. За ознакою формування результату:

а. основні бізнес-процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації;

б. обслуговуючі бізнес-процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості;

с. бізнес-процеси управління, процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи в цілому;

д. бізнес-процеси розвитку, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі;

2. За характером продукту:

а. виробничі бізнес-процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні клієнти;

б. адміністративні бізнес-процеси, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації;

3. По відношенню до клієнтів організації:

а. зовнішні бізнес-процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації;

б. внутрішні бізнес-процеси, що повністю відбуваються в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці;

4. За рівнем деталізації розгляду:

а. бізнес-процеси верхнього рівня, які являють собою сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями;

б. детальні бізнес-процеси, що являють собою згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого результату;

с. елементарні бізнес-процеси, які не вимагають більш детального опису і включають до себе лише одну операцію;

5. По відношенню до функцій управління:

а. горизонтальні бізнес-процеси, які забезпечують кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього;

б. вертикальні бізнес-процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять у відповідності з її структурою у рамках функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів;

6. За видами діяльності:

а. планування діяльності;

б. здійснення діяльності;

с. реєстрація фактичної інформації;

д. аналіз і контроль;

е. прийняття управлінського рішення;

7. Залежно від напрямку діяльності:
 - a. типові бізнес-процеси, характерні для будь якої організації залежно від виду економічної діяльності та специфіки роботи об'єкту дослідження;
 - b. специфічні бізнес-процеси, характерні тільки для об'єкту дослідження бізнес-процеси, що відображають специфіку роботи в залежності від розміру;
8. За ступенем складності:
 - a. прості бізнес-процеси;
 - b. складні бізнес-процеси;
9. За ступенем впливу на успіх організації:
 - a. ключові бізнес-процеси, процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні по відношенню до організації дії (результати);
 - b. критичні бізнес-процеси, процеси, неналежне виконання яких може представляти фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації;
10. За ступенем впливу на успіх організації:
 - a. локальні бізнес-процеси, що характерні для традиційних організацій з вузькою спеціалізацією, та організацій де переважає управління за функціями;
 - b. інтеграційні бізнес-процеси, направлені на зв'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану.

Водночас виокремлення множини класифікацій бізнес-процесів підприємства є лише науковим підґрунтям для забезпечення практичної цінності. Формування цілісного уявлення про управління бізнес-процесами в системі процесно структурованого менеджменту передбачає формування цілісної структури бізнес-процесів підприємств, яка може виступати практичним інструментом для керівництва. Така структура може бути відображена у вигляді «дерева процесів», які в комплексі і формують саме підприємство. Дерево процесів є ієрархією, яка містить у собі групи універсальних процесів.

Розроблення ієрархічної структури бізнес-процесів дасть змогу поділити підприємство на сфери контролю керівників в організаційній структурі та підвищити ефективність управління загалом за рахунок підвищення узгодженості бізнес-процесів у межах одного підприємства. У межах кожного бізнес-процесу із запропонованої моделі виконується управлінський цикл PDCA Едгара Демінга. Всі процеси підлягають плануванню, втіленню планів, контролюванню та регулюванню.

Врахування в процесі управління всіх аспектів та вмале їх поєднання гарантує управлінській команді прийняття оптимальних за конкретних умов управлінських рішень. Варто також зазначити, що ієрархія бізнес-процесів не обмежується двома рівнями і може бути розширена аж до рівня окремої операції. Але із переходом на кожен наступний рівень втрачається універсальність схеми та зростає спеціалізація під окрему галузь чи вид діяльності. Тому в більшості досліджень проводиться декомпозиція системи управління підприємством на основі бізнес-процесів у межах універсальних сфер управління. Надалі ця модель може бути розширена безпосередньо керівниками підприємств, які володіють інформацією про специфіку діяльності та подальші елементи ієрархії [7].

Вивчення теорії і практики процесного підходу до управління дає можливість стверджувати про існування двох основних варіантів ідентифікації бізнес-процесів на підприємстві: узгодження бізнес-процесів з існуючою функціонально-ієрархічною структурою, виділення наскрізних процесів, не пов'язаних з межами структурних підрозділів підприємства [8].

Таким чином, не існує стандартного переліку бізнес-процесів підприємства і як показує аналіз наукової літератури - відсутня єдина їх класифікація. Кожен суб'єкт господарювання залежно від розміру, ринкової спрямованості діяльності, широти та завдань дослідження повинен визначати притаманний тільки йому перелік бізнес-процесів.

Функціонування будь-якого процесу має оцінюватися в показниках його внеску в досягнення мети всієї системи, а не за його індивідуальною

продуктивністю або прибутком й ні за яким іншим критерієм. У процесі ланцюжок виконавців розглядається як внутрішні постачальники і споживачі. Виконавець одночасно є постачальником для наступного виконавця й споживачем для попереднього. Тоді метою роботи кожного виконавця має бути найкраще задоволення споживача результатом своєї діяльності. На рисунку 1.1 наведено приклад функціонального підходу до формування бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі.

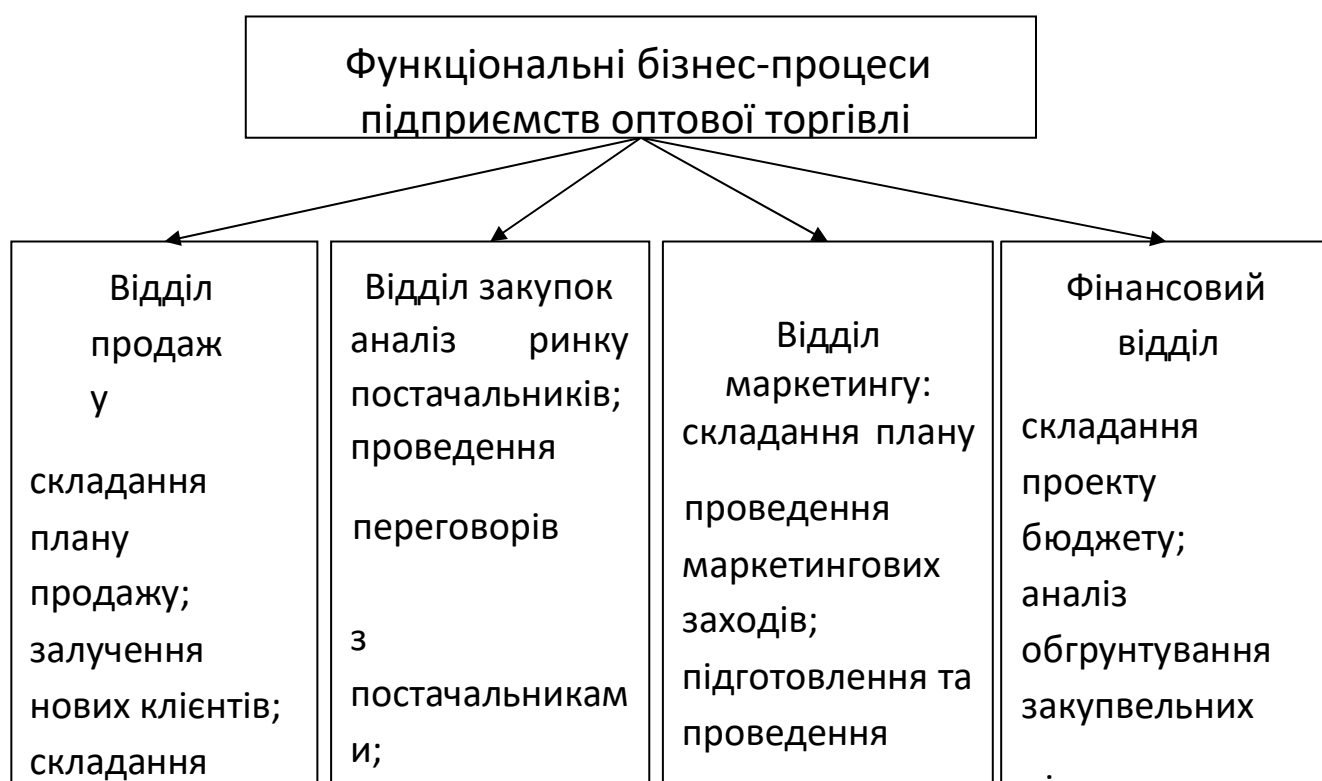


Рис 1.1 Функціональний підхід до структуризації бізнес процесів підприємства оптової торгівлі

Як зазначає Август-Вільгельм Шеєр [9], дослідження, аналіз і удосконалення бізнес-процесів формує потужний резерв підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоздатності підприємств. Використання цього резерву пов'язане із простотою проведення оптимізації процесів та ресурсів, які споживаються цими процесами. Розуміння комплексу бізнес-процесів є ключем до ефективного управління підприємством, оскільки управління стає орієнтованим на результат.

Навівши загальну класифікацію бізнес-процесів, необхідно також виділити основні бізнес-процеси торговельних компаній для того, щоб визначити конкретні методи їх опису, планування, контролю виконання та аналізування.

Отже, основними бізнес-процесами торговельних підприємств можна назвати:

- бізнес-процеси, що пов'язані з основною діяльністю;
- бізнес-процеси, що пов'язані з персоналом;
- бізнес-процеси, що пов'язані з фінансами та обліком;
- бізнес-процеси, що пов'язані зі споживачем.

В основі бізнес-процесів, що пов'язані з основною діяльністю, лежить створення доданої вартості підприємства, а також високе стратегічне значення, яке є визначальним при формуванні прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Опис бізнес-процесу управління персоналом відбувається за основними блокам - «Планування кадрів» і «Розвиток персоналу», формуючи, таким чином, модель з управління персоналом. Метою даних бізнес-процесів є пошук, працевлаштування та співпраця з кваліфікованими спеціалістами, принесення прибутків компанії.

Зобразити основні показники даного бізнес-процесу, такі як входи, виходи, постачальники (безпосередньо ті, хто відтворює даний бізнес-процес, його керівники) та його споживачів можна у вигляді схеми на рис.1.2:

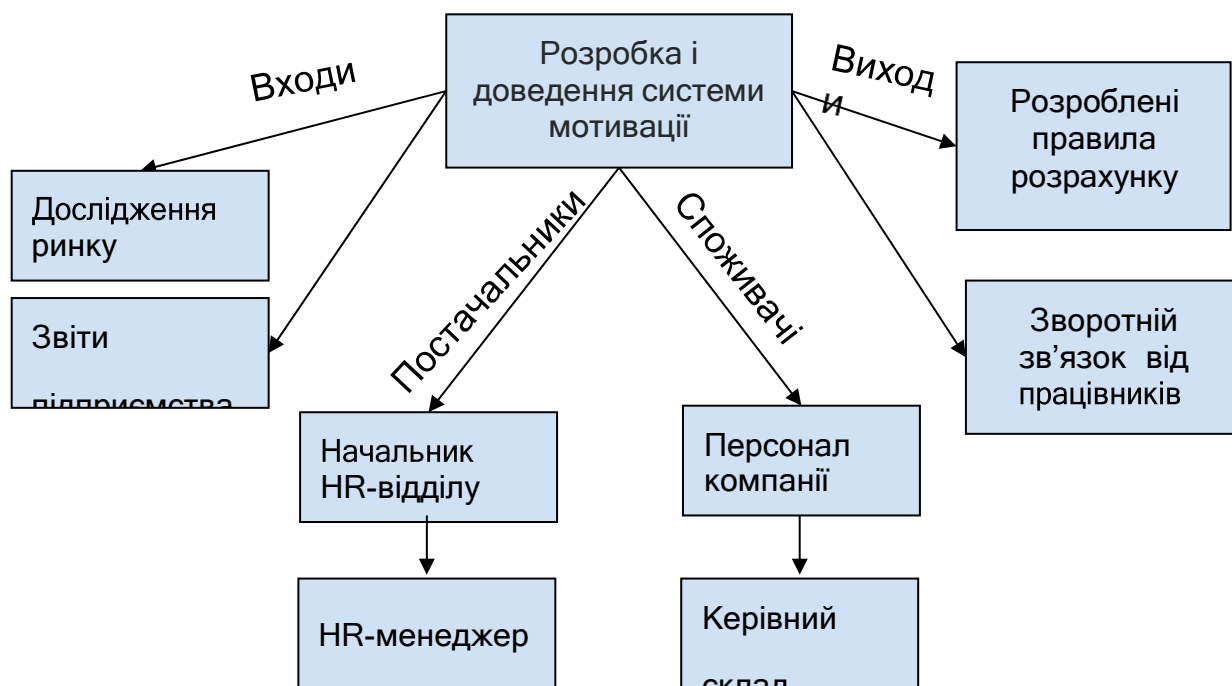


Рис.1.2 Блок-схема показників бізнес-процесу управління персоналом.

Джерело: сформовано автором

Бізнес-процеси, що пов'язані з фінансами та обліком являють собою контроль за збереженням товарно-матеріальних цінностей, облік товарно-матеріальних цінностей та управління запасами.

Основними оцінними критеріями стану бізнес-процесів що пов'язані зі споживачем є фінансовий результат і задоволеність клієнта (споживача) товаром чи послугою. Дані про міру задоволеності клієнта товаром (послугами) організації можна отримати за допомогою двох способів:

- анкетування представників клієнта, споживача або замовника згідно спеціально створених анкет;
- аналіз взаємин із клієнтами, споживачами і постачальниками на підставі власних даних, що сформовані у звітах операторів та власників процесів (непряма оцінка задоволеності).

Перелік основних планових показників, які характеризують даний бізнес-процес представлено на рис. 1.3.

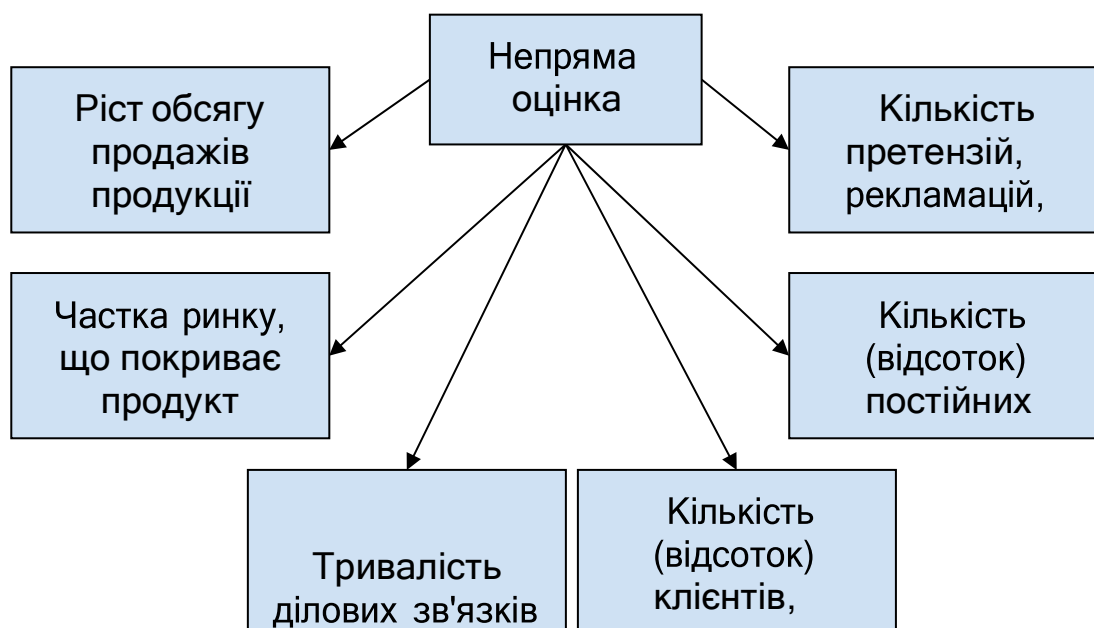


Рис. 1.3 Основні планові показники, які характеризують бізнес-процеси, що пов'язані зі споживачем

Джерело: сформовано автором

На заключному етапі аналізу будь-яких бізнес процесів необхідно систематизувати і узагальнити виявлені негативні відхилення в стані і використанні товарних запасів, матеріально-технічної бази, в організації праці і управління торговельно-технологічними процесами за їх впливом на товарооборот. Не всі ці відхилення призводили до прямих витрат товарообороту. Одні негативні відхилення пов'язані з прямими витратами товарообороту, які можна кількісно оцінити.

До таких відхилень, наприклад, можна віднести: цілодобові чи внутрішні втрати часу роботи магазинів, пов'язані з порушенням нормального режиму їх роботи; відсутність у продажу окремих товарів щоденного попиту і достатнього асортименту (особливо магазин, що працює в умовах конкуренції) тощо.

1.2 Опис інструментарію для аналізу бізнес-процесів підприємства

Аналіз бізнес-процесів (Business Process Analysis) – це систематичне отримання даних з метою ідентифікації, визначення, оцінки і представлення процесу як основи для його організації та покращення.

Приводом для проведення аналізу, як правило, є конкурентне становище компанії на ринку. Порівняння цін, витрат і продуктів/послуг може пояснити необхідні вимоги і підштовхнути до поліпшення. Індикаторами фактичної ситуації можуть служити:

- тривалий час поставки продукції і проблеми;
- непрозорий хід процесу і недостатня його глибина;
- надмірно широкий спектр продуктів і деталей;
- часта зміна місць виникнення витрат при проходженні замовлення;
- значні внутрішньофірмові транспортні і складські витрати;
- високі витрати на переобладнання при зміні продукту або технології;
- низька частка часу обробки в загальному часу проходження замовлення;
- високі витрати і високе завантаження потужностей; поява «вузьких місць».

Названі індикатори відносяться, переважно, до ключових процесів. Однак це не означає, що всі дослідження повинні бути зосереджено виключно на них. Більший результат приносить аналіз всіх видів бізнес-процесів – ключових, управлінських, підтримки.

Аналіз бізнес-процесів доцільно сприймати у широкому сенсі– це робота із графічними схемами процесів і з усією доступною інформацією про процеси, із показниками вимірювання процесів, їх порівняльний аналіз і т.д. Класифікація видів методик аналізу процесів та їх перелік представлені у вигляді схеми у Додатку А.

Методики аналізу бізнес-процесів можна умовно розділити на два види: якісні і кількісні.

Серед методик суб'єктивної оцінки процесів найпоширенішими є методики основоположників і послідовників методології реінжинірингу бізнесів-процесів М. Хаммера, Дж. Чампі, Д. Роса, Т. Давенпорта, М. Робсона, Ф. Уллаха та А.-В. Шеєра.

Крім того, для якісного аналізу процесів використовують загальновідомі методи аналізу: SWOT-аналіз, аналіз за допомогою Бостонської матриці та ін. Можна також аналізувати відповідність процесу законодавчим і нормативним актам. На рис. 1.2 зображено спрощену класифікацію оціночних критеріїв процесу[11].

Показники процесу				
Якісні		Кількісні		
Суб'єктивні оцінки керівника		Абсолютні	Відносні	
Суб'єктивні оцінки експертів		Показники тривалості виконання процесу	Факт / План (результативність)	
		Технічні показники		Вихід/вхід (ефективність)
Інші суб'єктивні оцінки		Показники затратності		Порівняння з іншими процесами
		Показники якості		Питомі показники

Рис 1.4 Спрощена класифікація оціночних критеріїв процесу

Якісний аналіз дає можливість отримати інформацію про особливості перебігу процесів, наявність проблемних ділянок, «вузьких місць», зайвих або пропущених функцій процесів. Та представляє собою чітко структуровану характеристику бізнес-процесу, яка є дуже важливим підґрунтям для подальшого проведення кількісного аналізу

Кількісні показники процесу розділяють на дві групи: абсолютні і відносні. Кількісний аналіз, в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, які характеризують перебіг бізнес-процесу, визначають його стан з точки зору технічних вимог, показників якості; та дає можливість виміряти ступінь ефективності бізнес-процесу, розрахувати рентабельність, визначити часові характеристики бізнес-процесу; встановити нормативи, коригування стратегічних цілей та прогнозування подальшого розвитку [12].

Перелік і зміст критеріїв оцінки успішності діяльності підприємства керівництво формулює із урахуванням стратегічних пріоритетів його розвитку, його організаційної структури і особливостей технологічного процесу.

Моделювання бізнес-процесів, як метод їх оптимізації прийшло в управлінську практику одночасно з появою програмних продуктів, ціллю яких є комплексна автоматизація системи управління підприємства. Воно дозволяє проаналізувати не лише діяльність підприємства в цілому, але і взаємодію з зовнішніми організаціями та постачальниками, а також провести аналіз та дати вартісну як кожного бізнес-процесу окремо так і системі бізнес-процесів.

Ціллю сучасних підприємств торгівлі є високий рівень прибутку та розширення обсягів продажів. Це в свою чергу потребує розробки нових технологій та методів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності підприємства і звичайно впровадження нових, більш ефективних методів управління та організації діяльності підприємства. Маючи модель підприємства, всіх його бізнес-процесів, що орієнтовані на досягнення конкретних цілей, ми маємо можливість для проведення удосконалення діяльності підприємства.

Сьогодні на ринку комп'ютерних технологій представлені декілька спеціальних програм, які дають можливість провести бізнес-аналіз підприємства та побудувати бізнес-модель. Вибір методології та інструментів моделювання бізнес-процесів не мають ключового значення. Існують стандартизовані, випробувані часом методи та інструменти, за допомогою яких можна провести діагностику підприємства та побудувати його модель. Головна їх перевага – простота та доступність в управлінні [13].

Найбільш поширеним методом є метод структурного аналізу SADT (Structured Analysis and Design Technique). На основі даного методу був прийнятий стандарт моделювання бізнес-процесів IDEF0 (Icam DEFinition) - функціональна модель системи. Розробка стандартів моделювання необхідна для забезпечення можливості обміну інформацією для фахівців, створення базових моделей, які можуть бути модифіковані для певних цілей або типів галузі використання, а також

їх подальшої інтеграції. Кожна система містить набір системних складових – компонентів та схем і напрямків взаємозв'язків між ними. Це дозволяє компонувати окремі системи на кожному наступному рівні, узагальнюючи і одне ціле, наприклад, об'єднуючи аналіз продуктивності,

Так, наприклад, до групи стандартів ICAM (Integrated Computer-Aided Manufacturing), розроблених в рамках програми комп'ютеризації промисловості для потреб ВПС США, відноситься система стандартів IDEF (Integrated DEFinition), які ґрунтуються на методології SADT. Переваги таких підходів полягають у можливості охоплення широкого спектру сфер для аналізу, у різних розрізах, при тому, що детальність вивчення процесів визначається аналітиками, в залежності від потреб, дозволяючи не переобтяжувати модель другорядними компонентами. Важливою умовою при створенні методологій IDEF була обов'язкова можливість обміну даними.

Група методологій IDEF включає в себе базові методології графічного опису систем: IDEF0, IDEF1, IDEF2.

У стандарті РД IDEF0 – 2000 [14] говориться про те, що:

IDEF0 використовується для створення функціональної моделі, яка відображає сукупність взаємодіючих процесів або функцій. Це дозволяє більш чітко змодельовати логіку і взаємодію процесів організації та охарактеризувати структуру і функції системи, а також потоки інформації і матеріальних об'єктів, що перетворюються цими функціями. Спосіб відображення інформації в цій моделі є графічним, аналізована система представляється у вигляді ієрархічно розміщених взаємопов'язаних діаграм або функціональних блоків. До переваг цього методу, за визначенням фахівців належать: повнота опису бізнес-процесу (управління, інформаційні та матеріальні потоки, зворотні зв'язки), можливість агрегування та деталізації потоків даних та інформації (розділення і злиття стрілок), наявність жорстких вимог методології, що забезпечують отримання моделей процесів стандартного виду, простота документування процесів [15].

До найбільш значущих властивостей IDEF0 відносять можливість відображення управління процесами організації. Основні труднощі у роботі за методом полягають у складності співвіднесення процесів, наявних у різних моделях однієї і тієї ж організації. Однак:

- IDEF1 застосовується для побудови інформаційної моделі, що відображає структуру і зміст інформаційних потоків, необхідних для підтримки функцій системи.

- IDEF2 дозволяє побудувати динамічну модель, тобто аналізувати, як змінюються в часі функції, інформації та ресурсів системи.

Крім основних стандартів IDEF0, IDEF1, IDEF2 є ще стандарти, які менш поширені серед аналітиків і консультантів в області опису бізнес-процесів, але досить часто використовуються при розробці інформаційних систем. До таких стандартів класу IDEF варто віднести: IDEF1X, IDEF3, IDEF4, IDEF5.

- IDEF1X (IDEF1 Extended) - методологія побудови реляційних структур. Вона відноситься до типу методологій "сутність - взаємозв'язок". Як правило, використовується для моделювання реляційних баз даних.

- IDEF3 - методологія документування процесів, що відбуваються в системі, яка використовується, наприклад, при дослідженні технологічних процесів на підприємствах. За допомогою IDEF3 описуються сценарій і послідовність операцій для кожного процесу. IDEF3 має прямий взаємозв'язок з методологією IDEF0 - кожна функція (функціональний блок) може бути представлений у вигляді окремого процесу засобами IDEF3.

- IDEF4 - методологія побудови об'єктно-орієнтованих систем. Засоби IDEF4 дозволяють наочно відображати структуру об'єктів і закладені принципи їх взаємодії, тим самим дозволяючи аналізувати і оптимізувати складні об'єктно-орієнтовані системи.

- IDEF5 - методологія онтологічного дослідження складних систем. Вона дозволяє описувати системи за допомогою певного словника термінів і правил, на підставі яких можуть бути сформовані достовірні твердження про стан

розглянутої системи в деякий момент часу. На підставі цих тверджень формуються висновки про подальший розвиток системи та проводиться її оптимізація [16].

Оснoву для онтологічного аналізу становить складання словника термінів та їх точних значень. Крім того, документуються основні логічні взаємозв'язки між відповідними введенням термінам поняттями. Процес розробки онтології в рамках стандарту IDEF5 складається з 5 етапів:

1. Вивчення і систематизація початкових умов. На цьому етапі визначається мета розробки онтології.
2. Збір і накопичення даних для побудови онтології.
3. Аналіз і групування даних, узгодження термінології.
4. Формування попередньої термінології.
5. Уточнення і затвердження онтології.

В стандарті IDEF5 передбачені чотири види схем, а саме: діаграма класифікації, композиційна схема, схема взаємозв'язку, діаграма стану об'єкта. Діаграма класифікації служить засобом логічної систематизації знань, що були накоплені при вивченні системи. Існують два види таких діаграм: діаграма строгої класифікації (Description Subsumption - DS) та діаграма класифікації виду (Natural Kind Classification - NCS). За допомогою DS класифікують логічні об'єкти. В діаграмах NCS інтерпретація властивостей класу є більш загальною. Композиційні схеми використовуються для графічного представлення складу класів онтології. Вони показують відношення «частина–ціле» між окремими частинами онтології. Схеми взаємозв'язку (Relation Schematics) дозволяють розробникам візуалізувати і вивчати зв'язки між різними класами об'єктів системи, а діаграми стану – описати процес зміни стану об'єкту [17].

Для побудови моделі бізнес-процесів, яка б відповідала вимогам українських підприємств, необхідними умовами є аналіз бізнес-середовища і моніторинг його змін. Аналіз потреб споживачів і моніторинг змін у перевагах і поведінці споживачів стали основними, стратегічно важливими процесами компанії, що

визначають всю подальшу її діяльність щодо створення продукту, його виробництва, доведення до споживача й одержання прибутку.

Варто також згадати інструмент, спеціально розроблений з метою використання за обставин, що вимагають масштабних змін, забезпечити які, попередньо використані схеми покращення процесів, не в змозі - реінжиніринг бізнес-процесів. Він не замінює собою постійні покращення, адже якщо на підприємстві вже проведений реінжиніринг певного процесу, то далі будуть потрібні методи безперервних покращень (continuous improvement), що носять технологічний характер, які потрібно застосовувати, щоб успішно функціонувати й у майбутньому.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше у одній з наступних ситуацій: в умовах глибокої кризи, яка пов'язана з високим (не конкурентним) рівнем витрат та відмовою більшості споживачів від продукції компанії; при задовільному поточному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів щодо його діяльності в майбутньому (небажані тенденції у попиті, рівні доходності тощо); коли швидкозростаючі і агресивні компанії завдяки реалізації можливостей реінжинірингу прискорюють збільшення відриву від найближчих конкурентів і створюють унікальні конкурентні переваги.

Незважаючи на те, що існує безліч методів аналізу діяльності компаній існують і активно використовуються в сучасній практиці управління, аналіз бізнес-процесів займає особливе місце через цілий ряд причин. Принципова особливість подібного аналізу полягає в тому, що він дозволяє побачити всю сукупність операцій підприємства, що призводить до створення додаткової вартості. Подібне бачення не просто інформує, а підштовхує менеджмент до зміни парадигми мислення, ракурсу оцінки, широти охоплення проблем, пов'язаних з поточною діяльністю.

Ще одним інструментом аналізу проблеми є діаграма Ісікави - це інструмент візуалізації для класифікації потенційних причин проблеми. Цей інструмент використовується для виявлення основних причин проблеми. Діаграма «риб'яча

кістка», яка зазвичай використовується для аналізу першопричини , поєднує практику мозкового штурму з типом шаблону розумової карти. Він має бути ефективним як тестовий метод для визначення причини та наслідку.

Діаграма «риб'яча кістка» корисна під час розробки продукту та процесів усунення несправностей, зазвичай використовується, щоб зосередити розмову навколо проблеми. Після того, як група обміркувала всі можливі причини проблеми, фасилітатор допомагає групі оцінити потенційні причини відповідно до рівня їх важливості та побудувати схему ієрархії та сформувати загальну бізнес-систему [18].

Для формування загальної бізнес-системи необхідно так само піддавати аналізу загальну організаційну структуру підприємства, для побудови оптимізованої системи що дозволяє моделювати бізнес-процеси. Оскільки організаційна структура компанії – це не просто схема, на якій вказані підрозділи та взаємозв'язки між ними. Вона повинна відображати логіку функціонування організації і відповідати стратегічним напрямкам її розвитку.

Досліджуване підприємство використовує методику швидкого аналізу, яка ґрунтується на виявленні, із залученням групи експертів, проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Дослідження проблем розвитку торговельних підприємств

На сьогодні на переважній більшості ринків, зокрема, на ринку споживчої продукції, пропозиція істотно перевищує попит. Компанії вже не в змозі конкурувати лише на рівні якісних і функціональних характеристик продукції, оскільки частіше за все вона відрізняється лише у сприйнятті самих споживачів. В ситуації, що склалась, однією з найнеобхідніших умов для забезпечення конкурентоспроможності продукції чи отримання додаткового прибутку є вмiле та своєчасне використання методів аналізу бізнес-процесів, що протікають у компанії.

Сучасний стан розвитку України демонструє негативні тенденції в економіці, спричинені Ковід-19 та воєнним станом, що призводить до дисбалансу розвитку галузей, у тому числі й торгівлі. Саме в таких умовах постійного дисбалансу ринкової кон'юнктури керівництво торговельних підприємств потребує достатньої інформації про стан як внутрішніх чинників, так і зовнішнього середовища (попит на товари, цінову політику конкурентів, загальноекономічні та соціальні тенденції), щоб забезпечити належний рівень конкурентоспроможності підприємства [19].

Але саме внутрішня торгівля виконує вагомий економічний та соціальний ролі у задоволенні попиту населення в товарах і послугах, створенні робочих місць, формуванні та перерозподілу доходів громадян, реалізації соціально відповідальних програм бізнесу тощо, характеризується тенденціями динамічного зростання за такими показниками: ділова активність, чисельність суб'єктів господарювання, за обсягами доходу, зайнятості та інвестицій.

Внутрішня торгівля акумулює понад 13% ВВП, або 532039 млн. грн. (за даними 2020 р. Як вид економічної діяльності, вона забезпечує високий рівень зайнятості населення країни - понад 27,2% [20].

Мережа об'єктів роздрібної торгівлі України поступово наближається до стандартів Західної Європи, зберігаючи при цьому свою національну специфіку. Щоб проаналізувати стан роздрібної торгівлі, проведемо аналіз основних показників діяльності підприємств роздрібної торгівлі протягом 2016-2021 рр. у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні показники роздрібної торгівлі за період 2016-2021 рр

№	Показники	Роки					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Обсяг роздрібного товарообороту, млрд. грн	556	586	668	793	868	1044
2	Питома вага, %						
2.1	продовольчих товарів	41,0	39,6	43,3	42,4	44,2	43,1
2.2	непродовольчих товарів	59,0	60,2	56,7	57,6	55,8	56,9
3	Індекс фізичного обсягу роздрібного товарообороту, у порівнянних цінах, %	104,5	106,0	105,8	111,4	107,2	110,9
4	Кількість об'єктів роздрібної торгівлі, тис. од., в т.ч.	49,3	39,3	42,1	42	43,5	43,7
4.1	магазини	38,4	32,7	34,5	35,7	35,9	36,3
4.2	кіоски та автозаправні станції	10,9	6,6	7,6	6,3	7,6	7,4

Джерело: сформовано автором на основі даних Держстату

Як показали дослідження, провідне місце у структурі роздрібного товарообороту посідають непродовольчі товари. У 2021 р. частка непродовольчих товарів складає 56,9% від загального обсягу роздрібного товарообігу. Відзначимо значну стійкість структури роздрібного товарообороту впродовж досліджуваного періоду.

Оскільки досліджуване у дипломній роботі підприємство займається також і оптовою торгівлею, необхідно проаналізувати також стан показників діяльності підприємств оптової торгівлі протягом 2016-2021 рр. Результати наведені у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Основні показники оптової торгівлі за період 2016-2021 рр

№	Показники	Роки					
		2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	Обсяг оптового товарообороту, млрд. грн	1555	1908	2215	2322	2462	315
2	Питома вага, %						
2.1	продовольчих товарів	16,2	16,5	16,1	16,9	17,8	15,6
2.2	непродовольчих товарів	83,8	83,5	83,9	83,1	82,2	84,4
3	Частка продажу товарів, що вироблені на території України, %	44,5	43,7	42,0	44,1	42,9	43,3
3.1	продовольчих товарів	76,4	76,8	77,2	75,1	72,6	71,6
3.2	непродовольчих товарів	38,3	37,2	35,3	37,8	36,5	38,1

Джерело: сформовано автором на основі даних Держстату

Виходячи з даних, наведених у таблиці 2.2, можна зробити висновок, що частка продажу товарів, виготовлених на території України складає від 42,0% до 44,5% і більшість з них непродовольчі.

В секторі роздрібної торгівлі пріоритетними напрямками діяльності є: розвиток стаціонарної мережі середніх та крупноформатних підприємств (торговельних центрів, торговельних комплексів, супермаркетів) при суттєвому скороченні дрібнороздрібної мережі, об'єктів фірмової торгівлі та пересувної торгівлі; поглиблення товарної спеціалізації, особливо – дрібних і середніх підприємств торгівлі, посилення концентрації торгівлі в крупних підприємствах,

зміна асортиментної політики, поява магазинів для масового покупця, середнього класу і престижних клієнтів; трансформація ринків у торговельно-сервісні комплекси, поступова ліквідація більшої частини ринків; проведення упорядкування та оптимізації структури роздрібною мережі і територіального розміщення об'єктів торгівлі на принципах: законності, концентричності, перспективності, оптимальності і соціально-економічної ефективності, із врахуванням інтересів споживачів, чинників містобудування та історичних традицій міст України [21].

Наслідки карантинних обмежень значним чином вплинули на ефективність функціонування роздрібних та оптових мереж непродовольчих товарів. Для того, щоб залишитись рентабельними торговельним мережам необхідно було адаптувати методи торгівлі до мінливих умов господарювання, а саме спалаху епідемії, загострення конкуренції та підвищення критичності до вибору товарів покупцями [22].

Варто також визначити стан торгівлі в Україні у 2022 році, адже повномасштабне вторгнення росії на територію України має свої наслідки у всіх сферах функціонування нашої країни. Під час війни торгівля, як вид економічної діяльності, що є ланкою між виробниками та покупцями, зазнає ударів з багатьох боків. Знищення підприємств або обмеження виробництва змушує торговців шукати нових постачальників. Руйнування дорожньої та складської інфраструктури - будувати нову логістику поставок. Масове переселення та втрата роботи, а відтак і доходів покупцями - змінювати та звужувати асортимент. А на додачу до всього цього ще й забезпечувати регулярну доставку товарів тоді, коли пальне подорожчало удвічі і є дефіцитом. Тож не дивно, що збитки торговців за час війни обчислюються десятками мільярдів. За даними асоціації ритейлерів України, станом на початок червня вони перевищили 50 млрд грн [23].

Попри руйнування, торгівля продуктами відновлюється швидше, ніж інший ритейл. За даними асоціації ритейлерів України, на кінець травня не працювали лише 17% продуктових магазинів. Тоді як серед магазинів одягу таких понад 40%.

Торгівля одягом на другому місці і за збитками. За час російського вторгнення вони склали близько 11% від загальних збитків торгівлі. У них збитки більше пов'язані із втратою складських приміщень, на відміну від продовольчих магазинів, що зазнали значних руйнувань саме торговельних площ. На торгівлю електронікою та побутовою технікою припадає ще 7% втрат. Продавці будматеріалів, у яких майже всі втрати у 2 млрд грн - це приміщення магазинів, дають майже 4% збитків [23].

Торговельні підприємства, для яких інформаційні технології відіграють важливу роль, все більше уваги останнім часом надають сучасним ІТ-рішенням і системам, зокрема збільшилась необхідність для ефективного інструментарію формування управлінської звітності, можливості визначення, зміни та відслідкування ключових показників ефективності, можливості планування і прогнозування споживчого попиту, підвищення лояльності покупців.

Глобалізація товарних ринків зумовила формування і розвиток нового для вітчизняної торгівлі вектора – інтернаціоналізація торгівлі. Сутність інтернаціоналізації полягає у взаємопроникненні механізмів, методів, технологій, організаційних форм торгівлі різних країн у процесі глобалізації або інтеграції. Обмін досвідом і здобутками слід вважати позитивним явищем. Проте паритет і баланс відносин між країнами в процесі інтернаціоналізації можливий тільки при однакових рівнях розвитку торгівлі й економіки в цілому. В слабких національних економіках інтернаціоналізація проявляється переважно в експансії імпорту товарів і торговельного зарубіжного капіталу (рис. 6). В Україні глобалізація товарних ринків та інтернаціоналізація торгівлі набули широких масштабів і супроводжувалися поряд із позитивними глибокими негативними явищами. Так, частка імпортних товарів у роздрібному товарообороті сягає близько 50%, при цьому в обороті непродтоварів – $\frac{2}{3}$ [24]

Визначальний вплив на розвиток і ефективне функціонування торгівлі здійснюють домінуючі вектори: структурні зміни, форматизація, модернізація, диверсифікація та інтернаціоналізація. Інноваційні тренди найбільш виражено проявляються у роздрібній торгівлі і базуються на комп'ютерних технологіях та

електронних комунікаціях. Таким чином, нові вектори розвитку торгівлі та інноваційні технології відкривають новий магістральний напрям розвитку внутрішньої торгівлі. Його успішна реалізація об'єктивно вимагає об'єднання зусиль науки, практики і використання зарубіжного досвіду.

2.2 Аналіз бізнес-діяльності торговельних підприємств

Для ефективного провадження господарської діяльності торговельним підприємствам необхідно вчасно реагувати на зміни чинників зовнішнього середовища, аналізувати позитивні й негативні тенденції у змінах власної діяльності та діяльності підприємств-конкурентів, а також відстежувати рейтингові позиції на ринку.

Основними показниками діяльності торгового підприємства є загальна вартість основних засобів, обсяг товарообігу та продуктивність праці.

У загальній вартості основних засобів ТОВ «Індустрія білизни» спостерігається наступне, наведене у таблиці 2.3, співвідношення між основними засобами.

Таблиця 2.3

Структура основних засобів ТОВ «Індустрія білизни» у 2019-2021 рр.

Показник	Рік						Відхилення			
	2019		2020		2021		2021 до 2020		2020 до 2019	
	Тис.грн	%	Тис.грн	%	Тис. грн	%	+/-	%	+/-	%
ОЗ виробничого призначення	400	89	300	86	400	89	+100	+3	-100	-3
невиробничого призначення	50	11	50	14	50	11	-	-3	-	+3

Джерело: розроблено автором (на основі додатків А та Б)

Згідно, наведених у таблиці 2.3 даних, у структурі основних засобів підприємства частка засобів виробничого призначення за досліджуваний період складала 86-89%, це пояснюється тим, що хоча й підприємство не виготовляє продукцію на власних потужностях, але вкладає кошти у виробництво та організацію збуту.

Факт не зміни кількості засобів невиробничого призначення впродовж досліджуваного періоду можна пояснити тим, що підприємство не вкладає кошти у нерухомість, земельні ділянки, будівлі тощо, та при необхідності просто орендує приміщення.

Товарообіг - це вартість усіх реалізованих товарів за звітний період, який може вимірюватися як в поточних, так і в співставних цінах, тобто загальний обсяг виручки від реалізації продукції фірми. Він дає загальне уявлення про масштаби діяльності торгового підприємства.

Значний аналітичний інтерес має також порівняння відсотків прямих втрат товарообігу в магазинах з показниками досягнутого ними рівня обслуговування покупців і вивчення цих показників в динаміці за ряд періодів. Як правило, високі значення узагальнюючих коефіцієнтів рівня обслуговування і позитивна їх динаміка спостерігаються в магазинах із незначними втратами товарообороту.

Найпоширенішим і універсальним показником бізнес-процесу реалізації є виробіток. У сфері послуг виробіток (продуктивність праці) визначається відношенням вартості послуг без вартості матеріальних витрат на їх надання за певний період до середньооблікової чисельності персоналу за цей самий період. Тому, доцільно буде провести дослідження величини та динаміки товарообороту та продуктивності праці на ТОВ «Індустрія білизни» у 2019-2021 роках (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Дослідження величини та динаміки товарообороту та
продуктивності праці на ТОВ «Індустрія білизни» у 2019-2021 рр.**

Показник	Рік			Відхилення			
	2019	2020	2021	2021 до 2020		2020 до 2019	
				+/-	%	+/-	%
Величина товарообороту, тис грн	32500	35500	39500	+4000	+10	+3000	8,4
Чисельність працівників, осіб	26	27	30	+3	+10	+1	3,7
Продуктивність праці, тис грн на особу	1250	1315	1317	+2	+0,15	+65	+4,9

Джерело: розроблено автором (на основі додатків А та Б)

Аналізуючи міжнародний досвід емпіричних досліджень, присвячених вивченню процесів реорганізації бізнес-діяльності компаній за допомогою цифровізації процесів, можна помітити труднощі, які для окремих підприємств виявляються неочікуваними та пов'язані у першу чергу з завищеними очікуваннями або недостатньо продуманими перспективами [26].

Дослідження німецьких фахівців показало, значна кількість малих та середніх підприємств не мають цифрової стратегії (63% з опитаних компаній). Частина з них не планувала створення власної концепції цифровізації в майбутньому, а інші, хоча і мали ідеї щодо планування власної стратегії не сформулювали їх для більш чіткого розуміння та подальшої роботи [27].

Лише кожне п'яте підприємство має цифрову стратегію для всього підприємства. Результати дослідження свідчать, що основною метою цифрової трансформації для переважної більшості опитаних компаній була оптимізація внутрішніх і зовнішніх процесів (42%) або роботи компанії в цілому (42%) [28].

Серед інших причин впровадження цифрової стратегії також вказується зміна загальних ІТ-систем в компанії (10,5%) і коригування існуючого ІТ забезпечення для кращого задоволення потреб бізнесу (5%) [28].

Результати дослідження також демонструють, що малі та середні підприємства зосереджуються переважно на базових програмних рішеннях (47%). Невелика частка підприємств (10,5%) вважає необхідними технологічні зміни в усій ІТ-інфраструктурі.

Така ж кількість зорієнтована на нові, більш сучасні технології для окремих сфер бізнесу (10,5%). У той же час відносно невелика кількість намагається покращити свою діяльність за допомогою нових технологічних прототипів, наприклад, знайти рішення на основі хмарних сервісів. Приблизно шоста частина опитаних компаній готова розвивати цифрову стратегію без нових, спеціальних технологій.

Досить очікуваним результатом є те, що переважна більшість компаній вважає, що цифровізація має стратегічне значення для їхньої організації. Проте лише половина респондентів вважають, що їх організації мають бюджет на ініціативи цифровізації [28].

Підприємство ТОВ «Індустрія білизни» здійснює постійний аналіз зовнішнього середовища, а саме: моніторинг та контроль за діями та цінами конкурентів задля того, щоб спрацювати на випередження та надати клієнтам пропозицію, що є більш вигідною ніж у інших підприємств – конкурентів.

На рисунку 2.1 представлено співвідношення величини витрат, прибутку та виручки за період 2019-2021 рр.

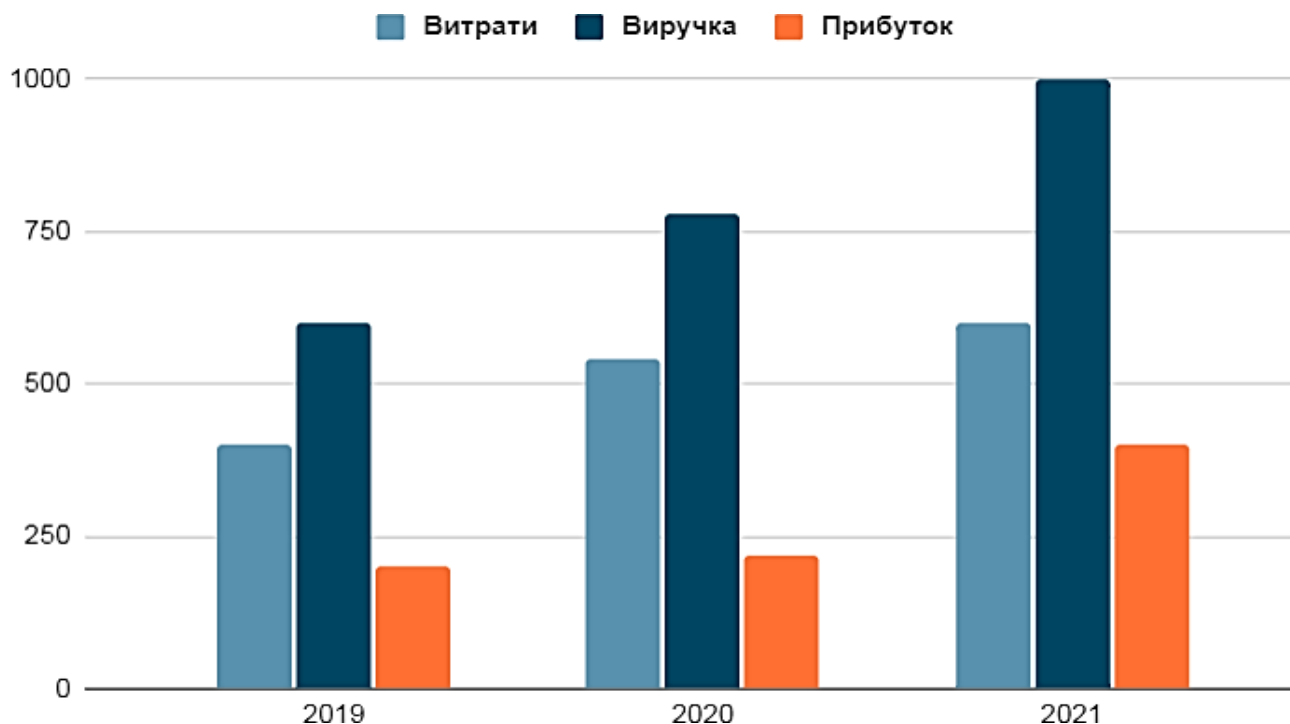


Рис. 2.1 – Співвідношення витрат, виручки та прибутку за 2019-2021 рр.

Джерело: розроблено автором

Однак для того, щоб визначити вплив такої статті витрат як витрати на продукцію підприємством, необхідно відобразити співвідношення собівартості продукції до чистого доходу та фінансового результату, результати представлено у вигляді табл 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників дохідності ТОВ «Індустрія білизни» у 2019-2021 рр.

Стаття	Рік			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2021р до 2020р	2020р до 2019р
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	3250	3250	3430	+180	+0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2600	2600	2800	+200	+0
Чистий фінансовий результат, тис. грн	550	550	600	+50	+0

Виходячи з даних таблиці 2.5 можна зробити висновок, що на збільшення обсягу чистого фінансового результату вплинуло те, що компанія почала закупати більшу кількість продукції, що, звичайно, збільшило собівартість продукції разом з чистим доходом від реалізації. Причиною приросту закупівель у 2021 році стало відкриття нового магазину. Хоча й у перші декілька місяців товарообіг підприємства не збільшився (магазин був новим, малознайомим для покупців), але товар для заповнення магазину все одно необхідно було закупити, враховуючи, що це не мало суттєво вплинути на товарні запаси на складу підприємства ТОВ «Індустрія білизни».

Провести аналіз всебічний аналіз структури ТОВ «Індустрія білизни» доцільно буде методом побудови діаграми Ісікави (рис 2.2), на якій можна буде визначити складові основної проблеми — недостатній рівень прибутку.



Рис. 2.2 Діаграма Ісікави на матеріалах ТОВ «Індустрія білизни»

Джерело: розроблено автором

Виділивши 4 основні проблеми, які впливають на те, що підприємство отримує недостатній прибуток від діяльності, можна конкретизувати кожну з них:

- робочі процеси компанії потребують оптимізації та чіткого розподілення обов'язків;

- персонал компанії, що прямо впливає на її прибутки, є недостатньо вмотивованим та ця сфера потребує розробки уніфікованого підходу до оплати праці;
- товарна складова знаходиться на дуже опосередкованому рівні, що не дозволяє охопити більшу цільову аудиторію;
- комунікація підрозділів, як виявилось, є багаторівневою, та, в свою чергу, слабкою через відсутність прямої комунікації між інтернет магазином та роздрібними точками підприємства.

За даними попередніх таблиць та рисунків, можна зробити висновок, що ТОВ «Індустрія білизни» регулярно проводить аналіз конкретних бізнес-процесів, але в більшості особливо тих, що пов'язані зі споживачем, не приділяючи достатньо уваги внутрішнім бізнес-процесам. Такі висновки також можна зробити, звернувши увагу на те, що за досліджуваний період асортимент бренду не змінився, а доходи, незважаючи на скрутні для торгівлі часи, ростуть.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ІНДУСТРІЯ БІЛИЗНИ»

3.1. Функціональні особливості методів, що використовуються на підприємстві ТОВ «Індустрія білизни» для аналізу бізнес-процесів та їх практичне застосування

Для більш глибокого розуміння методів аналізу бізнес-процесів, що використовуються ТОВ «Індустрія білизни» для стабілізації діяльності бренду «Luna lingerie», який розвиває ТОВ «Індустрія білизни», необхідно звернутись до такого методу аналізу бізнес-діяльності, як метод SWOT-аналізу (табл. 3.1), який розкриє слабкі та сильні сторони бренду, показуючи його можливості та загрози, і який дозволяє систематизувати інформацію про фактори внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької ефективності.

При виконанні SWOT-аналізу необхідно слідувати певним принципам для того, щоб досягнути оптимальних результатів. Основні вимоги та методи, які рекомендується використовувати для ефективного SWOT-аналізу включають: участь, партнерство, репрезентативність, об'єктивність і мозковий штурм (як метод роботи).

Процес виконання SWOT-аналізу вимагає участі команди людей, завданням яких є знайти відповіді на питання щодо сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз. Важливо, щоб вибір факторів SWOT-аналізу здійснювався на основі консенсусу. SWOT-аналіз допомагає особам, які приймають рішення, і іншим зацікавленим у роботі підприємства сторонам зосередитися на ключових питаннях, що ведуть до мети, якої треба досягнути. Застосування SWOT-аналізу може допомогти в досягненні максимальних результатів, концентруючи найкращі сильні сторони в тих сферах, де є найбільші шанси на розвиток.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз бренду «Luna lingerie»

	Можливості	Загрози
Сильні сторони	Унікальний сервіс, який є перевагою нашого бренду та ексклюзивні моделі, необхідно розглядати, як спосіб залишити у пам'яті клієнтів приємні асоціації з брендом. Усі проблеми, пов'язані з відсутністю електропостачання все одно призвели до такого результату - як автономне освітлення та робота магазину навіть без електроенергії.	Актуальною загрозою для нашого бренду являються події які не дадуть працювати розрібному магазину, наприклад: повторне влучання ракети в ТРЦ, де розташований магазин, але цю загрозу можна подолати за рахунок збільшення обсягу виторгу онлайн-магазину, який має велику кількість активних клієнтів; відсутність світла та тепла та інші наслідки терористичних дій росіян.
Слабкі сторони	Однією з слабких сторін можна вважати недостатньо широкий асортимент. Розширення асортименту буде новим витком у діяльності бренду. Військовий стан та безпосередньо масовані ракетні обстріли, що здійснюються росією, призупиняє роботи онлайн та офлайн магазину, але це може дати поштовх до автоматизації роботи онлайн-сервісу.	Існує загроза того, що клієнти, які були поряд з магазином проїздом та зробили покупку, можуть більше не повертатися через незручне розташування для них магазину. Отже, для того щоб уникнути загрози, необхідно відкрити ще декілька магазинів по місту, тим паче зараз коли усі роздрібні магазини працюють у дуже жорстких умовах військового стану.

Джерело: розроблено автором

Враховуючи досить невелику частку ринку, яку займає ТОВ «Індустрія білизни», можна сказати, що підприємство, не маючи великої матеріально-технічної бази, розвивається та робить великі кроки на шляху до підвищення рівня конкурентоспроможності продукції.

Наприклад, відкриття роздрібного магазину у період пандемії та повторне відкриття після влучання у ТРЦ російської ракети - серйозний крок, який не тільки підвищив рівень впізнаваності продукції, але й збільшив цільову аудиторію бренду у м. Київ та області. Це відбулося завдяки тому, що ТОВ «Індустрія білизни» проаналізували поведінку цільових споживачів методом, опитувань та моніторингу, висновки, зроблені в результаті цих досліджень показали, що повторне відкриття магазину збільшило дохідність компанії, а не навпаки.

Аналізуючи фінансову звітність ТОВ «Індустрія білизни» (Додатки В та Г) витрати підприємства можна структурувати наступним чином (табл 3.2):

Таблиця 3.2

Структура витрат ТОВ «Індустрія білизни» за період 2019-2021 рр.

Стаття витрат	Рік						Відхилення			
	2019 р.	%	2020 р.	%	2021 р.	%	2021 р до 2020 р		2020 р до 2019 р	
							+/-	%	+/-	%
Матеріальні витрати, тис. грн	600	6,9	650	6,7	980	7,5	+330	+50,8	+50	+8,3
Витрати на оплату праці, тис. грн	5400	62,4	5450	55,8	5500	41,8	+50	+0,9	+50	+0,9
Соціальні відрахування, тис. грн	150	1,7	155	1,6	165	1,3	+10	+6,5	+5	+3,3
Інші операційні витрати, тис. грн	2500	28,9	3500	35,9	6500	49,4	+3000	+85,7	+1000	+40,0
Амортизація, тис. грн	5	0,1	5	0,1	5	0,04	0	0,0	0	0,0
Всього	8655	100	9760	100	13150	100	+3390	+34,7	+1105	+12,8

Джерело: розроблено автором (на основі Додатків В та Г)

За досліджуваний період структура витрат, що наведена у таблиці 3.2, підприємства ТОВ «Індустрія білизни» суттєво не змінювалась. У даному розподілі

найбільшу частину становлять витрати на оплату праці та операційні витрати. Збільшення витрат на оплату праці у 2021 році можна пояснити відкриттям стаціонарного магазину, в який було набрано 3 співробітники.

Методика швидкого аналізу, яку використовує ТОВ для аналізу витрат, ґрунтується на виявленні із залученням групи експертів проблем, що виникають при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі можливих варіантів рішень для виділених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх поліпшення. Методи оптимізації бізнес-процесів, які використовує ТОВ «Індустрія білизни», можна також поділити на короткострокові та довгострокові.

В основі методики ідеалізації бізнес-процесів, яку ТОВ використовує на етапі планування діяльності, лежить широко використовуваний в рамках системного підходу метод ідеальної системи, який полягає в спробі створити ідеальні бізнес-процеси. Після того, як вони розроблені, необхідно виділити тільки ті їх ділянки, які неможливо безпосередньо реалізувати на практиці.

Головною метою статистичного управління, яке використовується у ТОВ «Індустрія білизни», бізнес-процесами є виділення чинників, що впливають на його ефективність, і класифікація їх на дві групи:

- чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу;
- чинники, що викликають спорадичну варіацію.

Перш за все важливо зрозуміти різницю між хронічною і спорадичною варіаціями. Варіація називається хронічною, якщо вона властива для розгляду процесу і викликана багатьма причинами, з яких не можна виділити одну, що визначає відхилення. Така варіація - природна для процесу. Її появи завжди слід очікувати. З нею треба жити до тих пір, поки сам характер процесу не зміниться.

Варіація управління процесами називається спорадичною, якщо вона зумовлена чинниками, які проявляються рідко, як правило, сильніші, ніж хронічні варіації. Відхилення часто можна простежити до однієї єдиної причини. Спорадичну варіацію можна виключити, якщо усунути цю причину [29].

Вважається, що якість процесу тим вище, ніж вже його хронічна варіація. Статистичне управління дозволить зменшити природну варіацію бізнес процесу і виявляти будь-які спорадичні варіації, для яких треба шукати причину.

Перш ніж це стане можливим, треба домогтися, щоб процес був статистично стабільним, тобто щоб він мав постійне очікуване значення і діапазон варіації. Ґрунтуючись на цих простих статистичних принципах та відповідних правилах, можна управляти бізнес-процесом і стежити за тим, не змінюється з часом центральне значення, чи не росте діапазон варіації, чи є варіації за межами очікувань, а також яких нормальних варіацій слід очікувати.

Якщо показник процесу лежатиме досить далеко від очікуваного значення, але все-таки всередині діапазону, то виникає потреба коригування цього процесу. Але спроба втручання в процес, і в майбутнє, породжує відхилення іншого роду

Метод структуризації функції якості дозволяє ТОВ «Індустрія білизни» визначати взаємозв'язки між вимогами і засобами їх задоволення і проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Метод реалізується шляхом побудови спеціальної таблиці (так званого «будинку якості»), в якій накопичуються результати дослідження процесів бізнесу. Аналіз робочих осередків полягає в чіткому визначенні технічних вимог для виробу або послуги, які необхідні для внутрішнього і зовнішнього споживачів.

Під перепроєктуванням бізнес-процесів розуміється методика ТОВ «Індустрія білизни», яка полягає у поліпшенні та заснована на детальному аналізі існуючих бізнес-процесів і припускає не створення принципово нового варіанту даного процесу бізнесу, а приведення існуючого процесу до вигляду, найбільш відповідного стратегічним цілям підприємства.

Оскільки одним з показників ефективності роботи магазину роздрібної торгівлі ТОВ «Індустрія білизни» є конверсія. При вивченні робочих процесів підприємства було накопичено певний обсяг інформації, яка потребує подальшої обробки та логічної систематизації для використання при плануванні та прогнозуванні. Для аналізу використовуються такі дані:

- кількість відвідувачів магазину;
- кількість чеків;
- кількість одиниць у чеку.

У той час, як два останні показники є однозначними, перший елемент потребує уточнення. Представимо його у вигляді діаграми класифікації за методикою стандарту IDEF 5, який був розглянутий у другому розділі (рис. 3.1).

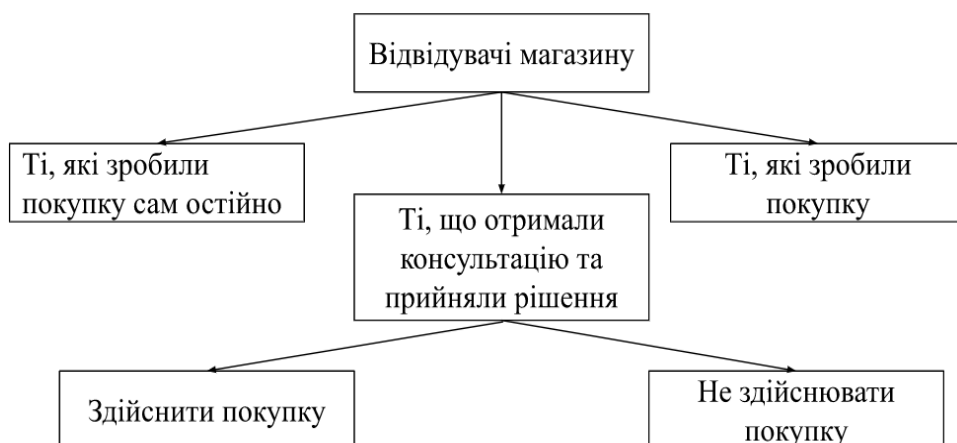


Рис. 3.1 Діаграма класифікації показника за методикою стандарту IDEF 5

Джерело: розроблено автором (на основі [26])

Наступним кроком є визначення чинників впливу на прийняття рішення відвідувачами магазину.



Рис 3.2 Діаграма взаємозв'язку *Джерело: розроблено автором (на основі [26])*

Це можна продемонструвати на прикладі порівняння ролі таких чинників, як:

- надання працівниками консультацій, які можуть вплинути на рішення щодо покупки за рахунок отримання додаткової інформації щодо якості товару, його зовнішнього вигляду тощо;
- асортимент продукції.

На діаграмі взаємозв'язку відображено, що у випадку недостатньо широкого асортименту продукції, отримання додаткової інформації не може фактично змінити рішення потенційного покупця відмовитись від покупки.

Таким чином, накопичення достатньої кількості даних та проведення їх аналізу, дозволяє в майбутньому прийняти обгрунтоване рішення щодо необхідності розширення асортименту продукції для підвищення ефективності діяльності підприємства. Збір, зберігання та обробка таких даних забезпечуються за умови автоматизації цих процесів. У цьому контексті слід зазначити, що у більшості випадків реінжиніринг бізнес-процесів для малих та середніх підприємств безпосередньо пов'язаний з діджиталізацією. Однак, як свідчать результати досліджень багатьох сучасних фахівців, цифровізація є досить складним питанням для малого та середнього бізнесу.

Оскільки основним джерелом прибутків торговельного підприємства є діяльність з, як оптового, так і роздрібного, продажу товарів, компанія постійно аналізує, планує та прогнозує збут. Аналіз збуту продукції — одна з найважливіших складових у бізнес-плануванні. Доцільно використовувати відразу декілька методів прогнозування обсягу продажу. Основні методи прогнозування обсягів про-дажу, що використовуються ТОВ «Індустрія білизни»:

1. Інтуїція. Оцінка майбутнього обсягу продажу ґрунтується на даних про збут (аналіз минулого продажу), у відгуках продавців та споживачів і доповнюється інтуїтивною реакцією «на загальний стан справ». Цей підхід найдешевший для бізнесмена, проте він досить суб'єктивний і не підходить для довготермінових оцінок, може вико-ристовуватися у фірмі, ринок якої стабільний або змінюється перед-бачуваними темпами.

2. Огляд ринку. Основою цього методу є інформація про ситуацію на ринку (збирання і аналіз статистичних даних). Чим точніша тех-ніка збирання і аналізу даних, тим точніша інформація про ринок.

3. Аналіз динаміки продажу. Встановлюється залежність між продажем і часом. Три групи чинників визначають рух продажу в часі (сезонний, циклічний) і чинники, які формують тенденції спо-живання.

4. Створення економетричних моделей. Сутність цього підходу полягає у праг-ненні показати обсяг продажу як функцію від багатьох змінних.

Ефективність збутової діяльності у ТОВ «Індустрія білизни» досліджується за обсягом про-дажу, виручки, часом збуту і територією розповсюдження.

Одним з методів, що постійно використовується на підприємстві ТОВ «Індустрія білизни», є метод оптимізації бізнес-процесів – це безпосередньо розробка та реалізація заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Говорячи про метод оптимізації бізнес-процесів на практиці, його можна охарактеризувати більш гнучким терміном: «поліпшення» та досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства. В такому разі, оптимізація націлена на підвищення результативності, ефективності й адаптованості бізнес-процесів. Отже, термін оптимізація бізнес-процесів має розглядатися у контексті поліпшення, вдосконалення діяльності підприємства [30].

Серед основних принципів методу оптимізації бізнес-процесів, яких дотримується ТОВ «Індустрія білизни», слід виділити такі:

- відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства;
- орієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів;
- наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів;
- наявність власників бізнес-процесів, які відповідальні за їх оптимізацію.

Аналізуючи критерії оптимізації бізнес-процесів, зазначимо, що зазвичай оптимальність процесу оцінюється за такими параметрами:

- якість кінцевого результату бізнес-процесу;
- якість і зміст проміжних результатів (по кожній операції);
- змістовність дій виконавців при виконанні операцій;
- компактність і узгодженість схем бізнес-процесів;
- ефективність управління бізнес-процесом;
- час виконання процесу;
- вартість процесу.

Для багатьох малих підприємств існують складнощі з повноцінним аналізом через різні причини: відсутність фахівців, мат-тех. бази але незважаючи на це, це не применшує значення всебічний аналізу бізнес-процесів він дозволяє коригувати роботу та найбільш ефективно наявні ресурси

3.2 Пропозиції щодо оптимізації бізнес-діяльності ТОВ «Індустрія білизни»

Провівши у п. 2.2 аналіз бізнес-процесів ТОВ «Індустрія білизни» за методом діаграми Ісікави, можна сформулювати конкретні пропозиції для оптимізації діяльності компанії.

Головним чином, необхідно створити та уніфікувати статут всередині компанії, який буде регламентувати обов'язки кожного посадовця, адже наразі, через скорочення під час військового стану, більшість з працівників виконують роботу, яку мали б виконувати люди на інших посадах. Це також спричиняє зниження мотивації персоналу, що напряду впливає на рівень доходу компанії.

Пропозиція щодо покращення рівня комунікації заключається у створення єдиної бази з інформацією, що стосується робочих процесів: замовлення товару, наявність на складі компанії та на складі магазину, дати поставок та їх формування.

Дана система дозволить налагодити безперебійне постачання товарів у магазин, що в свою чергу забезпечить потік постійних клієнтів.

Ексклюзивність, орієнтація на споживача, якість і продуктивність – це фактори, які можуть допомогти фірмі зайняти більш вигідну конкурентну позицію, у тому числі в глобальній економічній системі.

Виділяючи конкурентні переваги ТОВ «Індустрія білизни», їх можна поділити на дві групи:

1. Переваги витрат, які передбачають можливість встановлювати конкурентоспроможну ціну, яка буде нижчою за ціни конкурентів.
2. Переваги маркетингу, які досить суттєво впливають на положення бренду на ринку. Завдяки тому, що підприємство має дуже гнучкий маркетинг та може швидко підлаштовуватися під зміни на ринку, його конкурентна позиція посилюється.

Оцінюючи в попередніх розділах методи аналізу бізнес-процесів, які використовує підприємство, можна виділити його проблемне місце - асортимент. Приділяється недостатня увага аналізу ринку та порівнянню асортименту компанії з конкурентами. Широкий та глибокий асортимент допомагає залучити більшу кількість клієнтів і зробити торговельне підприємство більш конкурентоспроможним. Розширення асортименту доцільно, якщо це дозволяє торгова площа, а також є достатні логістичні потужності. ТОВ «Індустрія білизни» має власних надійних постачальників, з якими співпрацює більше 5 років та власний автоматизований склад, складські потужності якого не використовуються на максимум. Тому пропонується дотримуватись наступних інструкції щодо розширення асортименту:

1. Аналіз наявного товарного асортименту, методом АВС-аналізу, який передбачає ранжування всієї продукції, що продається, на три категорії. Виділення категорії, яка забезпечує 60% доходу.
2. Аналіз торговельних та складських можливостей, їх оптимізація;
3. Аналіз асортиментного ряду та цінової політики конкурентів;
4. Представлення ексклюзивних моделей для розуміння клієнтських вподобань:

5. Детальне відстеження новинок галузі, контроль попиту на нововведення;

Процес оновлення товарного асортименту базується на формі його товарної спеціалізації та розміру доступної торгової площі та направлений на задоволення попиту покупців, а також на забезпечення високої прибутковості його діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності

Ціль реорганізації асортиментного ряду – формування реального асортименту або асортименту, що прогнозується, максимально наближеного до раціонального, для задоволення різних потреб та отримання запланованого прибутку.

Формування асортименту є складним і безперервним процесом. Оптимальний асортимент є індивідуальним для кожного підприємства і залежить від ринків збуту, попиту, фінансових та інших ресурсів. На формування асортименту впливають безліч факторів як загальних, так і специфічних для кожного підприємства. Не врахувавши ці фактори, підприємству не вдасться сформувати ефективний асортимент.

Підсумовуючи вищевикладене, варто виділити такі переваги оптимізації бізнес-процесів підприємства:

- 1) скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
- 2) формування у працівників підприємства та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей;
- 3) інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
- 4) можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;
- 5) можливість підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- 6) зростання керованості підприємства;
- 7) поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;

8) наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;

9) зростання інвестиційної привабливості підприємства.

У процесі оптимізації бізнес-процесів можуть бути виявлені і усунені такі фактори: - дублювання функцій, - вузькі місця, - надмірна вартість операцій, - низька якість виконання операцій, - неузгодженість дій учасників тощо.

Узагальнюючи вплив негативних відхилень за групами факторів, які призводили до прямих втрат товарообороту, необхідно визначити суму втрат у кожному місяці, в яких вони були виявлені, з поділом їх на залежні і незалежні від зусиль колективів підприємств. Систематизуючи інші негативні відхилення в стані факторів, що мали опосередкований вплив на товарооборот, слід виділити ті з них, які були пов'язані з недоліками в роботі колективів торговельних підприємств. Крім цього, необхідно зазначити загальну суму прямих витрат товарообороту в кожному магазині, де були виявлені такі негативні відхилення у звітному періоді.

Основною пропозицією щодо оптимізації бізнес-діяльності є виділення ключових бізнес-процесів. Пропонується описати схему роботи підприємства, в якій відображаються всі основні бізнес-процеси, що відбуваються на підприємстві, і взаємозв'язок між ними. Після того, як схема буде розроблена, пропонується провести АВС-аналіз, в основі якого лежить правило Парето. Цей аналіз дозволяє визначити невелике число найбільш значущих бізнес-процесів, на які і потрібно звернути основну увагу. Для цього всі процеси діляться на три групи – А, В і С. До групи А відносяться процеси, що вимагають найбільших витрат. Як правило, це 5-10 % від всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, на які припадають 75-80 % усіх витрат. До групи В входять приблизно 20 % бізнес-процесів, до яких відносяться приблизно 10-20 % витрат, і, нарешті, групу С становлять інші 60-75 % процесів – всього 5-10 % витрат підприємства. Будь-які дії щодо поліпшення роботи підприємства необхідно починати з оптимізації процесів групи А.

При використанні такого методу аналізу бізнес-процесів як бенчмаркінг, ключові процеси ідентифікуються, окреслюються і порівнюються з кращими

еквівалентними процесами для визначення небажаних розбіжностей. Зазвичай, ґрунтуючись на порівняльному аналізі, визначають декілька організацій, які функціонують краще, ніж організація, яка проводить це дослідження. Після цього команда, яка проводить бенчмаркінг, оцінює процеси іншої організації для того, щоб визначити, чому вони функціонують краще, ніж процеси в організації, яка проводить це дослідження. Команда, яка проводить бенчмаркінг, використовує отриману інформацію для розробки і впровадження поліпшених процесів, що поєднують в собі кращі риси процесів «еталонних» організацій, і при цьому часто створюючи процеси, які виявляються краще, ніж будь-який із досліджуваних ними раніше.

Зазвичай бенчмаркінг процесу знижує витрати, тривалість циклу і рівень помилок на 20–50%. При здійсненні типового проекту бенчмаркінгу процесу розробка найбільш вигідного націленого на майбутнє рішення (Best-Value Future-State Solution (BFSS)) займає від 4-х до 6-ти місяців. Виходячи з досвіду, цей підхід є сенс використовувати для 5–20% основних процесів організації [31].

Запропонований метод оптимізації бізнес-діяльності підприємства враховує аспекти антикризового управління із застосуванням прийомів логістичного управління, що дає змогу оптимізувати діяльність із пристосуванням до нових умов функціонування, забезпечуючи при цьому допустимі втрати та можливості виходу на нові горизонти діяльності. Ця пропозиція потребує подальшого доопрацювання з метою розроблення більш конкретних механізмів адаптації підприємства до роботи у нових умовах.их досліджень.

ВИСНОВКИ

Сьогоднішні проблеми мікро- та макроекономіки мають значний вплив на повсякденну діяльність малих та середніх підприємств, які стикалися з проблемами, пов'язаними з пандемією covid-19 та з військовим станом в Україні, саме тому необхідно, як розглядати існуючі методи аналізу бізнес-процесів підприємств, так і на їх основі формулювати нові, більш адаптовані під потреби конкретного бізнесу.

В процесі з'ясування змісту та сутності бізнес-процесів підприємства в цілому та окремих його бізнес-процесів, одними з перших етапів є визначення функціонального призначення та цілі, а також ролі процесу у загальній моделі бізнес-системи. Поділ процесів в залежності від функціонального призначення допомагає при реалізації даних етапів.

Було розглянуто існуючі концепції бізнес-процесів та виділено основні, можливі для використання, бізнес-моделі підприємства: стратегічна модель, організаційно-функціональна модель, процесна модель і кількісна модель

У процесі дослідження методики та інструментарію аналізу бізнес-процесів торгових підприємств, були виділені інструменти моделювання бізнес-процесів, інструменти аналізу та узгодження проблем, а також інструменти підтримки процесу управління бізнес-процесами. Такими інструментами для ТОВ «Індустрія білизни» є: SWOT-аналіз, діаграма Ісікави, стратегічне планування та реінжиніринг.

Після проведеного у розділі 2 аналізу діяльності ТОВ «Індустрія білизни» можна оцінити можливості ТОВ «Індустрія білизни» щодо здійснення аналізу власних бізнес-процесів, як такі, що перебувають на досить високому рівні, та зробити висновки, що досліджуваному підприємству необхідно постійно контролювати дії з поліпшення своєї діяльності і реєструвати результати їх здійснення. Оцінка можливостей ТОВ «Індустрія білизни» щодо здійснення аналізу власних бізнес-процесів була складена основі таких факторів, як: приріст прибутку, зміна стратегій та стилей прогнозування діяльності, стійкість до змін у

зовнішньому середовищі, характер управління процесами. Загалом процес побудови та управління процесами складна задача, тому для зручності на підприємствах застосовують програми, що базуються на таких методологіях та мовах моделювання як SADT, IDEF, BPMN та ARIS що дозволяють автоматизувати побудову та управління бізнес-процесів на основі стандартів, а також дають можливість проаналізувати бізнес-систему будь-якої складності та різного виду бізнес-процеси, виявити проблеми та ліквідувати процеси, що дублюються.

Метою аналізу діяльності ТОВ «Індустрія білизни» та його продукції є знаходження шляхів збільшення обсягів реалізації продукції порівняно з конкурентами, розширення частки ринку при максимальному використанні товарних можливостей і, як результат, – збільшення прибутку підприємств, а також узагальнити теоретичні та практичні основи управління бізнес-процесами та зробити висновки щодо перспективи їх оптимізації в рамках підвищення ефективності торговельного підприємства.

Пропозиції, висунуті у розділі 3.1 мають на меті підштовхнути ТОВ «Індустрія білизни» розвивати збутову мережу, модернізувати товарну та цінову політики та, відповідно, підвищити рівень конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому, використовуючи існуючі методи аналізу бізнес процесів, або методи, адаптовані під конкретну ситуацію.

Таким чином, у сучасних тенденціях ринкових відношень в умовах кризи ефективним інструментом її подолання є оптимізація бізнес-процесів, яка має сьогодні специфічні етапи реалізації:

- попередній аналіз бізнес-моделі підприємства та кожної частини окремого бізнес-процесу з виявленням недоліків;
- виокремлення ключових бізнес-процесів в умовах кризи;
- розробка оптимізації бізнес-процесів за напрямками: зниження витрат, стимулювання продажів, оптимізації грошових потоків, роботи з дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- контроль за виконанням усіх частин вже оптимізованих бізнес-процесів;

– використання експрес-методу за умови необхідності оперативних результатів.

Одним з методів аналізу бізнес-процесів підприємства, якому компанією приділено недостатньо уваги є бенчмаркінг, вдосконалення, направлене на пошук, оцінку і навчання на основі кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг вимагає менших витрат і менш ризикований, але його можна використовувати тільки тоді, коли підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність сторонніх підприємств, що на практиці не завжди реалізується. Саме даний метод допоможе компанії порівнювати бізнес-процеси не з «ідеальними» уявними процесами, а реальними прикладами з бізнесу, що вплине на стан підприємства в цілому та збільшить частку ринку, яка йому належить.

Використані джерела інформації

1. Лузан І. Управління бізнес-процесами підприємства через призму якості / І. Лузан // XVIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття» (29-30 грудня, 2013 р.). – Режим доступу : <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1210>
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. д-ра екон. наук: 08.06.01 / О.В. Виноградова. – Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган- Барановського. – Донецьк, 2006. – 435 с
3. В.В. Нетепчук, Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. – Рівне: НУВГП, 2014. – 158 с.
4. Портер М.Э. Конкуренция: уч. пособие / Майкл Э. Портер; [пер. с англ.]; ред. Я.В. Заболоцкого. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608с. – (A Harvard Business Review Book).
5. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч.-практ. посіб. у схемах і табл. / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик; Харківський національний економічний ун-т. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. – 80с
6. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: [монографія / авт. тексту Біловодська О.А. та ін.; заг. ред. Л.М. Таранюка]. – Суми: Мрія-1, 2010. – 440с.
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
7. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель [Текст] / Ліана Іванівна Чорнобай, Олег Ігорович Дума // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль : Видавничо Поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. – Том 22. – № 2. – С. 171-182. – ISSN 1993-0259.
8. 1.Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223

9. Август-Вильгельм Шеер. «Бизнес-процессы. Основные понятия. Теория. Методы». Издание 2-е, переработанное и дополненное./ Пер. с англ. Михайлова Н.А. – М.: Весть – МетаТехнология, 1999. – 151 с.;
10. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства / О. А. Клепікова // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. - 2014. - № 4. - С. 257-263
11. В. А. Тігарєва, І. В. Станкевич Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Кременчуг, 2016 - 10с.
12. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2013. – Випуск 3. – С. 64 – 69
13. Артюх, О., & Чернишова, Л. . Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*, 40 - 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
14. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів – 2013. – 239с
15. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0 / О. О. Тарасова // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. - 2013. - № 776. - С. 172-178
16. Методологія функціонального моделювання IDEF0. Керівний документ. М.: ИПК Видавництво стандартів. 2000..
17. Бродський Ю. Б. Методологічні аспекти структурно-функціонального моделювання в економіці / Ю. Б. Бродський, К. В. Молодецька, О. М. Николук // Наукові читання – 2014 : наук.-теорет. зб. / ЖНАЕУ. – Житомир : ЖНАЕУ, 2014. – Т. 3. – С. 11–15.
18. Ben Locwin, Ph.D. When To Use A Fishbone Diagram And Why You Should Do It More Often Than You Think - 2018

19. Куцик П.О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контроль-аналітичне забезпечення системи управління: монографія / Куцик П.О., Медвідь Л.Г., Шевчук В.О., Харинович-Яворська Д.О. – Чернівці: Технодрук, 2015. – 370 с.

20. Глобальні тренди роздрібної торгівлі у 2020 році Режим доступу: <https://home.kpmg/ua/uk/home/insights/2020/05/global-retail-trends-2020-preparing-for-new-reality.html>

21. Маталка С.М., Управління ефективністю зовнішньоекономічної діяльності підприємств : монографія / С.М. Маталка. – Луганськ : Вид-во Ноулідж. – 2011. – 210 с.

22. Лазебна І.В. Основні напрями вдосконалення державного регулювання оптової та роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.sworld.com.ua/konfer31/799.pdf>

23. Зануда А. Як війна вдарила по торгівлі та що зможуть купити українці в магазинах [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-61829345>

24. Апопій В. В., Андріїв Н. М Механізм державної політики формування конкурентного підприємництва в системі внутрішньої торгівлі України - Львів 2017 - 9 с. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/17.pdf

25. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 295–302.

26. W. Becker, O. Schmid. The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. Business Research. 2020 – Режим доступу : <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y>

27. Методичні вказівки до проведення лабораторних занять за курсом “Інтелектуальний аналіз даних та видобування знань” для студентів спеціальності

121- Інженерія програмного забезпечення, спеціалізації 121 – 01 Інженерія програмного забезпечення \ Уклали – Єршова С. І., Мельник К. В. – Харків: НТУ «ХПІ», 2017. – с.

28. P. Kilimis, W. Zou, M. Lehmann, U. Berger. A Survey on Digitalization for SMEs in Brandenburg, Germany, IFAC-PapersOnLine, Volume 52, Issue 13, 2019, ISSN 2405-8963 – Режим доступу :<https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2019.11.522>

29. Kh. Huseynova. Intellectual approaches to improve business processes. The Business and Management Review, Volume 9 Number 4 July 2018. – Режим доступу :<https://cberuk.com/cdn/publications/2020-11-25-19-43-35-PM.pdf>

30. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / В. В. Гриненко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 – 147 с.

31. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку / Л. В. Соколова // Бізнес-навігатор. - 2015. - № 1. - С. 134-139

ДОДАТКИ

Додаток А

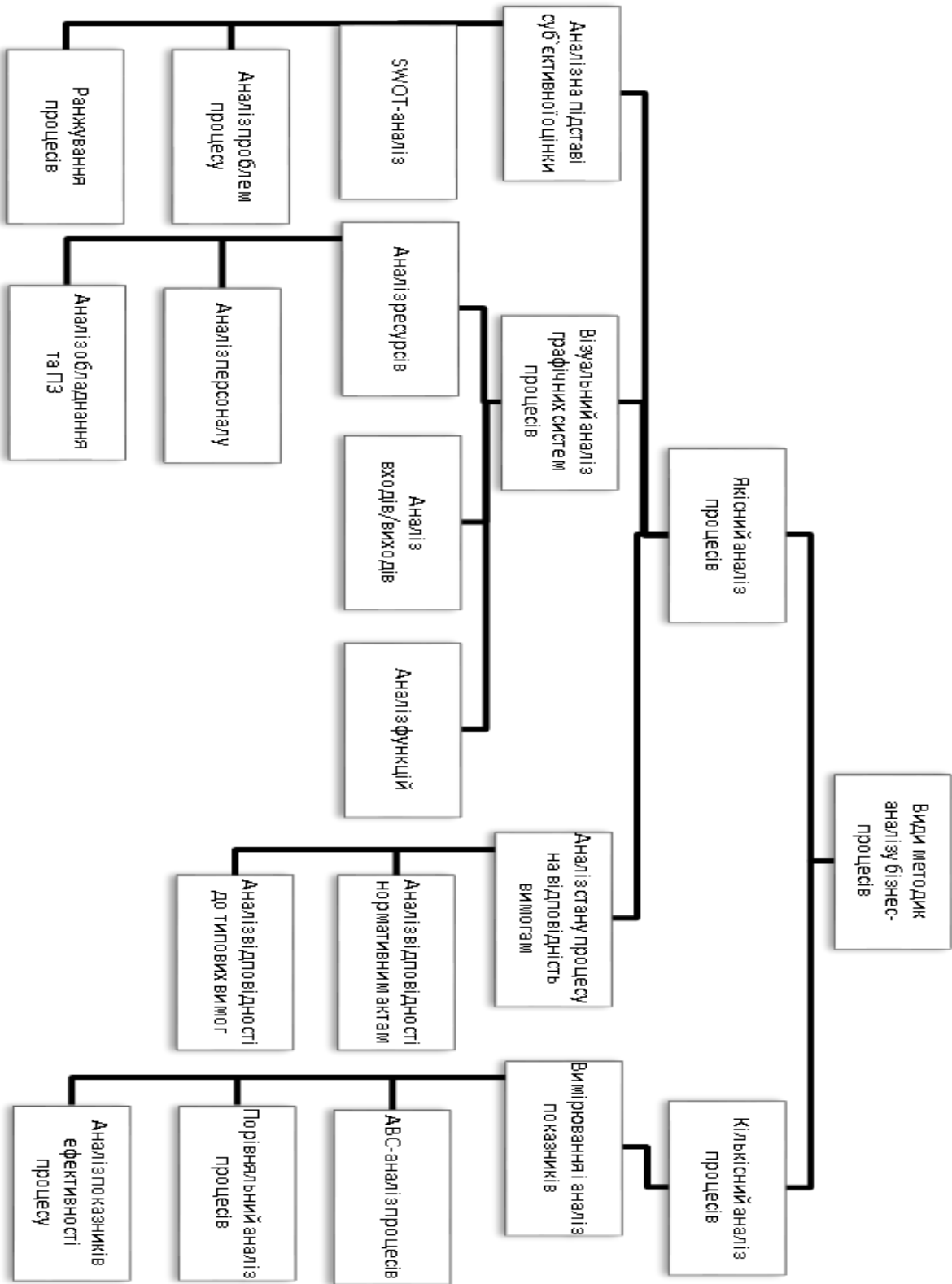
Відомості про ТОВ «Індустрія білизни»

ТОВ «Індустрія білизни» створене у 2015 році із статутним капіталом 7 млн грн, основним видом діяльності є відповідно до КВЕД «46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям», додатковими - «14.14 Виробництво спіднього одягу; 46.16 Діяльність посередників у торгівлі текстильними виробами, одягом, хутром, взуттям і шкіряними виробами; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 47.71 Роздрібна торгівля одягом у спеціалізованих магазинах».

ТОВ «Індустрія білизни» наразі використовує стратегію «зростання», яка являє собою стратегічну альтернативу, що характеризується цілями, які набагато перевищують рівень минулих досягнень. Товар, який реалізує підприємство, закуповується у Китаї, Туреччині та в Україні. Більшість товару йдуть під лейблом бренду Luna Lingerie. Саме так називається бренд, що розвиває ТОВ «Індустрія білизни» та перший роздрібний магазин бренду, який відкрився у травні 2021 року. До цього бренд був представлений лише онлайн-магазином та мав сторінку у соціальній мережі Інстаграм, на яку припадало до 30% замовлень продукції.

Повторне відкриття магазину відбулося у серпні 2022 року після ліквідування наслідків терористичних обстрілів Києва росіянами, що відбувалися у березні 2022 року. На даний час магазин працює, як і більшість оптово-роздрібних точок, у надзвичайно важких умовах - щоденна відсутність електроенергії, тепла та зв'язку сильно відображається на виторгах, але все одно дозволяє забезпечувати роботу магазину. Концепція бренду “Luna lingerie” - “Сучасна базова білизна на кожен день”. Її зміст полягає у мінімалістичному підході до вибору білизни. Переважно у виробках бренду використовується мікрофібра - 70% виробів, бавовна - 20% виробів та віскоза - 10% виробів.

Додаток Б



Методики аналізу бізнес-процесів [10].

Додаток В

Таблиця В.1

Фінансові показники ТОВ “Індустрія білизни”

Станом на: 01 січ 2022 Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

Виручка	Всього активів	Всього зобов'язань	Чисті активи
41000	17000	7000	5000
▲ 22.52%	▲ 41.35%	▲ 21.79%	▲ 162.21%

Таблиця В.2

Ключові фінансові показники ТОВ “Індустрія білизни”

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

ПОКАЗНИК	на 31.12.2019 р.	на 31.12.2020 р.	на 31.12.2021 р.
Виручка	27000	32500	32500
Розмір активів	3500	5500	9500
Всього зобов'язань (у тому числі):	3500	4500	7500
<i>довгострокові зобов'язання (%)</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<i>поточні зобов'язання (%)</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>	<i>100,00%</i>
Чисті активи	-25	850	1100
Персонал	40	30	28

Продовження додатку В

Таблиця В.3

Фінансові результати ТОВ “Індустрія білизни”

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

	на 31.12.2018 р.	на 31.12.2019 р.	на 31.12.2020 р.	на 31.12.2021 р.
Виручка (товари, роботи, послуги)	27500	32500	32500	37500
Собівартість реалізованої продукції	27500	27500	27500	32500
Валовий прибуток (збиток)	1500	2500	3500	6500
Інші операційні доходи	25	5	5	15
Інші операційні витрати	3500	2500	3500	5500
Операційний прибуток (збиток)	-1500	950	450	1700
Інші доходи	5	5	95	5
Інші витрати	5	5	5	5
Прибуток до оподаткування	-1500	1000	500	2000
Податок на прибуток	5	5	5	5
Прибуток після оподаткування	-1500	850	350	1500

Додаток Г

Баланс ТОВ “Індустрія білизни”

Таблиця Г.1

Одиниця виміру: тис. УАН. без десяткового знака

АКТИВ	на 31.12.2018 р.	на 31.12.201 9 р.	на 31.12.202 0 р.	на 31.12.202 1 р.
Всього активи	3500	5500	9500	12500
Всього необоротні активи:	550	450	350	450
Незавершені капітальні інвестиції	6	7	7	7
Основні засоби:	550	450	350	450
первісна вартість	750	750	650	750
знос (%)	25,20%	31,02%	41,59%	39,55%
Довгострокові біологічні активи	7	7	8	8
Довгострокові фінансові інвестиції	7	7	8	9
Інші необоротні активи	6	6	6	6
Всього оборотні активи:	2500	2500	2500	2500
Запаси (у тому числі):	1500	4500	6500	8500
товари та готова продукція (%)	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Поточні біологічні активи	7	8	8	8
Дебіторська торгова заборгованість	450	250	550	1100
Дебіторська заборгованість перед бюджетом	150	75	150	5
Інша поточна дебіторська заборгованість	25	5	1500	450
Поточні фінансові інвестиції	5	5	5	5
Гроші та їх еквіваленти	150	5	5	1500

Продовження додатку Г

Продовження таблиці Г.1

Витрати майбутніх періодів	5	5	5	5
Інші оборотні активи	5	5	65	150
ПАСИВ	на 31.12.201 8 р.	на 31.12.2019 р.	на 31.12.2020 р.	на 31.12.2021 р.
Всього пасиви	3500	5500	9500	12500
Зареєстрований (пайовий) капітал	1500	1500	1500	3500
Додатковий капітал	5	5	5	5
Резервний капітал	5	5	5	5
Інший капітал (резерви)	5	5	5	5
Неоплачений капітал	5	5	5	5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1500	-350	5	1500
Всього довгострокові зобов'язання	5	5	5	5
Всього поточні зобов'язання:	3500	4500	7500	9500
Короткострокові кредити банків	5	350	150	450
Доходи майбутніх періодів	5	5	5	5
Інші поточні зобов'язання	750	1500	3500	6500
Торгова та інша кредиторська заборгованість (у тому числі):	2500	2500	4500	2500
за товари, роботи, послуги (%)	73,71%	54,43%	53,80%	24,17%
з бюджетом та страхування (%)	0,34%	0,35%	0,17%	3,77%
з оплати праці (%)	0,70%	n/a	0,34%	0,36%

РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу
студентки Державного Податкового університету
Марченко Марії Олександрівни
на тему «Методи та інструменти аналізу бізнес-процесів підприємства»

Актуальність теми. Для сучасного стану економіки України, пов'язаного з повномасштабним вторгненням росії, притаманні кризові явища, спад виробництва, закриття нерентабельних підприємств. Проблеми з поставками та каналами збуту особливо болісно відчують підприємства, що працюють на оптових та роздрібних торгових ринках, до яких належить і ТОВ «Індустрія білизни». В цих умовах особливої актуальності набуває потреба в оптимізації бізнес-процесів підприємства, використання сучасних методів аналізу.

Якість проведеного аналізу проблеми. У дипломній роботі на належному рівні висвітлено сутність та значення аналізу бізнес-процесів, охарактеризовані способи та методи його проведення, висвітлений зарубіжний досвід оптимізації діяльності, досліджено технологію та інструментарій проведення аналізу бізнес-процесів на підприємства ТОВ «Індустрія білизни». Заслужує позитивної оцінки аналіз бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Індустрія білизни».

Практична цінність висновків і рекомендацій. Використання наданих в дипломній роботі рекомендацій щодо підходів до аналізу бізнес-процесів та методів їх оптимізації дійсно буде підвищувати ефективність діяльності підприємства.

Проведена оцінка зарубіжного досвіду може бути об'єктом подальших теоретичних досліджень напрямів аналізу бізнес-процесів.

Зауваження. Розробка і пропозиція щодо впровадження сучасних методів та інструментів аналізу бізнес-процесів є необхідною для підприємств України, про що цілком справедливо наголошується в дипломній роботі. Проте, варто було б більш детально розглянути

проблеми створення структури з управління бізнес-процесами на підприємстві. Крім того, для підготовки дипломної роботи студентом було використано мало, як на мій погляд, літературних джерел (31).

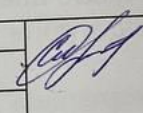
Загальний висновок. Дипломна робота М.О Марченко «Методи та інструменти аналізу бізнес-процесів підприємства» відповідає вимогам, що висуваються до робіт такого типу, вона виконана на прийнятному рівні. Висновки та пропозиції є достатньо обґрунтованими, ґрунтуються на аналізі робіт науковців, власних статистичних даних. Це дає підстави для висновку, що представлена на рецензування дипломна робота заслуговує позитивної оцінки, а її автор – здобуття кваліфікації «магістр» за спеціальністю 051 – «Економіка».

Директор ТОВ «Індустрія
Білизни» Єнарахов Д.В



Єнарахов

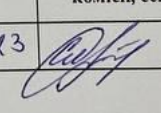
БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	25		
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	50		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	40		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЕКТС

ЕКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЕКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
90	A	5	06.02.23	
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B	3 (задовільно)		
50-59	E			
35-49	EX	2 (незадовільно)		

