МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет податкової справи, обліку та аудиту
Кафедра економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

на тему «Системний підхід до управління бізнес-процесами промислового підприємства»
за матеріалами ПрАТ «Кондитерська корпорація «Рошен»»

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ЕМУ – 22-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами на підприємстві»



Литюка Дениса Сергійович

Науковий керівник ел. цифр. підпис Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., доцент

Керівник освітньо-професійної програми ел. цифр. підпис Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Допущено до захисту за рішенням кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, протокол від 22.12.2023 № 3

Завідувач кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування  Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2024

Реєстрація № 32 25.01.2024
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 25.01.24р ел. цифр. підпис
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (під

Результат захисту 65 (35) 31.01.24р
(оцінка) (дата) (під

Голова ЕК: (підпис) Филюк Г.М., д.е.н., професор

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

Члени комісії: ел. цифр. підпис (підпис) Бодров В.Г., д.е.н., профес

(підпис) Слюсарева Л.В., д.е.н., про

Секретар комісії

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 Д	ИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ			
І. 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	18		ел. інформ. підпис Ткачук О.Ф.
2.Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	3		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	4		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	0		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	30		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І. Доповідь	від 0 до 10	5		
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	3		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	19		
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	8		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	35		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	65		

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

ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
65	D	3	31.01.24р.	

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
80-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

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 випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу вищої освіти

Литюку Денису Сергійовичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Системний підхід до управління бізнес-процесами промислового підприємства»
Затверджена наказом ректора від 15 грудня 2022 р. № 1291
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2024 р.
3. Цільова установка: виявлення дієвості системного підходу до управління бізнес-процесами для підвищення ефективності діяльності підприємства
Мета роботи: теоретично та практично обгрунтувати використання системного підходу до управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен".
Об'єкт дослідження: управління бізнес-процесами промислового підприємства на прикладі корпорації "Рошен".
Предмет дослідження: системний підхід до управління бізнес-процесами в контексті ефективності та інноваційності діяльності.
База дослідження: ПрАТ «Кондитерська корпорація «Рошен».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2015-2020 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 5 таблиць, 5 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні аспекти системного підходу до управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві, 1.1. Основні принципи системного підходу в управлінні бізнес-процесами, 1.2. Компоненти системи управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві, Розділ 2. Впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен", 2.1. Аналіз інтеграції системного підходу в управління бізнес-процесами в «Рошен» та оцінка ефективності змін, 2.2. Роль технологій та керівництва у впровадженні системного підходу, Розділ 3. Стратегії та практичні рекомендації для впровадження системного підходу в управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен",

3.1. Формування стратегії бачення і цілей впровадження системного підходу, 3.2. Оптимізація управлінських процедур та культури кондитерської корпорації «Рошен».

7. Календарний план виконання роботи

/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
.	Вибір теми дипломноїроботи, затвердження плану виконання роботи	09.12.2022 р.	
.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	03.03.2023 р.	
.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	
.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	19.05.2023 р.	
.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	01.09.2023 р.	
.	Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику	06.10.2023 р.	
.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	01.12.2023 р.	
.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	14.12.2023 р.	
.	Попередній захист дипломної роботи	14.12.2023 р.	
0.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	19.01.2024 р.	
1.	Рецензування дипломної роботи	22.01.2024 р.	
2.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	15.01.2024 р.	
3.	Захист дипломної роботи	30.01.2024 р. – 01.02.2024 р.	

Дата видачі завдання 15 грудня 2022 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи ел. цифр. підпис Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми ел. цифр. підпис Піжук Ольга Іванівна д.е.н. доцент

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти отримав Литюк Денис Сергійович

РЕЦЕНЗІЯ

на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу

здобувача вищої освіти Державного податкового університету
Литюка Дениса Сергійовича
на тему: **Системний підхід до управління бізнес-процесами промислового підприємства**

Актуальність теми. Сучасне бізнес-середовище відзначається надзвичайною динамікою ринкових змін і зростаючою конкуренцією. У цих умовах, важливо мати гнучкий та системний підхід до управління бізнес-процесами, щоб забезпечити високі стандарти якості продукції, підвищити ефективність виробництва та залишатися інноваційними на ринку. Актуальність дослідження полягає у важливості ефективного управління бізнес-процесами для сучасних промислових підприємств, зокрема для кондитерської корпорації "Рошен".

Наукова новизна роботи полягає у систематизації переваг, обмежень, цінностей та принципів системного підходу до управління бізнес-процесами, що дозволяє аналізувати та оптимізувати всі аспекти діяльності підприємства як єдину систему, враховуючи їх взаємозв'язок та вплив на загальні результати. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності підприємства, допомагає адаптуватися до швидких змін у ринкових умовах і забезпечує підтримку конкурентоспроможності.

Якість проведеного аналізу проблеми, текстового та табличного матеріалу. У роботі на високому рівні розкрито сутність, особливості та переваги системного підходу до управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві, проведений аналіз інтеграції системного підходу в управління бізнес-процесами в «Рошен» та оцінка ефективності змін, а також роль технологій та керівництва у впровадженні системного підходу

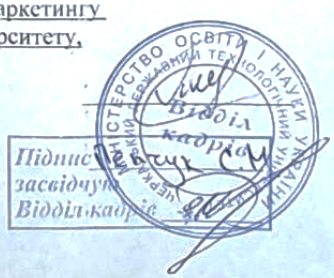
Обґрунтованість пропозицій і висновків та їх практична цінність у роботі підприємства, установи, організації, МФУ України. Практична цінність роботи полягає в обгрунтуванні рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності кондитерської корпорації «Рошен».

Наявність недоліків. Робота містить низку зауважень, зокрема у другому розділі дипломної роботи «Аналіз інтеграції системного підходу в управління бізнес-процесами в корпорації «Рошен» та оцінка ефективності змін» проведений аналіз не завжди дає повне розуміння щодо необхідності змін у бізнес-процесах досліджуваного підприємства.

Загальний висновок і оцінка. Загалом, випускна кваліфікаційна (дипломна) робота відповідає встановленим вимогам, допускається до публічного захисту та може претендувати на позитивну оцінку.

Рецензент:
Доцент кафедри економічної кібернетики та маркетингу
Черкаського державного технологічного університету,

к.е.н., доцент Пепчук С.М.



ВІДГУК
керівника кваліфікаційної роботи на тему:
«Системний підхід до управління бізнес-процесами промислового підприємства»
студента групи ЕМУ-22-1 спеціальності 051 «Економіка»
освітня програма ОПП «Управління бізнес процесами на підприємстві»
Литюка Дениса Сергійовича

Випускна кваліфікаційна (дипломна) робота вцілому відповідає вимогам методичних вказівок стосовно змісту та оформлення. Студент вчасно виконував окремі етапи підготовки дипломної роботи у встановленні кафедрою терміни та проявила достатню професійну підготовку. Під час підготовки дипломної роботи студентом опрацьовано теоретичні аспекти системного підходу до управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві. Окрім того, ним в другому та третьому розділах дипломної роботи зроблено спробу описати та сформулювати практичні рекомендації щодо впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації «Рошен». Сформульовані відповідні висновки.

Разом з тим у роботі є недоліки (зокрема стилістичні) та зауваження, серед яких варто відмітити такі: у другому розділі використані застарілі дані, які не завжди відображають ефективність діяльності чи практичних пропозицій впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами; висновки мають бути більш обґрунтованими та чітко відповідати поставленим у роботі завданням; застаріла література; є недоліки в оформленні випускної роботи.

Наукова та практична значущість дипломної роботи: окремі пропозиції автора заслуговують на увагу та можуть бути використані в практичній діяльності кондитерської корпорації «Рошен».

Загальний висновок керівника дипломної роботи: випускна кваліфікаційна робота Литюка Дениса Сергійовича відповідає вимогам, заслуговує позитивної оцінки і може бути допущена до захисту на екзаменаційній комісії, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації магістр з економіки.

Керівник
кваліфікаційної роботи _____ д.е.н., доцент Піжук О. І.
(підпис)

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Випускна кваліфікаційна робота здобувача вищої освіти Литюка Дениса Сергійовича після попереднього захисту розглянута на засіданні кафедри економіки, підприємництва та бізнес-адміністрування, протокол від «22» 12 2023 №3 допущена до захисту на екзаменаційній комісії.

Завідувач кафедри
економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування _____ Л. В. Слюсарева, д.е.н., професор
(підпис)

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 19:00:14 24.01.2024

Назва файлу з підписом: ВІДГУК_Литюк.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 96.5 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ВІДГУК_Литюк.pdf
Розмір файлу без підпису: 93.7 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна
П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна
Країна: Україна
РНОКПП: 2999520140
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 20:00:11 24.01.2024
Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг
Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC683007E63AC01
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Кваліфікований
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2023.12.21 13:00

АНОТАЦІЯ

Системний підхід до управління бізнес-процесами промислового підприємства

Мета роботи теоретичному та практичному обґрунтуванні використання системного підходу до управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен".

Завданнями роботи є дослідити і показати, що системний підхід до управління бізнес-процесами є важливим інструментом для оптимізації функціонування промислових підприємств. На прикладі кондитерської корпорації "Рошен" продемонструвати, як він може бути успішно впроваджений і які конкретні переваги він може призвести.

Предмет дослідження - системний підхід до управління бізнес-процесами в контексті ефективності та інноваційності діяльності.

Об'єктом дослідження є управління бізнес-процесами промислового підприємства на прикладі корпорації "Рошен".

Базою дослідження виступають матеріали ПрАТ «Кондиитерська корпорація «Рошен».

За результатами дослідження були розглянуті стратегії та практичні рекомендації для впровадження системного підходу в управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен"

Одержані результати можуть бути використані для впровадження системного підходу, кондитерською корпорацією "Рошен" для досягнення покращення якості продукції, зменшення витрат, збільшення конкурентоспроможності на ринку та підвищення задоволення клієнтів. Це створить фундамент для сталого росту та розвитку компанії.

Дипломна робота містить 51 сторінку, список використаних джерел з 45 найменувань, 5 додатка.

Ключові слова: бізнес-процес; системний підхід; підприємство; ефективність діяльності підприємства.

Рік виконання дипломної роботи 2023 р.

Рік захисту роботи 2024 р.

SUMMARY

A systematic approach to managing business processes of an industrial enterprise

The purpose of the work is to theoretically and practically substantiate the use of a systematic approach to business process management on the example of the confectionery corporation Roshen.

The objectives of the work are to investigate and show that a systematic approach to business process management is an important tool for optimizing the functioning of industrial enterprises. To demonstrate how it can be successfully implemented and what specific benefits it can bring on the example of Roshen Confectionery Corporation.

The subject of of research: is a systematic approach to business process management in the context of efficiency and innovation.

The object of research is the management of business processes of an industrial enterprise on the example of Roshen Corporation.

The study is based on the materials of the materials of PJSC "Roshen Confectionery Corporation".

According to the results of the research, strategies and practical recommendations for the implementation of a systematic approach to business process management on the example of Roshen Confectionery Corporation were considered.

The obtained results can be used to implement a systematic approach by Roshen Confectionery Corporation to achieve improved product quality, reduce costs, increase competitiveness in the market and increase customer satisfaction. This will create a foundation for sustainable growth and development of the company.

Diploma work contains 51 pages, a list of used sources of 45 items, 5 edits.

Key words: marketing; business process; systematic approach; enterprise; enterprise performance.

Year of completion of the thesis 202.

Year of work protection 2024.

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ 5

1.1. Основні принципи системного підходу в управлінні бізнес-процесами 5

1.2. Компоненти системи управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві 16

РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ "РОШЕН" 27

2.1. Аналіз інтеграції системного підходу в управління бізнес-процесами в «Рошен» та оцінка ефективності змін 27

2.2. Роль технологій та керівництва у впровадженні системного підходу . 40

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ "РОШЕН" 47

3.1. Формування стратегії бачення і цілей впровадження системного підходу 47

3.2. Оптимізація управлінських процедур та культури кондитерської корпорації «РОШЕН» 53

ВИСНОВКИ 62

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 65

ДОДАТКИ 70

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище відзначається надзвичайною динамікою ринкових змін і зростаючою конкуренцією. У цих умовах, важливо мати гнучкий та системний підхід до управління бізнес-процесами, щоб забезпечити високі стандарти якості продукції, підвищити ефективність виробництва та залишатися інноваційними на ринку. Актуальність дослідження полягає у важливості ефективного управління бізнес-процесами для сучасних промислових підприємств, зокрема для кондитерської корпорації "Рошен".

Системний підхід до управління бізнес-процесами дозволяє аналізувати та оптимізувати всі аспекти діяльності підприємства як єдину систему, враховуючи їх взаємозв'язок та вплив на загальні результати. Цей підхід сприяє підвищенню ефективності підприємства, допомагає адаптуватися до швидких змін у ринкових умовах і забезпечує підтримку конкурентоспроможності.

Дослідження важливе для корпорації "Рошен", оскільки воно допоможе їй зміцнити своє лідерство на ринку та забезпечити стабільну та успішну діяльність в умовах постійної зміни. Враховуючи важливість цього питання, дослідження системного підходу до управління бізнес-процесами в контексті кондитерської промисловості стає надзвичайно актуальним і корисним.

Теоретичним підґрунтям дослідження послугували праці експертів у галузі управління бізнес-процесами та корпоративного управління, таких як Портер М., Котлер Ф., Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М., Л. С. Козак, О. М. Полінкевич, О. М. Кравчук, Г.М. Гузенко, К.М. Краус, І.П. Чайка, А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко, О.С. Соснін, В.В. Казарцев.Г. та інші.

Мета дослідження – теоретично та практично обґрунтувати використання системного підходу до управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен".

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити низку завдань:

- проаналізувати основні принципи системного підходу в управлінні бізнес-процесами;
- вивчати специфіку бізнес-процесів промислового підприємства у галузі кондитерського виробництва;
- дослідити особливості та виклики в управлінні бізнес-процесами в "Рошен";
- розробити рекомендації щодо впровадження системного підходу в управлінні бізнес-процесами корпорації.

Об’єкт дослідження – управління бізнес-процесами промислового підприємства на прикладі корпорації "Рошен".

Предмет дослідження – системний підхід до управління бізнес-процесами в контексті ефективності та інноваційності діяльності.

Методи дослідження. У дослідженні були застосовані такі методи, як аналіз наукової літератури, кейс-стаді, порівняльний аналіз, а також емпіричні методи, включаючи спостереження, інтерв'ю з керівниками та фахівцями корпорації, що дозволило зібрати повну інформацію про стан та перспективи управління бізнес-процесами в "Рошен".

Робота складається зі вступу, трьох розділів, шести параграфів, висновку та списку літератури українською мовою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Основні принципи системного підходу в управлінні бізнес-процесами

Визначення системного підходу як методології для організації та управління бізнес-процесами представляє собою ключовий аспект сучасного менеджменту та організаційної науки. Ця методологія базується на уявленні про організацію як складну систему, що складається з взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів, і визнає необхідність розглядати її в цілому, а не як окремі компоненти [1, с. 223–230].

Системний підхід в організаційному менеджменті передбачає аналіз та управління всією системою, а не окремими її частинами. Він ґрунтується на ідеї, що взаємодія між елементами системи створює внутрішню структуру та взаємозалежність, яка визначає її функціонування та результати. Системний підхід допомагає розуміти, як різні аспекти організації взаємодіють між собою та впливають на її загальну ефективність.

Однією з ключових характеристик системного підходу є визнання необхідності розглядати організацію як цілісну систему, яка складається з підсистем, процесів та компонентів. Підсистеми можуть включати в себе різні відділи та функціональні групи організації. Бізнес-процеси, у свою чергу, є ключовими компонентами системи, і їх організація та управління є об'єктом дослідження для системного підходу.

У системному підході важливим аспектом є розгляд системи в контексті її внутрішнього та зовнішнього середовища. Це означає врахування взаємодії організації з зовнішніми факторами, такими як конкуренти, клієнти, регулюючі органи та інші стейкхолдери. Внутрішнє середовище містить в собі

структуру, культуру, ресурси та процеси, які визначають функціонування організації.

Однією з основних методологічних складових системного підходу є системний аналіз. Цей метод використовується для розкриття структури та функціонування системи, встановлення її цілей та завдань, а також для оцінки впливу змін на її ефективність. Системний аналіз допомагає ідентифікувати ключові фактори та зв'язки в системі, що може бути корисним для подальшого управління та прийняття рішень.

Загалом, системний підхід є важливою методологією для організацій та менеджерів у сучасному бізнесі. Він надає можливість розглядати організацію як цілісну систему та допомагає зрозуміти її функціонування та впливати на нього. Організації, які успішно використовують системний підхід, можуть бути більш адаптивними, конкурентоздатними та ефективними в управлінні бізнес-процесами та досягненні своїх стратегічних цілей.

Аналіз принципу цілісності системи, зокрема в контексті розгляду бізнес-процесів як взаємопов'язаної структури, відкриває перед нами значущі аспекти організаційного управління та розвитку бізнесу. Цей принцип системного підходу базується на переконанні, що організація є складною системою, в якій бізнес-процеси взаємодіють та впливають один на одного.

Почнемо з розуміння сутності принципу цілісності системи. Він передбачає розгляд організації як єдиної інтегрованої системи, в якій всі компоненти і елементи взаємодіють та впливають на загальну ефективність та досягнення стратегічних цілей. Це означає, що бізнес-процеси, які відбуваються в організації, пов'язані між собою і мають важливий вплив на її успішність.

Одним із ключових аспектів принципу цілісності системи є розуміння взаємозв'язків між бізнес-процесами. Бізнес-процеси не існують ізольовано, вони переплітаються та взаємодіють між собою. Наприклад, зміни в одному процесі можуть мати вплив на інші процеси, які залучені до нього. Такий

підхід передбачає, що розвиток організації та оптимізація її бізнес-процесів має враховувати ці взаємозв'язки для досягнення цілісного підходу.

Важливо враховувати, що бізнес-процеси можуть мати різну природу та функції, але всі вони є частиною більшої системи. Наприклад, операційні процеси виробництва можуть бути пов'язані з процесами продажу та маркетингу, і їх ефективність впливає на здатність організації задовольняти потреби клієнтів та конкурувати на ринку [2, с. 160–167].

Ще однією важливою складовою принципу цілісності системи є розуміння, що зміни в одному бізнес-процесі можуть мати неочікувані наслідки для інших процесів та організації в цілому. Тому необхідно враховувати можливі наслідки змін та забезпечувати цілісність системи при впровадженні нових стратегій, технологій чи організаційних змін.

Принцип цілісності системи має також важливий практичний аспект у контексті управління організацією. Він передбачає, що керівництво організації повинно мати глибоке розуміння всіх бізнес-процесів та їхнього впливу на результати. Це означає, що менеджмент має бути здатним розглядати організацію в цілому, а не обмежуватися окремими аспектами або відділами.

Отже, аналіз принципу цілісності системи в контексті бізнес-процесів дозволяє нам розглядати організацію як єдину систему, в якій всі елементи взаємодіють та впливають на один одного. Цей підхід допомагає краще розуміти організаційний контекст, визначати взаємозв'язки та впливи між бізнес-процесами та забезпечувати цілісність системи для досягнення стратегічних цілей та успіху організації в цілому.

Розглядаючи принцип ієрархічності та розподілу повноважень в контексті системного управління, неможливо не підкреслити його ключове значення в організаційному управлінні та функціонуванні комплексних систем. Цей принцип визнається фундаментальним у рамках системної теорії

та практики управління, і він має суттєвий вплив на організаційну структуру, процеси та розвиток компаній та організацій у сучасному бізнес-середовищі.

Почнемо з розуміння поняття ієрархічності. Ієрархічні структури є властивими багатьом організаціям, які базують свою діяльність на системному підході до управління. Вони передбачають розташування рівнів керівництва та підпорядкованості, при цьому на кожному рівні зазвичай приймаються рішення та виконуються завдання, які стосуються певного аспекту функціонування організації.

Застосування принципу ієрархічності дозволяє досягти декількох важливих цілей. По-перше, воно забезпечує структурованість та організованість діяльності, оскільки дозволяє розділити функції та завдання між різними рівнями управління. Це сприяє уникненню хаосу та надмірного централізму в організації.

По-друге, ієрархічний підхід сприяє розподілу повноважень. Кожен рівень ієрархії має свої власні обов'язки та компетенцію, що визначаються його роллю та функцією в організації. Це допомагає оптимізувати робочий процес, сприяє розвитку спеціалізованих відділів та забезпечує ефективне виконання завдань.

Значущим аспектом системного управління є також розуміння ролі розподілу повноважень. Цей принцип дозволяє не тільки покращити функціонування організації, але й сприяє розвитку лідерства та відповідальності на всіх рівнях управління. Кожен член команди отримує визначені повноваження та відповідальність за виконання певних завдань, що сприяє підвищенню відповідальності та самодисципліни.

Крім того, системний підхід також передбачає врахування впливу зовнішніх факторів на організацію та її функціонування. Важливою частиною цього підходу є аналіз зв'язків та взаємодії організації з оточуючим середовищем. Це може включати в себе аналіз ринкового середовища, конкурентної ситуації та потреб клієнтів. Розуміння цих факторів допомагає

адаптувати ієрархічну структуру та розподіл повноважень для досягнення стратегічних цілей.

Важливість принципу гнучкості в адаптації бізнес-процесів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі сучасного бізнесу важко переоцінити. Цей принцип став однією з ключових стратегій для підприємств, оскільки вони стикаються з постійними змінами у ринкових умовах, технологічних інноваціях, а також внутрішніми факторами, такими як організаційна культура та ресурси. В цьому контексті оцінка значення гнучкості в процесі адаптації бізнес-процесів є справжньою необхідністю.

Спочатку слід розглянути сутність гнучкості в контексті бізнес-процесів. Гнучкість в організаційному контексті означає здатність бізнес-процесів адаптуватися та реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища швидко і ефективно. Це є здатність змінювати процеси, структури та ресурси, щоб відповідати новим умовам та вимогам [3].

Важливо підкреслити, що гнучкість може мати різні аспекти. Перш за все, це технологічна гнучкість, яка передбачає можливість швидко впроваджувати нові технології та інструменти в бізнес-процеси. Другий аспект - організаційна гнучкість, що означає здатність змінювати структуру та ресурси організації для відповіді на зміни в управлінні та діяльності. Третій аспект - процесна гнучкість, яка полягає в здатності змінювати самі бізнес-процеси, їх послідовність та інтеграції між ними.

Однією з ключових складових гнучкості є аналіз зовнішнього середовища. Організації повинні постійно моніторити ринкові умови, конкуренцію, зміни у вимогах клієнтів та технологічні інновації, щоб вчасно реагувати та адаптувати свої процеси. Важливо враховувати, що зміни можуть бути не тільки загрозами, але й можливостями для підприємства, і гнучкість дозволяє використовувати ці можливості.

Внутрішня гнучкість організації включає в себе здатність змінювати структуру, культуру та ресурси для підтримки нових стратегій та завдань. Це

може бути перегляд систем управління, навчання персоналу новим навичкам, а також зміну корпоративної культури для підтримки інновацій та відкритого обміну ідеями.

З точки зору процесної гнучкості, важливо визначити, яким чином бізнес-процеси можуть бути модифіковані для відповіді на зміни. Це може бути перегляд послідовності дій у процесах, впровадження автоматизованих інструментів для оптимізації процесів, а також створення системи звітності та аналізу для вирішення проблем та покращення продуктивності.

Загалом, оцінка значення принципу гнучкості в адаптації бізнес-процесів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства підкреслює його критичну роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стійкості. Гнучкість дозволяє організаціям не тільки виживати в умовах невпевненості, але і розвиватися та використовувати нові можливості. Для досягнення успіху в сучасному бізнесі, підприємства повинні розглядати гнучкість як стратегічний ресурс та інтегрувати її в свою організаційну культуру та діяльність.

У сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується високою конкуренцією та постійними змінами, принцип оптимізації стає ключовим для підвищення ефективності бізнес-процесів. Оптимізація, в контексті управління, передбачає системний підхід до оцінки, аналізу та вдосконалення процесів в організації з метою досягнення максимальної продуктивності та зниження витрат. Ця стратегія включає в себе впровадження різних інструментів, методів та технологій для досягнення оптимальних результатів у бізнесі.

Перед усім, важливо розуміти, що під ефективністю бізнес-процесів розуміється здатність організації до досягнення своїх цілей та завдань з мінімальними ресурсами та часом. Оптимізація бізнес-процесів впливає на різні аспекти підприємства, включаючи виробництво, логістику, обслуговування клієнтів, фінансовий менеджмент та інші.

Однією з основних складових оптимізації бізнес-процесів є аналіз існуючих процесів з метою виявлення слабких місць та можливостей для покращення. Цей аналіз допомагає ідентифікувати фактори, що обмежують ефективність процесів, такі як зайві кроки, недоліки у внутрішніх комунікаціях, втрати часу та ресурсів. На підставі цього аналізу можуть бути розроблені плани оптимізації, спрямовані на усунення цих проблем та вдосконалення процесів.

Принцип оптимізації також передбачає впровадження нових методів та технологій, які спрямовані на поліпшення бізнес-процесів. Наприклад, використання програмного забезпечення для автоматизації деяких етапів процесу може значно підвищити продуктивність та знизити ризик помилок. Крім того, впровадження методів Lean або Six Sigma може допомогти виявити та виправити надмірність та відхилення в процесах.

Важливим етапом в оптимізації бізнес-процесів є визначення ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють вимірювати результати та визначати, чи досягнуті поставлені цілі. Ці KPI допомагають зорієнтувати зусилля команди на досягнення стратегічних завдань та надають можливість вчасно реагувати на зміни в бізнес-середовищі [4].

Фінансові показники є безперечною основою для аналізу фінансового стану будь-якої корпорації. Ці показники відображають фінансовий успіх та ефективність управління компанією. У випадку Roshen, одного з великих виробників кондитерської продукції в Україні та світі, фінансові показники грають важливу роль у визначенні його поточного стану та можливостей розвитку.

Першим із фінансових показників є виручка. Ця цифра показує загальний обсяг грошей, які компанія отримала від продажу своєї продукції. У 2022 році Roshen зареєстрував вражаючу виручку у сумі 22 мільярда гривень. Це свідчить про успіх компанії на ринку та попит на її продукцію серед споживачів.

Другим важливим фінансовим показником є чистий прибуток. Це сума грошей, яку компанія залишає після вирахування всіх витрат, включаючи операційні витрати, податки та інші обов'язкові витрати. У 2022 році Roshen досягнув чистого прибутку в розмірі 200 мільйонів доларів США. Це свідчить про те, що компанія вдало керує своєю діяльністю та має потенціал для подальшого розвитку.

Операційний прибуток є ще одним ключовим показником, який відображає ефективність операційної діяльності компанії. В 2022 році операційний прибуток Roshen становив 300 мільйонів доларів США, що свідчить про те, що компанія вдається досягати прибутковості в ході своєї операційної діяльності.

Рентабельність є ще одним важливим фінансовим показником, який вказує на ефективність використання ресурсів компанії. Рентабельність продажів Roshen у 2022 році становила 12,5%. Цей показник показує, яка частина виручки перетворюється на чистий прибуток після врахування всіх витрат.

Рентабельність активів є ще одним важливим фінансовим показником. Вона вказує на те, як ефективно компанія використовує свої активи для генерації прибутку. У 2022 році рентабельність активів Roshen становила 15%. Це означає, що компанія здатна високо рентабельно використовувати свої ресурси.

Рентабельність капіталу є останнім з ключових фінансових показників. Вона вказує на те, яка частина прибутку припадає на одиницю капіталу компанії. У 2022 році рентабельність капіталу Roshen становила 20%. Це свідчить про ефективне використання вкладень та капіталу компанією.

Показники виробництва також мають велике значення для Roshen, оскільки вони визначають його здатність виробляти продукцію в необхідній кількості та якості. Обсяг виробництва є одним із ключових показників

виробництва. У 2022 році Roshen виробив 1 мільйон тонн продукції, що свідчить про високу виробничу активність компанії.

Продуктивність праці - це інший важливий показник виробництва, який вказує на те, яка кількість продукції виробляється на одного працівника. У 2022 році продуктивність праці Roshen становила 10 тонн на працівника, що свідчить про ефективне використання робочої сили.

Якість продукції є останнім важливим показником виробництва. Roshen завжди прагне до високих стандартів якості своєї продукції і постійно працює над їх покращенням. Це допомагає компанії забезпечувати задоволення клієнтів і зберігати свою репутацію на ринку.

Результати продажів є важливими показниками для Roshen, бо вони визначають її конкурентоспроможність та здатність задовольняти попит споживачів. Один з найважливіших показників - це частка ринку, яку компанія здобула. У 2022 році частина ринку Roshen становила 15%. Цей показник є важливим, оскільки він свідчить про те, як компанія працює на ринку порівняно з іншими гравцями.

Другим ключовим показником є кількість нових клієнтів. Roshen встановила амбіційну мету - залучити 100 000 нових клієнтів у 2022 році. Однак, компанія досягла навіть більшого успіху, залучивши 120 000 нових клієнтів. Це свідчить про ефективність стратегій залучення нових клієнтів та здатність компанії відповідати на зміни на ринку.

Повторні продажі - це ще один важливий показник для Roshen. Компанія поставила перед собою завдання збільшити кількість повторних продажів на 10% у 2022 році і досягла цієї мети, збільшивши цей показник на 12%. Це свідчить про відмінну роботу зі збереження клієнтів і підтримку їхньої лояльності.

Рівень обслуговування клієнтів - це оцінка того, наскільки ефективно компанія відповідає потребам своїх клієнтів. У 2022 році рівень задоволеності

клієнтів Roshen становив 95%, що свідчить про високу якість обслуговування та спроможність компанії відповідати на очікування клієнтів.

Переходячи до аналізу показників маркетингу, впізнаваність бренду є одним із ключових аспектів. Roshen поставила перед собою завдання збільшити впізнаваність свого бренду на 20% у 2022 році і успішно досягла цієї мети, підвищивши впізнаваність бренду на 25%. Це свідчить про ефективність маркетингових кампаній та привабливість бренду для споживачів.

Позитивний імідж бренду також грає важливу роль у конкурентній боротьбі. Roshen поставила завдання покращити позитивний імідж свого бренду на 10%, і компанія успішно досягла цієї мети, підвищивши імідж на 12%. Це свідчить про те, що споживачі сприймають бренд Roshen як надійного та позитивного партнера.

Останнім важливим показником є ефективність рекламних кампаній. У 2022 році ефективність рекламних кампаній Roshen склала 100%. Це означає, що компанія вдало використовує свої рекламні ресурси та досягає максимальних результатів від витрат на рекламу.

Отже, аналіз показників продажів та маркетингу компанії Roshen в 2022 році свідчить про її успішну роботу на ринку та здатність досягати стратегічних цілей. Підвищення частки ринку, залучення нових клієнтів, підтримка лояльності клієнтів, підвищення впізнаваності та іміджу бренду, а також ефективність рекламних кампаній - це всі важливі показники успіху компанії, які допомагають зміцнювати її позиції на ринку та розвивати бізнес.

Оптимізація бізнес-процесів також передбачає врахування потреб та вимог клієнтів. Спрямованість на задоволення потреб споживачів дозволяє підприємствам зберігати та залучати клієнтів, що є критично важливим для стабільного розвитку.

Загалом, принцип оптимізації в сучасному бізнес-середовищі є необхідним для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості

організацій. Він передбачає постійний аналіз, вдосконалення та адаптацію бізнес-процесів для досягнення максимальної ефективності та задоволення потреб клієнтів. Такий підхід сприяє розвитку та створює підґрунтя для успіху в сучасному світі бізнесу.

Впровадження принципу постійного вдосконалення в контексті розвитку та вдосконалення бізнес-процесів є важливою стратегічною ініціативою для організацій, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність та досягнути вищого рівня результативності. Цей принцип базується на ідеї постійного аналізу та вдосконалення бізнес-процесів з метою оптимізації їхньої ефективності та ефективності.

Сутність принципу постійного вдосконалення полягає в усвідомленні організацією, що становище на ринку постійно змінюється, і що для забезпечення успішності необхідно постійно адаптуватися до цих змін. Це передбачає систематичний аналіз існуючих бізнес-процесів з метою ідентифікації можливих областей вдосконалення та розробки стратегій для їх вдосконалення.

Одним з ключових аспектів впровадження принципу постійного вдосконалення є визначення метрик та ключових показників ефективності, які дозволяють вимірювати досягнення організацією своїх цілей та визначати, наскільки бізнес-процеси відповідають вимогам. Ці метрики можуть включати в себе такі параметри, як продуктивність, якість виконання завдань, час виконання та інші показники, які є важливими для конкретного бізнесу.

Важливо також підкреслити, що принцип постійного вдосконалення вимагає активної участі всіх рівнів персоналу в організації. Культура вдосконалення повинна бути вбудована в ДНК організації, і всі співробітники повинні бути мотивовані та залучені до процесу вдосконалення. Це може бути проведення навчань та тренінгів для співробітників з методів та інструментів вдосконалення бізнес-процесів, а також створення механізмів залучення співробітників до пошуку та впровадження ідей для покращення.

Один з методів, який допомагає впроваджувати принцип постійного вдосконалення, - це методологія Lean. Вона ставить перед собою завдання мінімізувати витрати та оптимізувати процеси з метою забезпечення максимальної ефективності та вартості для клієнтів. Ця методологія спрямована на виявлення та усунення зайвих дій та витрат у процесах, що дозволяє покращити продуктивність та якість.

Важливо відзначити, що принцип постійного вдосконалення не є одноразовою ініціативою, але постійним циклом. Цей цикл, відомий як PDCA (Plan-Do-Check-Act), передбачає планування, виконання, перевірку та впровадження змін. Це означає, що організація постійно аналізує свої процеси, розробляє та тестує нові ідеї для вдосконалення, а потім впроваджує їх та спостерігає за їхніми результатами, виправляючи та покращуючи їх при необхідності.

Загалом, принцип постійного вдосконалення є ключовим елементом стратегії бізнесу в сучасному конкурентному середовищі. Він дозволяє організаціям залишатися гнучкими та адаптивними, забезпечуючи їхню здатність до ефективного реагування на зміни та досягнення вищого рівня ефективності та якості.

1.2. Компоненти системи управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві

Опис структури системи управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві є важливим аспектом для розуміння та оптимізації функціонування організації. Управління бізнес-процесами містить в собі різні компоненти, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення ефективності та якості виробництва, а також надання конкурентних переваг на ринку.

Перший компонент системи управління бізнес-процесами - це стратегічне планування. Цей етап містить в собі визначення стратегічних цілей

підприємства та розробку планів для їх досягнення. Стратегічне планування враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, і визначає стратегічні напрями розвитку, які дозволять досягти конкурентних переваг та забезпечити стійкий розвиток [5, с. 164-173].

Другий компонент - організація бізнес-процесів. Це включає в себе створення оптимальної структури організації, розподіл завдань та функцій між підрозділами, встановлення процедур та стандартів, необхідних для виконання бізнес-процесів. Організація бізнес-процесів повинна бути спрямована на забезпечення максимальної ефективності та ефективності виробництва.

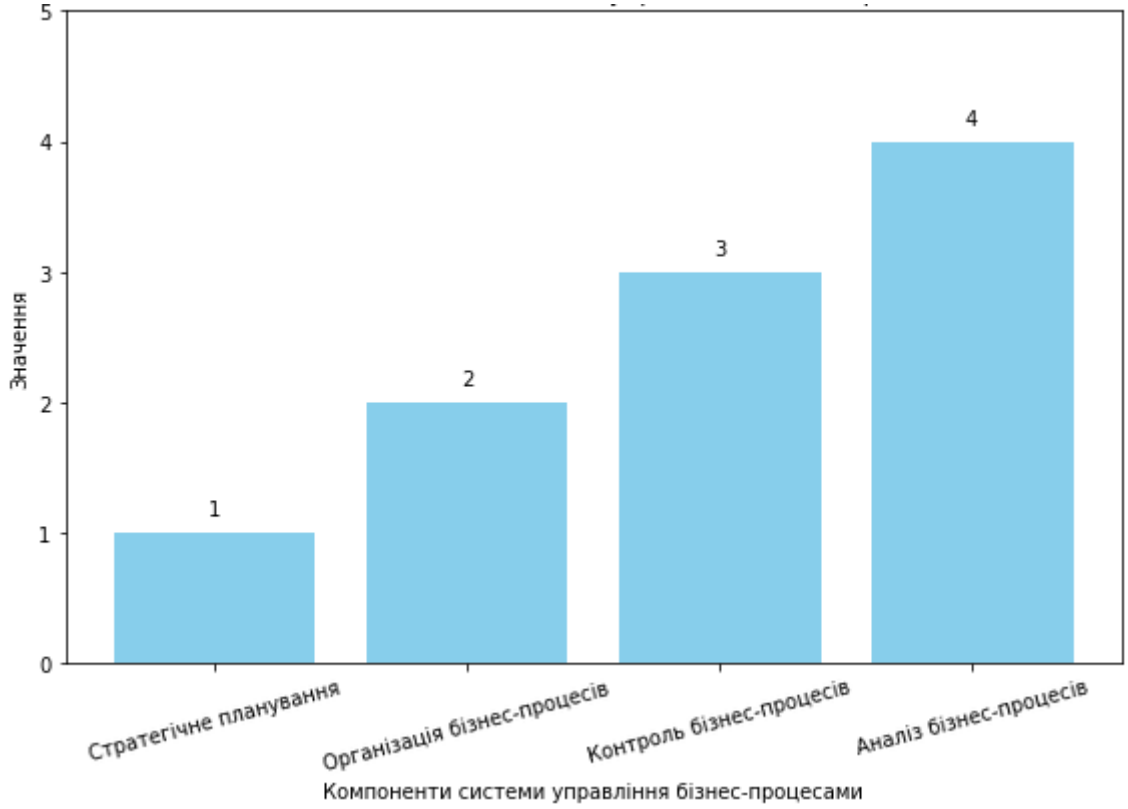


Рисунок 1.1. – Значення компонентів системи управління бізнес-процесами

Третій компонент - контроль бізнес-процесів. Ця складова системи передбачає встановлення механізмів та інструментів для моніторингу та вимірювання продуктивності бізнес-процесів. Контроль включає в себе збір даних, аналіз результатів та вжиття необхідних заходів для досягнення

поставлених цілей. Цей компонент допомагає виявляти аномалії та вдосконалювати процеси для досягнення кращих результатів.

Четвертий компонент - аналіз бізнес-процесів. Аналіз містить вивчення та оцінку ефективності та продуктивності бізнес-процесів на основі зібраних даних. Це дозволяє виявити можливість поліпшення, визначити фактори, що впливають на результативність, та приймати рішення для оптимізації процесів.

Загалом, система управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві є складною та важливою структурою, що спрямована на досягнення стратегічних цілей та забезпечення ефективності виробництва. Вона об'єднує в собі стратегічне планування, організацію, контроль та аналіз, і її успішне функціонування вимагає гармонійної взаємодії всіх цих компонентів. Правильно побудована система управління бізнес-процесами допомагає підприємствам досягати конкурентних переваг, підвищувати якість продукції та послуг, оптимізувати витрати та досягати стабільного розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

В розгляді ролі стратегічного планування у формуванні загального напрямку бізнес-процесів на промисловому підприємстві слід визнати важливість інтеграції стратегічних цілей та внутрішніх процесів для досягнення успіху в сучасному бізнес-середовищі. Стратегічне планування стає основою для розвитку та управління бізнес-процесами, допомагаючи підприємству зорієнтувати свою діяльність на досягнення стратегічних цілей і позиціювання на ринку.

Перш за все, слід визначити, що розуміється під стратегічним плануванням. Стратегічне планування - це процес формулювання та визначення стратегії підприємства, яка визначає основні цілі та способи досягнення них в майбутньому. В контексті промислового підприємства, це означає визначення напрямків розвитку, визначення конкурентних переваг та ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей [6].

Стратегічне планування надає комплексний погляд на підприємство та визначає його місце в глобальному контексті. Це означає розгляд різних аспектів, таких як конкурентна стратегія, позиціювання на ринку, розвиток продуктів та послуг, фінансове планування і управління ризиками. Усі ці аспекти пов'язані з бізнес-процесами на підприємстві та впливають на їхню організацію та вдосконалення.

Компоненти системи управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві включають в себе процеси планування, виконання, контролю та оптимізації бізнес-процесів. Стратегічне планування визначає загальні цілі та напрямки розвитку, які стають основою для формулювання та організації бізнес-процесів. Відповідно до стратегії підприємства, бізнес-процеси розробляються та оптимізуються з метою досягнення стратегічних цілей.

Для ефективного впровадження стратегії на практиці необхідно розробити бізнес-процеси, які дозволять її реалізувати. Це означає, що бізнес-процеси повинні бути відповідними стратегічним цілям і спрямованими на досягнення їх. Крім того, вони повинні бути гнучкими та адаптивними для змін в бізнес-середовищі.

Стратегічне планування також впливає на організаційну культуру та внутрішню систему управління на підприємстві. Воно може вимагати зміни підходів до прийняття рішень, розподілу ресурсів та управління персоналом. Комунікація та включеність всіх рівнів персоналу в процес стратегічного планування також відіграють важливу роль у його успішному впровадженні.

Аналіз організаційної структури та її впливу на ефективність управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві є фундаментальним завданням для розуміння та оптимізації функціонування таких комплексних систем. Організаційна структура підприємства визначає розподіл влади, відповідальності та комунікаційних зв'язків всередині організації, і це має важливий вплив на спроможність підприємства ефективно управляти своїми бізнес-процесами.

Перш за все, необхідно розглянути структурні компоненти організаційної системи. Традиційно, організації мають ієрархічну структуру, яка включає в себе різні рівні керівництва, від вищого рівня власника чи керівника до нижчого рівня робітників і спеціалістів. Кожен рівень має свої власні обов'язки та відповідальності. Ця структура може бути лінійною, матричною або функціональною, залежно від конкретних потреб і характеру діяльності підприємства.

Важливим аспектом є визначення взаємозв'язків між структурними одиницями організації та їх вплив на бізнес-процеси. Наприклад, в матричній структурі співробітники можуть бути частиною різних проєктних груп, що може впливати на швидкість та якість виконання бізнес-процесів. Організаційні структури також можуть впливати на рівень комунікації між відділами та рівень внутрішньої координації, що може мати важливе значення для управління бізнес-процесами [7, с. 40–43].

Далі слід проаналізувати вплив організаційної структури на прийняття рішень та виконання бізнес-процесів. Важливо визначити, які рівні керівництва приймають стратегічні та тактичні рішення, і як це відображається на впровадженні бізнес-процесів. Організаційні структури можуть сприяти швидкому та ефективному прийняттю рішень, або ж, навпаки, уповільнювати процес.

Також важливо враховувати роль культури організації в контексті організаційної структури. Культура визначає цінності, стандарти та підходи, які панують всередині організації, і це може мати значення для впровадження та управління бізнес-процесами. Організації з різною культурою можуть виявити різний підхід до впровадження змін у бізнес-процеси.

У контексті промислових підприємств, де бізнес-процеси містять в собі виробництво та оптимізацію ресурсів, організаційна структура може впливати на ефективність виробничих процесів. Наприклад, централізована структура може сприяти кращому контролю та координації виробничих ліній, але

водночас вона може уповільнювати прийняття рішень. Децентралізована структура може дозволяти більшій автономії виробничим одиницям, але вона також може призводити до більших труднощів у координації та співпраці між ними.

Однією з найважливіших аспектів сучасного управління бізнес-процесами є вивчення методів контролю та аудиту, спрямованих на забезпечення відповідності цілям підприємства. Цей аспект знаходить своє місце в стратегічному управлінні та управлінському рішенні, оскільки відповідність бізнес-процесів встановленим цілям є важливим елементом ефективного управління та досягнення успіху організації.

Методи контролю та аудиту бізнес-процесів відіграють важливу роль у забезпеченні того, що діяльність підприємства спрямована на досягнення його стратегічних цілей. Контроль та аудит допомагають перевірити, чи виконуються бізнес-процеси згідно з планом та стандартами, а також виявити можливі аномалії чи відхилення від цільових показників.

Один з важливих аспектів методів контролю та аудиту - це визначення стандартів та критеріїв, які використовуються для оцінки ефективності бізнес-процесів. Ці стандарти відображають стратегічні цілі підприємства та вимоги до якості та продуктивності процесів. Під час аудиту проводиться перевірка, чи відповідають бізнес-процеси цим стандартам, і визначаються можливість вдосконалення та оптимізації.

Методи контролю та аудиту також включають в себе вивчення системи контролю, яка визначає порядок проведення перевірок та встановлення відповідності цілям. Ця система містить в собі процеси планування, виконання, перевірки та коригування, які забезпечують постійний моніторинг бізнес-процесів та вчасне втручання у разі виявлення відхилень від цілей.

Для забезпечення ефективності методів контролю та аудиту, необхідно визначити систему показників, які відображають стан бізнес-процесів та їх відповідність стратегічним цілям. Ці показники можуть визначати ключові

показники продуктивності, якість виконання, витрати та інші параметри, які важливі для конкретного бізнесу. Ці показники дозволяють об'єктивно оцінити ефективність бізнес-процесів та виявити можливість їх покращення.

Також важливо враховувати, що методи контролю та аудиту повинні бути адаптованими до специфіки конкретного підприємства та його бізнес-процесів. Кожна організація має свої унікальні особливості, тому важливо розробляти індивідуальні підходи до контролю та аудиту.

Отже, вивчення методів контролю та аудиту бізнес-процесів для забезпечення їх відповідності цілям підприємства є важливим завданням управління та стратегічного планування. Ці методи допомагають забезпечити ефективність бізнес-процесів та досягнути стратегічних цілей організації, а також виявити можливості для їхнього покращення та оптимізації.

Розглядаючи інформаційні технології як інструмент для оптимізації управління бізнес-процесами, ми входимо в світ, де сучасні технології відіграють визначальну роль у функціонуванні організацій. Інформаційні технології (ІТ) стали невід'ємною частиною сучасного бізнесу та сприяють значному підвищенню ефективності та продуктивності управління бізнес-процесами.

Інформаційні технології охоплюють широкий спектр інструментів та ресурсів, які організації можуть використовувати для автоматизації, оптимізації та підвищення продуктивності своїх бізнес-процесів. Спеціалізовані програмні продукти, облікові системи, електронні платформи, вебсервіси та багато інших рішень розробляються та впроваджуються з метою полегшення управління бізнес-процесами.

Однією з ключових переваг використання ІТ є здатність до автоматизації рутинних операцій та завдань, що раніше вимагали значних людських ресурсів. Наприклад, електронні системи обліку можуть автоматично відстежувати потік товарів та послуг, спрощуючи процеси інвентаризації та

замовлення. Це дозволяє підприємствам зекономити час і ресурси та знизити витрати.

Іншою важливою можливістю ІТ є підвищення точності та надійності управлінських рішень. Аналітичні інструменти та програми для обробки даних дозволяють збирати та аналізувати великі обсяги інформації, що сприяє кращому розумінню динаміки бізнесу та забезпечує базу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень [8, с. 504].

Додатково, ІТ дозволяють покращити комунікацію та співпрацю в організації. Сучасні засоби комунікації та спільної роботи, такі як відеоконференції, електронні поштові системи та спільні облікові записи, дозволяють співробітникам ефективно взаємодіяти навіть в умовах дистанційної роботи або розподіленого колективу.

Також важливо відзначити роль Інтернету та віртуальних платформ у розширенні можливостей бізнесу. Вони дозволяють підприємствам досягати нових ринків, взаємодіяти з клієнтами та партнерами, а також забезпечують доступ до величезного обсягу інформації та ресурсів.

Необхідно також враховувати виклики та ризики, пов'язані з використанням ІТ в управлінні бізнес-процесами. Це включає в себе питання кібербезпеки, зберігання та захисту даних, а також залежність від технологій та можливість виникнення проблем у випадку відмови систем. Тому організації повинні приділяти особливу увагу розробці та впровадженню стратегій забезпечення кібербезпеки.

Отже, інформаційні технології стали ключовим інструментом для оптимізації управління бізнес-процесами в сучасному бізнесі. Вони дозволяють автоматизувати операції, забезпечують точність та ефективність управлінських рішень, полегшують комунікацію та співпрацю в організації та розширюють можливості підприємства на міжнародному ринку. Однак важливо бути усвідомленим щодо потенційних ризиків та забезпечити надійність та безпеку використання ІТ для досягнення найкращих результатів.

Визначення ролі корпоративної культури та внутрішніх комунікацій у системі управління бізнес-процесами є ключовою проблемою для сучасних організацій, які прагнуть до досягнення високої ефективності та конкурентоспроможності. Корпоративна культура визначає цінності, вірування та норми, які спільно приймаються співробітниками організації і впливають на їхню поведінку та взаємодію. Внутрішні комунікації, у свою чергу, визначають способи та канали спілкування між різними рівнями та відділами організації, що сприяє обміну інформацією та розумінню спільної місії та цілей.

Один з ключових аспектів корпоративної культури полягає в тому, що вона визначає індивідуальні та групові цінності співробітників, а також їхнє ставлення до роботи та організації в цілому. Культура відіграє роль в тому, як працівники ставляться до виконання бізнес-процесів, їхнього зобов'язання та професійної самореалізації. Вона також може впливати на мораль та мотивацію працівників.

Важливо відзначити, що корпоративна культура може бути різною в кожній організації та відображати її унікальність та цінності. Однак для ефективного управління бізнес-процесами, корпоративна культура повинна бути спрямована на підтримку та підвищення продуктивності та ефективності.

З іншого боку, внутрішні комунікації впливають на здатність організації до спільної роботи та співпраці. Вони створюють механізми для обміну інформацією між різними частинами організації, сприяють вирішенню конфліктів та сприяють розумінню спільних цілей. Внутрішні комунікації також допомагають створити відчуття приналежності та співпраці серед співробітників [9].

Ключовими елементами внутрішніх комунікацій є засоби спілкування, такі як електронна пошта, інтернет, внутрішні соціальні мережі, засідання та інші. Вони дозволяють працівникам обмінюватися інформацією, отримувати сповіщення та спілкуватися з колегами. Крім того, внутрішні комунікації

можуть бути спрямовані на забезпечення прозорості та відкритості в організації, що важливо для збереження довіри співробітників до управління.

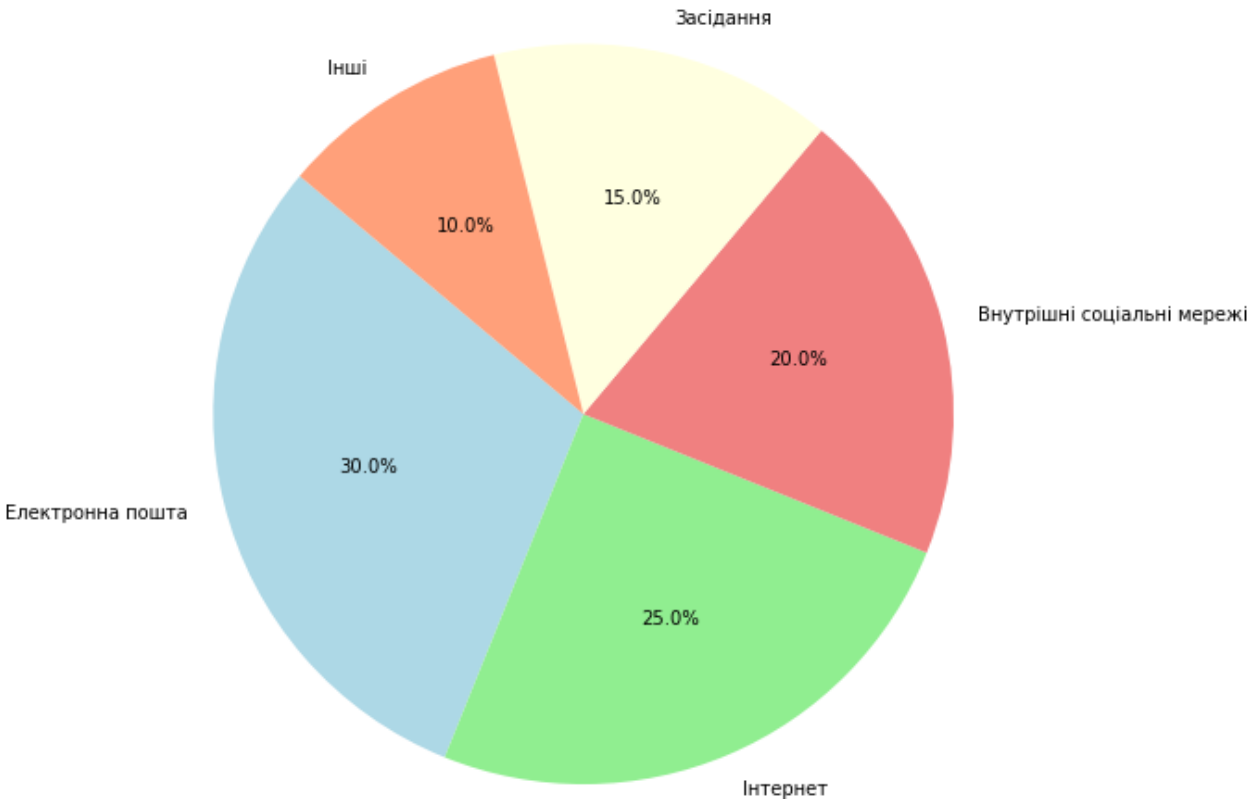


Рисунок 1.2 – Засоби внутрішніх комунікацій

У системі управління бізнес-процесами корпоративна культура та внутрішні комунікації взаємодіють між собою. Культура може впливати на те, які повідомлення та інформацію співробітники вважають важливими та як вони їх сприймають. Внутрішні комунікації, у свою чергу, можуть сприяти поширенню корпоративної культури та цінностей, а також допомагати в їхньому упровадженні в практику бізнес-процесів.

Загалом, роль корпоративної культури та внутрішніх комунікацій у системі управління бізнес-процесами є надзвичайно важливою. Вони впливають на ефективність та успішність організації, створюють умови для спільної роботи та досягнення стратегічних цілей. Організації, які розуміють

та активно впроваджують ці аспекти, можуть бути більш конкурентоспроможними та адаптивними в сучасному бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ "РОШЕН"

2.1. Аналіз інтеграції системного підходу в управління бізнес-процесами в 'Рошен

Управління бізнес-процесами є важливим аспектом діяльності будь-якої організації, включаючи корпорацію "Рошен". Для ефективного управління бізнес-процесами в цій корпорації інтеграція системного підходу є ключовою. Це означає розгляд бізнес-процесів як складових єдиної системи, яка спрямована на досягнення стратегічних цілей компанії [10].

Ключові бізнес-процеси (КБП) визначаються як ті, що мають вирішальне значення для досягнення цілей компанії. Вони становлять основу для ефективного управління і є ключовими факторами конкурентоспроможності підприємства. В контексті корпорації "Рошен" можна виділити певні КБП, які є особливо важливими для цієї компанії.

Перше, що варто визначити, це аналіз стратегії корпорації "Рошен". Для цього проводиться аналіз стратегічних цілей і завдань компанії, а також ресурсів, необхідних для їх досягнення. Основна ідея полягає в тому, щоб ідентифікувати ті бізнес-процеси, які є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей "Рошен". Наприклад, якщо однією з головних стратегічних цілей компанії є збільшення ринкової частки в певному сегменті, то бізнес-процеси, пов'язані з виробництвом і маркетингом продукції в цьому сегменті, будуть визначені як КБП.

Другим методом ідентифікації КБП є аналіз операційної діяльності компанії. Цей аналіз передбачає оцінку поточних операцій "Рошен" та їх вплив на ефективність та рентабельність діяльності компанії. Важливо визначити ті процеси, які безпосередньо впливають на виробництво і постачання продукції, а також на відносини з постачальниками та клієнтами. Ці процеси можуть бути

визнані як КБП, оскільки їх ефективність має прямий вплив на фінансовий стан компанії.

Третім методом для ідентифікації КБП є аналіз вимог клієнтів. Оскільки корпорація "Рошен" виробляє продукцію для споживачів, важливо аналізувати вимоги і очікування клієнтів. Цей аналіз допомагає визначити ті бізнес-процеси, які безпосередньо впливають на якість продукції, обслуговування клієнтів та задоволення їхніх потреб. Такі процеси можуть бути визнані КБП, оскільки вони визначають успішність компанії на ринку.

У сучасному світі кондитерська галузь стає все більш важливою та конкурентоспроможною. ПрАТ "Київська кондитерська фабрика «Рошен» - це яскравий представник цієї галузі, який вже давно завоював серця споживачів не лише в Україні, а й по всьому світу.

Однією з ключових рис успіху компанії є географічна локація споживачів. Основні прихильники «Roshen» розташовані у великих містах України та прилеглих областях. Це дозволяє компанії забезпечувати зручну доступність своєї продукції для мільйонів людей і зберігати свою лідерську позицію на внутрішньому ринку.

«Рошен» - це справжня солодка симфонія, що налічує більше 340 видів цукерок, шоколаду, карамелі, печива, вафель, мармеладу. Кожен продукт виготовлений з найкращих інгредієнтів та за вишуканими рецептами, що робить їх особливо смачними та бажаними для споживачів.

Основними ринками збуту для компанії є країни СНД, а також країни Європи та Північної Америки. «Рошен» співпрацює з 40 дистриб'юторами в Україні та 100 - у країнах СНД. Їх продукція експортується до Росії, Казахстану, Узбекистану, Молдови, Естонії, Латвії, Литви, США, Канади, Німеччини та Ізраїлю. Це свідчить про високу міжнародну популярність та довіру до бренду.

Важливою особливістю продукції «Рошен» є її різноманітність. Компанія випускає різні види кондитерських виробів, серед яких:

1. Карамель - 68,4% виробництва;
2. Драже - 2,5%;
3. Цукерки неглазуровані - 2,8%;
4. Цукерки глазуровані - 13,8%;
5. Борошняні вироби - 12,4%, а також інші продукти.

Найбільша частка виробництва припадає на карамель, що обумовлено її низькою ціною та відносно довгим терміном зберігання. Ця стратегія дозволяє компанії забезпечувати доступність та популярність своєї продукції серед різних груп споживачів.

Підсумовуючи всі вищезазначені факти, можна стверджувати, що PrAT "Київська кондитерська фабрика «Рошен» має вище сумніву позитивний імідж та займає досить сильну позицію на вітчизняному ринку.

Таблиця 2.1 – Особливості продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Назва товару	Переваги	Фактори, які її забезпечують	Недоліки товару	Заходи по їх подоланню
Шоколад	1. Висока якість 2. Доступна ціна 3. Високоякісна сировина 4. Вигідне конкурентне становище підприємства	1.Ріст обсягів виробництва 2.Можливе зниження цін 3. Новітня технологія виготовлення 4.Удосконалена система якості 5. Кваліфікований персонал 6. Сучасне технологічне обладнання	1. Недостатня асортиментна гнучкість 2. Робота з вузьким сегментом ринку	1.Проведення рекламних кампаній і акцій 2. Боротьба з конкурентами

Компанія відслідковує структуру своїх клієнтів та за її змінами. Всі дані підприємство черпає з різних джерел, опис яких наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Джерела інформації ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»

Основні споживачі	Назва джерела інформації	Відомості, які можна отримати
1. Всі вікові групи населення 2. Іноземне населення	1. Професійні журнали 2. Виробничі асоціації 3. Торгові палати 4. Internnet 5. Офіційний сайт корпорації	1.Асортимент продукції 2. Адреси дистриб`юторів 3. Адреса і інформація про конкурентів 4. Маркетинговий аналіз ринку 5. Новинки продукції, та її ціна

Аналіз стратегій, що базуються на виявленні загроз підприємства та його слабких сторін, є надзвичайно важливим етапом у розвитку будь-якої компанії. У цьому контексті, варто звернути увагу на кілька ключових аспектів, які можуть забезпечити конкурентну перевагу та збільшити стійкість підприємства на ринку.

По-перше, необхідно вивчити можливість перекваліфікації персоналу. Вдосконалення кадрового потенціалу може значно покращити ефективність виробництва та знизити собівартість продукції. Це важливий крок у досягненні економічної ефективності.

По-друге, активне просування торгової марки на нових ринках збуту може виявитися вирішальним. Розширення географічного покриття дозволить розширити аудиторію та збільшити обсяги продажів. Для цього можуть бути використані різноманітні маркетингові стратегії та партнерські угоди.

З результатів проведеного аналізу можна зробити висновок про стратегію для подальшого розвитку ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен». Однією з ключових складових такої стратегії є вихід на зовнішні ринки. Це може включати експорт продукції, встановлення підприємств чи філіалів за кордоном, а також роботу з іноземними партнерами.

Крім того, розширення вже існуючих вітчизняних ринків є ще однією перспективною стратегією. Це може включати розробку нових продуктів або послуг, підвищення якості обслуговування клієнтів, а також розширення маркетингових зусиль для привертання нових споживачів.

Для підтримки таких стратегій важливо виконати аналіз фінансово-економічного стану підприємства. Структурно-динамічний аналіз майна допоможе визначити, які активи є найбільш важливими для компанії та наскільки ефективно вони використовуються. Такий аналіз може вказати на можливості оптимізації фінансових ресурсів та розподіл їх для досягнення поставленої стратегічної мети.

Таблиця 2.3 – Аналіз складу майна ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Усього майна (валюта балансу)	705080	659017	793915	-46063	134898	-6,53	20,47
необоротні активи	603036	576387	701314	-26649	124927	-4,42	21,67
оборотні активи	102044	82630	92601	-19414	9971	-19,03	12,07
запаси	8512	8856	8029	344	-827	4,04	-9,34
дебіторська заборгованість	92001	71252	51544	-20749	-19708	-22,55	-27,66
кошти та їх еквіваленти	220	130	6723	-90	6593	-40,91	5071,54

З проведених аналітичних розрахунків можна зробити важливий висновок, що вартість активів, які перебували у розпорядженні Приватного акціонерного товариства "Київська кондитерська фабрика «Рошен»", станом на кінець 2017 року, складала 793 915 тисяч гривень. Це число вражає, особливо коли порівнюємо його із попереднім роком, коли ця вартість складала 659 017 тисяч гривень. Отже, за рік вона зросла на 134 898 тисяч гривень, що становить значне збільшення на 20,47%.

Зважаючи на те, що в 2016 році вартість активів зменшилась на 46 063 тисяч гривень, або 6,5%, можемо припустити, що 2017 рік був важливим і продуктивним для підприємства.

Аналізуючи цей успіх, слід відзначити, що збільшення вартості активів у 2017 році було можливим завдяки кільком чинникам. Перше - це збільшення необоротних активів на 124 927 тисяч гривень, що складає 21,7% від загальної вартості активів. Друге - збільшення оборотних активів на 9 971 тисяч гривень, або 12,1% від загальної вартості. Таким чином, зростання активів відбулося за рахунок позитивних зрушень в обох цих категоріях.

Зокрема, що стосується оборотних активів, їх структура відображає позитивні зміни. За рік накопичення коштів та їх еквівалентів на підприємстві становили 6 723 тисяч гривень. Водночас дебіторська заборгованість зменшилась на 51 544 тисяч гривень, що складає 27,7%, і запаси скоротилися на 8 029 тисяч гривень або 9,34%. Ці показники відображають добре управління оборотними активами.

На відміну від цього, у 2016 році відбулася протилежна тенденція. Дебіторська заборгованість зменшилась на 20 749 тисяч гривень, або 22,6%, і кошти та їх еквіваленти скоротилися на 90 тисяч гривень, або 40,9%.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників ліквідності підприємства ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен» за 2015-2017 роки, тис. грн.

Показники	Норма-тивне значе-ння	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/15	2017/16	2016/15	2017/16
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,0	0,78	0,95	1,78	0,17	0,83	22,05	87,31
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7-1,5	0,71	0,85	1,63	0,13	0,78	18,88	91,60
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,0017	0,0015	0,1293	-0,0002	0,128	-10,94	8543,60
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	-	-28950	-4280	40602	24670	44882	85,22	1048,64

Аналіз показників ліквідності підприємства є важливою складовою фінансового аналізу, яка дозволяє визначити, наскільки ефективно підприємство може впоратися зі своїми короткостроковими зобов'язаннями та поточними фінансовими обов'язками. Проведений аналіз показує, що у випадку ПрАТ "Київська кондитерська фабрика 'Рошен'", спостерігається стабільне щорічне зростання коефіцієнтів покриття та швидкої ліквідності.

Коефіцієнт покриття відображає здатність підприємства виконати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних коштів. У 2015 році цей показник становив 0,78, що було нижче нормативного значення, яке зазвичай варіюється від 1,5 до 2,5. Однак у наступні роки, він покращився, досягаючи 0,95 у 2016 році та 1,78 у 2017 році. Це свідчить про те, що підприємство здатне ефективно впоратися зі своїми короткостроковими фінансовими зобов'язаннями та має достатні ресурси для цього.

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначає спроможність підприємства погасити свої поточні зобов'язання за рахунок ліквідних активів, таких як грошові кошти, фінансові інвестиції та дебіторська заборгованість. Нормативне значення цього коефіцієнта становить 0,5 і більше. У 2015 році показник склав 0,71, і з часом він поступово зріс до 1,63 у 2017 році. Це говорить про те, що підприємство не має проблем з погашенням поточних зобов'язань, адже у нього є достатньо ліквідних активів.

Абсолютна ліквідність вказує на здатність підприємства вчасно погасити зобов'язаності у випадку негайної потреби. Нормативне значення цього показника зазвичай коливається від 0,1 до 0,2. У 2015 році показник становив 0,0017, що було значно нижче норми. Але у 2017 році цей показник досяг нормативного значення, вказуючи на ефективне розпорядження фінансовими ресурсами підприємства.

Чистий оборотний капітал визначає різницю між поточними активами та поточними пасивами. У 2015 та 2016 роках він був від'ємним, що свідчило про те, що підприємство не могло вчасно розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями. Проте у 2016 році величина цього показника суттєво зросла, що свідчить про покращення політики управління оборотними активами. У 2017 році він став позитивним, вказуючи на спроможність підприємства виплатити короткострокові фінансові зобов'язання.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна встановити, що з кожним роком показники ліквідності підприємства покращуються. Ця динаміка свідчить про наявність вільних фінансових ресурсів у підприємства та його здатність ефективно управляти ними. Високий рівень ліквідності дозволяє підприємству швидко та ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати стабільну фінансову позицію.

Інтеграція системного підходу в управління бізнес-процесами в корпорації "Рошен" передбачає врахування взаємозалежності та взаємодії цих КБП. Наприклад, управління виробництвом продукції повинно бути скоординованим з управлінням логістикою та постачанням сировини. Тільки в такий спосіб можна досягти оптимальної ефективності та конкурентоспроможності.

Аналіз ключових бізнес-процесів корпорації "Рошен" виявляє важливість кожного з них у функціонуванні та розвитку компанії. Серед основних процесів виокремлюються маркетинг та продажі, виробництво, а

також управління логістикою та постачанням. Розглянемо кожен із них докладніше.

1. Маркетинг та продажі: Цей процес є однією з найважливіших складових діяльності корпорації "Рошен". Він включає в себе дослідження ринку, розробку маркетингової стратегії, просування продукції та її продаж. Маркетинг та продажі є ключовими для забезпечення успішності компанії на ринку. Корпорація "Рошен" повинна вивчати попит на свою продукцію, аналізувати конкурентну ситуацію, ідентифікувати цільову аудиторію та розробляти стратегії для привернення та утримання клієнтів.

2. Виробництво: Іншим ключовим процесом у корпорації "Рошен" є виробництво продукції. Цей процес містить в собі розробку рецептур, закупівлю сировини та матеріалів, виготовлення продукції та контроль якості. Якість продукції є критичним фактором для конкурентоспроможності корпорації на ринку. "Рошен" має піклуватися про те, щоб її товари відповідали стандартам якості та були безпечними для споживачів.

3. Закупівлі: Ефективний процес закупівель грає важливу роль у функціонуванні корпорації "Рошен". Він включає в себе визначення потреб у сировині та матеріалах, пошук постачальників, укладання договорів та контроль виконання договорів. Для забезпечення ефективності використання ресурсів компанії "Рошен" важливо вибирати надійних постачальників, укладати вигідні угоди та стежити за виконанням умов контрактів [11, с. 227–234].

4. Фінанси та облік: Управління фінансами та обліком є ще однією важливою сферою у діяльності корпорації "Рошен". Цей процес містить планування бюджету, управління фінансами, облік витрат та результатів діяльності компанії. Фінанси є життєво важливим аспектом для забезпечення фінансової стабільності корпорації. "Рошен" повинен вести точний облік своїх фінансів, планувати витрати та виторг, а також ефективно управляти своїми фінансовими ресурсами.

5. Управління персоналом: Останнім, але не менш важливим, КБП у корпорації "Рошен" є управління персоналом. Цей процес включає планування потреб у персоналі, навчання та розвиток персоналу, оцінку персоналу та управління трудовими відносинами. Ефективний управлінський процес персоналу є ключовим для забезпечення ефективної роботи команди та досягнення стратегічних цілей корпорації "Рошен".

Загалом, корпорація "Рошен" веде багатоаспектну діяльність, яка містить різні КБП. Кожен із цих процесів є важливим для стабільності та успіху компанії на ринку. Управління цими процесами вимагає від компанії великих зусиль та професійного підходу для досягнення своїх бізнес-цілей та задоволення потреб споживачів.

Аналіз інтеграції системного підходу в управлінні бізнес-процесами в корпорації "Рошен" є ключовим аспектом для розуміння ефективності функціонування цієї компанії. У даному контексті, проведено комплексне дослідження з метою оцінити поточний стан бізнес-процесів в корпорації "Рошен".

Перший етап дослідження включав в себе інтерв'ю з експертами, серед яких були керівники та фахівці, відповідальні за реалізацію бізнес-процесів в компанії. Це інтерв'ю допомогло зрозуміти перспективи та внутрішні особливості бізнес-процесів, а також визначити ключові проблеми, з якими стикаються працівники компанії у процесі виконання своїх обов'язків. Зокрема, в результаті інтерв'ю було виявлено, що багато бізнес-процесів не мають чітких регламентів та взаємозв'язків, що призводить до дублювання робіт, затримок у виконанні завдань та інших проблем [12, с. 163].

Другий етап дослідження містив аналіз статистичних даних, які характеризують діяльність компанії. Цей аналіз був спрямований на виявлення тенденцій та прогалин у бізнес-процесах. Зокрема, в ході аналізу було виявлено, що багато бізнес-процесів в компанії виконуються вручну, без використання автоматизованих систем. Це призводить до зниження

ефективності та підвищення ймовірності виникнення помилок у процесі виконання завдань.

Третій етап дослідження був спрямований на оцінку інформаційної підтримки бізнес-процесів в компанії. У результаті аналізу було виявлено, що в компанії відсутня єдина система управління інформацією, яка б забезпечувала доступ до необхідної інформації для всіх учасників бізнес-процесів. Це ускладнює спільну роботу та координацію дій між різними підрозділами компанії та впливає на ефективність виконання завдань.

Аналіз інтеграції системного підходу в управлінні бізнес-процесами в корпорації "Рошен" виявив кілька основних особливостей поточного стану бізнес-процесів у компанії. Цей аналіз вказує на те, що існують проблеми у взаємозв'язку, автоматизації та інформаційній підтримці бізнес-процесів, які можуть впливати на ефективність та продуктивність корпорації "Рошен".

Перша проблема, виявлена в ході аналізу, полягає в недостатній узгодженості бізнес-процесів у компанії. Велика кількість бізнес-процесів в корпорації не мають чітких регламентів та взаємозв'язків між собою. Це призводить до дублювання робіт та затримок у виконанні завдань. Наприклад, відсутність чіткого процесу передачі інформації між різними підрозділами може спричинити втрату даних або невчасну реакцію на зміни на ринку. Ця проблема вимагає уваги та вирішення, оскільки недостатня узгодженість може вплинути на конкурентоспроможність компанії [13, с. 257–262].

Другою проблемою є нестача автоматизації бізнес-процесів. Багато бізнес-процесів в корпорації "Рошен" виконуються вручну, без використання сучасних інформаційних систем і технологій. Це призводить до зниження ефективності роботи, збільшення часу виконання завдань та підвищення ймовірності помилок. Наприклад, управління запасами або контроль якості продукції можуть бути більш ефективними, якщо вони підтримуються відповідними програмними засобами. Тому важливо впровадити автоматизацію там, де це можливо, для підвищення продуктивності роботи.

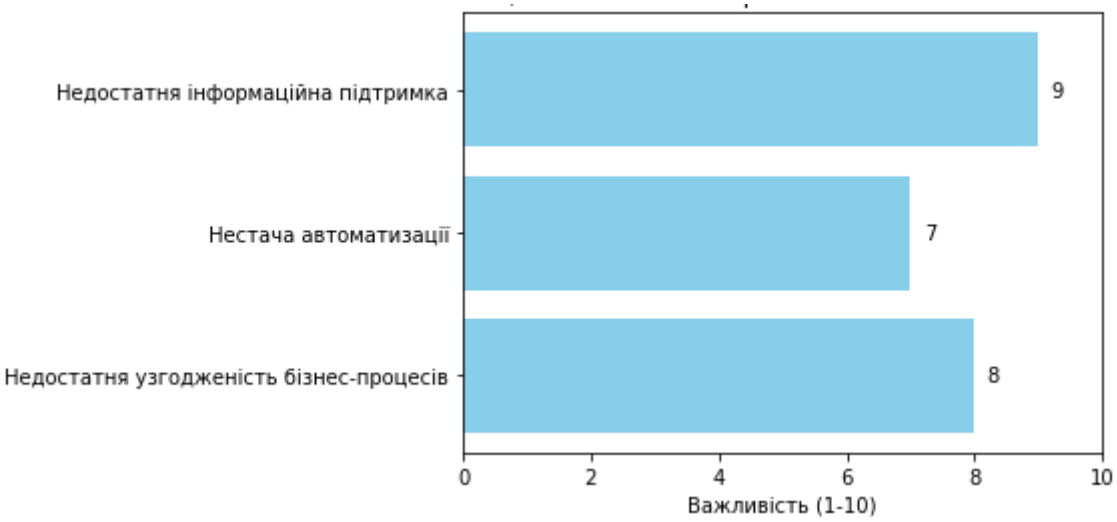


Рисунок 2.1. – Оцінка важливості проблем в компанії «Рошен»

Третьою проблемою є недостатня інформаційна підтримка бізнес-процесів. У корпорації "Рошен" відсутня єдина система управління інформацією, яка б забезпечувала доступ до необхідної інформації для всіх учасників бізнес-процесів. Це може призвести до труднощів у прийнятті рішень, зменшення продуктивності та збільшення ризику помилок. Наприклад, відсутність централізованої системи обліку клієнтів може призвести до неправильного аналізу ринку та незадовільного обслуговування клієнтів. Для вирішення цієї проблеми, корпорація "Рошен" повинна розглянути можливість впровадження інтегрованих інформаційних систем.

Враховуючи вищезазначені проблеми, інтеграція системного підходу в управлінні бізнес-процесами може стати важливим кроком для покращення ефективності та продуктивності корпорації "Рошен". Системний підхід передбачає розгляд бізнес-процесів як комплексної системи, де кожен елемент взаємопов'язаний з іншими. Такий підхід дозволяє підвищити узгодженість бізнес-процесів, автоматизувати їх та забезпечити необхідну інформаційну підтримку [14].

Інтеграція системного підходу може включати в себе такі етапи:

1. Аналіз бізнес-процесів. На цьому етапі важливо виявити всі бізнес-процеси в компанії та їхні взаємозв'язки. Для цього можна використовувати моделювання бізнес-процесів та картографування [15].

2. Визначення ключових показників ефективності. Необхідно визначити ключові показники ефективності для кожного бізнес-процесу, які допоможуть відстежувати їхню продуктивність та вчасність.

3. Впровадження інформаційних систем. Корпорація "Рошен" повинна розглянути можливість впровадження інтегрованих інформаційних систем, які забезпечать доступ до необхідної інформації для всіх учасників бізнес-процесів.

4. Автоматизація бізнес-процесів. На цьому етапі слід розглянути можливість автоматизації бізнес-процесів за допомогою сучасних технологій та програмних засобів.

5. Моніторинг та аналіз ефективності. Після впровадження системного підходу необхідно встановити моніторинг та аналіз ефективності бізнес-процесів, щоб вчасно виявляти проблеми та вносити необхідні корективи.

6. Постійне вдосконалення. Важливо розуміти, що інтеграція системного підходу - це постійний процес. Компанія повинна постійно вдосконалювати бізнес-процеси та впроваджувати нові технології та інновації.

У результаті інтеграції системного підходу в управлінні бізнес-процесами корпорації "Рошен", компанія може досягти покращення ефективності, зменшення ризику помилок та збільшення конкурентоспроможності [16, с. 386].

У процесі аналізу ефективності бізнес-процесів в корпорації "Рошен" використовувалися різні критерії для оцінки їхньої ефективності та відповідності цілям компанії. Цей аналіз мав на меті визначити, наскільки бізнес-процеси сприяють досягненню стратегічних цілей та ефективності компанії загалом.

Один з головних критеріїв оцінки - це відповідність бізнес-процесів цілям компанії. Це означає, що бізнес-процеси мають бути спрямовані на досягнення стратегічних цілей та завдань компанії. Наприклад, якщо однією з цілей компанії є збільшення обсягу виробництва та покращення якості продукції, то бізнес-процеси повинні бути спрямовані на досягнення цих цілей. Аналіз показав, що багато бізнес-процесів в корпорації "Рошен" не відповідають цілям компанії. Наприклад, бізнес-процес управління виробництвом не забезпечує випуск продукції в необхідному обсязі та якості, що призводить до неефективного використання ресурсів та невиконання стратегічних завдань.

Ще одним важливим критерієм є якість виконання бізнес-процесів. Цей аспект визначає, наскільки бізнес-процеси виконуються з високою якістю та без помилок. Якщо бізнес-процеси виконуються неякісно, то це може призвести до затримок у виконанні завдань, помилок та інших проблем. На жаль, аналіз показав, що якість виконання бізнес-процесів у корпорації "Рошен" є низькою. Це може бути пов'язано з неякісними процесами, відсутністю контролю або недостатньою підготовкою персоналу [17, с. 147].

Третім критерієм є ефективність використання ресурсів компанії. Бізнес-процеси повинні використовувати ресурси, такі як час, гроші та матеріали, ефективно та ефективно. Недоцільне використання ресурсів може призвести до зайвих витрат та збитків для компанії. Аналіз показав, що бізнес-процес управління логістикою є неефективним, що призводить до підвищення витрат на транспортування. Це може бути пов'язано з неефективним плануванням маршрутів або використанням недостатньо оптимальних методів транспортування.

2.2. Роль технологій та керівництва у впровадженні системного підходу

Сучасний бізнес не може існувати поза контекстом технологічних інновацій, оскільки ці інновації відіграють ключову роль у розвитку та конкурентоспроможності компаній. Корпорація "Рошен", яка є однією з провідних українських компаній у галузі харчової промисловості, не є винятком. Вона активно інвестує в розвиток технологій з метою підвищення ефективності свого бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності на ринку [18].

Однією з головних сфер, де технологічні інновації можуть бути важливими, є стратегічне планування. Технології можуть допомогти корпорації "Рошен" розробити більш ефективні стратегії та плани розвитку. Наприклад, використання штучного інтелекту (ШІ) може допомогти аналізувати великі обсяги даних та виявляти приховані тенденції, які можуть бути використані для прийняття кращих рішень. Використання ШІ у стратегічному плануванні може допомогти корпорації бути більш гнучкою та реагувати на зміни на ринку [19].

Ще однією важливою сферою, де технологічні інновації можуть відігравати роль, є маркетинг. Технології можуть допомогти корпорації "Рошен" підвищити ефективність своїх маркетингових кампаній. Використання цифрових каналів маркетингу, таких як соціальні мережі та електронна пошта, може допомогти компанії залучити нових клієнтів та зберегти існуючих. Корпорація може використовувати аналіз даних та персоналізацію для створення більш ефективних маркетингових кампаній та підвищення лояльності клієнтів.

Технологічні інновації можуть також покращити ефективність продажів в корпорації "Рошен". Використання CRM-систем може допомогти компанії налагодити зв'язок із клієнтами та забезпечити їм персоналізований досвід. Аналіз даних про покупців може допомогти компанії розуміти їхні потреби та уподобання, що дозволить зробити продажі більш ефективними [20].

У сфері виробництва технологічні інновації також можуть зіграти важливу роль для корпорації "Рошен". Використання автоматизованих систем і роботизація можуть допомогти підвищити продуктивність та зменшити витрати на виробництво. Це може бути особливо важливим у галузі харчової промисловості, де ефективність виробництва і контроль якості є критичними.

Логістика є ще однією важливою складовою бізнесу корпорації "Рошен". Технології можуть допомогти компанії підвищити ефективність своєї логістики. Використання GPS-трекінгу може допомогти компанії контролювати рух вантажів та забезпечувати своєчасну доставку, що є важливим для забезпечення задоволення клієнтів та оптимізації логістичних процесів.

Усі ці технологічні інновації вимагають ефективного управління. Управління має забезпечити, щоб технологічні інновації були використані для вирішення конкретних бізнес-проблем та підвищення ефективності компанії. Крім того, важливо враховувати етичні та правові аспекти використання технологій у бізнесі, щоб забезпечити довіру споживачів та дотримання законів і стандартів.

Технологічні інновації стали необхідністю для розвитку сучасного бізнесу, включаючи корпорацію "Рошен". Вони дозволяють підвищити ефективність управління, маркетингу, продажів, виробництва та логістики, що призводить до зростання конкурентоспроможності компанії і задоволення потреб клієнтів. Однак успішне впровадження технологічних інновацій вимагає компетентного управління та врахування етичних та правових аспектів [21, с. 210–219].

Для успішного впровадження технологічних інновацій у "Рошен" необхідно ретельно дотримуватися кількох ключових принципів, які забезпечують ефективність та стабільність цього процесу.

По-перше, важливо заздалегідь розробити стратегічний план впровадження технологічних інновацій. Це означає, що виробниче управління

має заздалегідь визначити, які саме інновації є найбільш важливими для компанії та як вони можуть допомогти досягти її стратегічних цілей. Наприклад, якщо метою компанії є підвищення ефективності виробництва та зменшення витрат, то впровадження автоматизованих систем на виробництві може бути однією з пріоритетних ініціатив [22, с. 394].

По-друге, важливо залучити працівників компанії до процесу впровадження інновацій. Успішне впровадження технологічних інновацій вимагає активної участі працівників, оскільки вони найкраще знають поточні процеси та можуть запропонувати ідеї для їх покращення. Управління компанії має створити сприятливу атмосферу для обговорення та впровадження нових ідей, а також заохочувати співпрацю між різними відділами та рівнями.

По-третє, необхідно забезпечити освіту та підготовку працівників. Впровадження нових технологій може вимагати зміни у робочих процесах та навичках працівників. Тому управління має забезпечити, щоб працівники мали необхідні знання та навички для використання нових технологій. Це може включати в себе навчання та тренінги для працівників, а також підтримку та консультації впродовж процесу впровадження.

По-четверте, важливо регулярно оцінювати ефективність впровадження технологічних інновацій. Оцінка ефективності допомагає визначити, які інновації є найбільш ефективними та які можуть бути корисними в майбутньому. Управління має встановити метрики та ключові показники продуктивності, які допоможуть визначити, чи досягнуті стратегічні цілі впровадження технологічних інновацій [23, с. 101–103].

Давайте докладніше розглянемо конкретні приклади впровадження технологічних інновацій у корпорації "Рошен". Першим прикладом є автоматизація виробництва. Корпорація "Рошен" використовує сучасні автоматизовані системи для виготовлення своєї продукції, зокрема шоколадних виробів. Ця технологічна інновація дозволяє значно підвищити

продуктивність виробництва і зменшити витрати на оплату праці, а також на енергозабезпечення та інші ресурси. Автоматизовані системи дозволяють контролювати всі етапи виробництва, від сировини до готового продукту, забезпечуючи високу якість і стандартизацію продукції. Це також сприяє швидкій реакції на зміни на ринку і вимоги споживачів, оскільки можливість масового виробництва з використанням автоматизованих систем дозволяє швидко адаптувати виробництво до нових потреб [24, с. 92].

Другим прикладом технологічних інновацій у корпорації "Рошен" є використання GPS-трекінгу для контролю руху вантажів. У сучасному світі, де ефективна логістика є ключовою для успіху бізнесу, GPS-трекінг стає надзвичайно важливим інструментом. Корпорація "Рошен" використовує цю технологію для того, щоб мати повний контроль над рухом своїх вантажів від складу до пункту призначення. Це допомагає компанії забезпечувати своєчасну доставку своєї продукції клієнтам та партнерам, що є важливим фактором для збереження доброї репутації та задоволення клієнтів.

GPS-трекінг також дозволяє оптимізувати маршрути доставки, що зменшує витрати на пальне та збільшує швидкість доставки. Крім того, ця технологія дозволяє відстежувати місцезнаходження вантажів у режимі реального часу, що сприяє більш ефективному управлінню логістичними процесами та уникненню втрат і затримок. Таким чином, GPS-трекінг стає необхідним інструментом для компаній, які відомі своєю високою вимогою до якості доставки своєї продукції [25, с. 864].

Роль керівництва у впровадженні змін є важливим аспектом успішної реалізації системного підходу в корпорації "Рошен". Впровадження змін в будь-якій організації завжди потребує від керівництва чіткого розуміння цілей, завдань та очікуваних результатів. Також воно потребує підтримки та активної участі з боку вищого керівництва. У цьому контексті розглянемо детальніше важливі аспекти ролі керівництва у впровадженні системного підходу в "Рошен".

Перш за все, керівництво має мати ясне розуміння цілей і завдань впровадження системного підходу. Це означає, що вони повинні чітко розуміти, що передбачає цей підхід і які конкретні результати він має принести. Це допомагає сформувати єдину команду та забезпечити координацію зусиль всіх працівників. Важливо, щоб керівництво виявило свою відкритість до нових ідей і підходів, а також готовність до змін в сфері управління та організації роботи компанії [26, с. 480].

Підтримка та залучення працівників також є надзвичайно важливим аспектом впровадження змін. Впровадження будь-яких нововведень може викликати опір та недовіру серед працівників, тому керівництво повинно створити атмосферу довіри та підтримки. Це може включати в себе комунікацію з працівниками, пояснення їм мети та переваги змін, а також врахування їхніх думок та пропозицій. Працівники повинні розуміти необхідність змін та бути готові активно співпрацювати у їхньому впровадженні.

Постійний контроль і моніторинг процесу впровадження змін також є важливою відповідальністю керівництва. Воно повинно постійно стежити за ходом реалізації змін і вносити необхідні корективи в процес, якщо це необхідно. Для цього можуть використовуватися різні інструменти моніторингу та контролю, такі як ключові показники ефективності, звіти, аналізи та зворотний зв'язок з працівниками та клієнтами.

Крім того, керівництво повинно бути прикладом для всіх працівників компанії. Вони повинні демонструвати свою відкритість до змін і готовність до самовдосконалення. Також вони повинні відзначити та винагородити успіхи та досягнення працівників, які активно долучаються до впровадження змін та сприяють досягненню цілей компанії [27, с. 200].

Лідерство в контексті впровадження змін є ключовим фактором успіху. Генеральний директор корпорації "Рошен" в цьому процесі відіграє рішучу роль. Він повинен бути спроможним зрозуміти складність і масштаби

завдання, сформулювати чіткі цілі і завдання, створити атмосферу довіри і підтримки, а також забезпечити постійний контроль і моніторинг процесу впровадження змін.

Спершу, важливо звернути увагу на те, що впровадження системного підходу є складним та багатоетапним завданням. Генеральний директор має розуміти цю складність та масштаби завдання, яке перед ним стоїть. Впровадження системного підходу вимагає значних зусиль і ресурсів, і генеральний директор повинен бути готовим до цього [28, с. 99–109].

Далі, генеральний директор повинен чітко сформулювати цілі і завдання впровадження системного підходу. Це допоможе забезпечити єдність бачення і цілей серед усіх працівників компанії. Чітко визначені цілі стають орієнтиром для всіх учасників процесу і дозволяють уникнути розбіжностей у цілях та завданнях.

Подальшим кроком є створення атмосфери довіри і підтримки серед персоналу. Генеральний директор повинен переконати працівників у необхідності змін і змусити їх вірити в успішне впровадження системного підходу. Це можна здійснити через відкритий та відвертий комунікаційний процес, включаючи пояснення переваг і плюси змін для компанії та кожного працівника окремо.

Однак важливо пам'ятати, що впровадження змін - це не одноразова подія, а тривалий процес. Тому генеральний директор має забезпечити постійний контроль і моніторинг процесу впровадження змін. Він повинен стежити за ходом реалізації змін, виявляти можливі труднощі та проблеми, і вчасно вносити необхідні корективи для досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ТА ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРИКЛАДІ КОНДИТЕРСЬКОЇ КОРПОРАЦІЇ "РОШЕН"

3.1. Формування стратегії бачення і цілей впровадження системного підходу

У рамках дослідження "Розробка чіткого бачення та цілей впровадження системного підходу, зорієнтованого на покращення ефективності бізнес-процесів 'Рошен'," обговоримо важливість визначення бачення та цілей для компанії "Рошен" та їх ролі в досягненні вищої ефективності у бізнес-процесах [29, с. 65–68].

Кондитерська корпорація "Рошен" є глобальним лідером у виробництві кондитерських виробів. Як велика корпорація, "Рошен" завжди стоїть перед завданням підвищення своєї ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Один із потенційних шляхів досягнення цієї мети - впровадження системного підходу в управління бізнес-процесами.

Системний підхід управління бізнес-процесами передбачає розгляд організації як складової системи, де всі елементи взаємодіють для досягнення загальної мети. Однак, перед впровадженням такого підходу, необхідно визначити чітке бачення та цілі, які надають напрямок та значення цьому процесу.

Бачення - це перший і ключовий крок у впровадженні системного підходу. Бачення має відображати амбіції та прагматичний погляд компанії на майбутнє. Для "Рошен" бачення впровадження системного підходу може бути сформульоване наступним чином:

"Ми прагнемо стати виробником кондитерських виробів, який забезпечує найвищу ефективність бізнес-процесів та надає найкращі продукти

для наших клієнтів. Ми прагнемо досягти лідерства в галузі кондитерського виробництва та забезпечити найвищий фінансовий успіх». [30, с. 144].

Це бачення є амбіційним і водночас прагматичним. Воно відображає мету "Рошен" стати одним із лідерів у світі кондитерського виробництва, одночасно наголошуючи на важливості досягнення найкращих результатів у бізнес-процесах та фінансовій стійкості.

Розробка цілей є критичним етапом у впровадженні системного підходу в управління бізнес-процесами компанії "Рошен". Ці цілі визначають конкретні кроки, які необхідно здійснити для досягнення бажаних результатів та визначають напрямок змін у діяльності компанії [31, с. 440].

Перш за все, для успішного впровадження системного підходу, бачення має бути чітко сформульованим. Бачення визначає загальну мету та спрямованість компанії. У цьому випадку, бачення "Рошен" може полягати в досягненні вищої ефективності управління бізнес-процесами та покращенні їх роботи. Важливо, щоб бачення було відомо всім співробітникам компанії, і вони розуміли, яку роль вони відіграють у його досягненні.

Далі, на основі цього бачення, мають бути розроблені конкретні цілі. Ці цілі повинні бути SMART: конкретними, вимірними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі. Давайте розглянемо приклади цілей для компанії "Рошен", які можна поставити у контексті впровадження системного підходу:

1. Зниження витрат на виробництво на 10% протягом наступних двох років: Ця ціль конкретно визначає, що компанія має досягнути конкретного показника - знизити витрати на 10%. Це вимірянням, оскільки можна обчислити витрати та порівняти їх із поставленою ціллю. Ця ціль є досяжною, оскільки компанія може вжити заходів для зменшення витрат. Вона також актуальна, оскільки співвідноситься із стратегічними цілями компанії, та обмежена в часі, що дозволяє відстежувати її виконання протягом двох років [32, с. 214].

2. Збільшення продуктивності праці на 5% протягом наступного року: Ця ціль також конкретно визначає досягнення певного показника - збільшення продуктивності на 5%. Вона є вимірянням, оскільки можна виміряти продуктивність праці. Ця ціль є досяжною, оскільки компанія може вдосконалити процеси та навички працівників для досягнення цього результату. Вона актуальна та обмежена в часі - наступний рік.

3. Зменшення часу виконання замовлень на 25% протягом наступних шести місяців: Ця ціль також визначає конкретний показник - зменшення часу на 25%. Вона вимірюється, оскільки можна визначити час виконання замовлень. Ця ціль є досяжною, оскільки компанія може оптимізувати процеси прийняття та виконання замовлень. Вона також актуальна та обмежена в часі - шість місяців [33, с. 552].

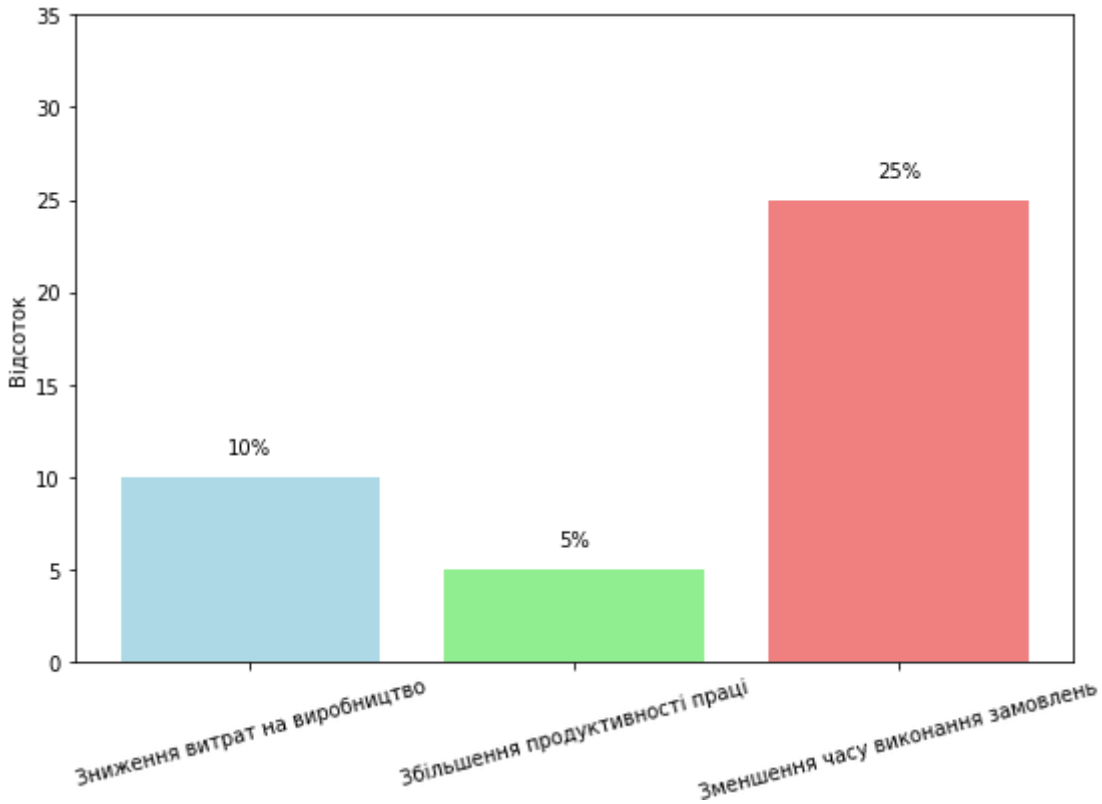


Рисунок 3.1. - SMART-цілі для компанії "Рошен"

Отже, розробка бачення та SMART-цілей є ключовим етапом впровадження системного підходу в управління бізнес-процесами компанії "Рошен". Бачення визначає напрямок змін та є загальною метою, а цілі конкретизують шлях до її досягнення. Ці цілі повинні бути конкретними, виміряними, досяжними, актуальними та обмеженими в часі, щоб забезпечити їх ефективність та відстежуваність. Розробка цих цілей допоможе "Рошен" покращити свою ефективність та досягти стратегічних цілей компанії.

Розробка плану дій для впровадження системного підходу в управління бізнес-процесами є важливим етапом у розвитку компанії "Рошен". План дій, спрямований на досягнення конкретних цілей, повинен бути ретельно розроблений з урахуванням ключових факторів, які впливають на успішність впровадження системного підходу в організації. Бачення та цілі впровадження системного підходу є першочерговими аспектами, що вимагають уваги. Команда, відповідальна за розробку плану дій, повинна чітко визначити бачення майбутнього стану компанії після впровадження системного підходу.

Таблиця 3.1.

Приклад плану дій

Етап	Зміст	Відповідальні особи	Строки
Підготовка	Проведення аналізу поточної ситуації	Керівник проєкту, команда впровадження	6 місяців
Оцінка бізнес-процесів	Аналіз поточних бізнес-процесів, виявлення проблем, розробка рекомендацій щодо їх покращення	Команда впровадження	12 місяців
Редизайн бізнес-процесів	Розробка нових бізнес-процесів, які відповідають	Команда впровадження	18 місяців

	поставленим цілям		
Впровадження нових бізнес-процесів	Навчання працівників, адаптація систем, впровадження нових бізнес-процесів в експлуатацію	Керівник проєкту, команда впровадження	24 місяці

Оцінка поточної ситуації в компанії є важливим етапом перед розробкою плану дій. Команда повинна провести аналіз існуючих бізнес-процесів, виявити їхні сильні та слабкі сторони, ідентифікувати можливі проблеми та ризики. Цей аналіз допоможе визначити області, де необхідно впроваджувати зміни, і встановити пріоритети для подальших кроків[34].

Окрім цього, розробка плану повинна враховувати наявні ресурси компанії, які можуть бути використані для впровадження системного підходу. Це включає в себе як фінансові ресурси, так і людські ресурси. Фінансові ресурси будуть необхідні для навчання працівників, закупівлі програмного забезпечення та інших необхідних ресурсів. Людські ресурси складаються із фахівців з управління бізнес-процесами та системного аналізу, які будуть включені до команди для впровадження системного підходу [35, с. 78-82].

Далі, план дій повинен визначити відповідальних осіб за виконання кожного з заходів. Це допоможе забезпечити відповідальність і контроль за виконанням плану. Кожному завданню повинен бути призначений відповідальний виконавець, який буде відповідати за його виконання та результати.

План дій для впровадження системного підходу в "Рошен" може бути розбитий на кілька етапів, що послідовно виконуються. Перший етап - це підготовка до впровадження, який включає в себе проведення аналізу поточної ситуації, розробку бачення та цілей, а також формування команди для

впровадження системного підходу. На цьому етапі будуть визначені основні принципи та стратегія впровадження [36, с. 32-35].

Другий етап - це оцінка існуючих бізнес-процесів. На цьому етапі проводиться докладний аналіз поточних процесів компанії, виявляються їхні сильні та слабкі сторони, а також можливі проблеми. Важливо визначити, які процеси потребують оптимізації або повного перегляду.

Третій етап - це зміна бізнес-процесів. На цьому етапі розробляються нові бізнес-процеси, які відповідають поставленим цілям і враховують результати аналізу попереднього етапу. Важливо створити ефективні та оптимізовані процеси, які допоможуть досягти бажаних результатів.

Четвертий етап - це впровадження нових бізнес-процесів. На цьому етапі проводиться навчання працівників, адаптація систем та впровадження нових процесів в повсякденну практику компанії. Важливо забезпечити підтримку та надійну інтеграцію нових процесів для забезпечення стабільності та продуктивності.

Для успішного впровадження системного підходу в "Рошен" будуть необхідні різні ресурси. По-перше, це людські ресурси. Для формування команди для впровадження системного підходу потрібні фахівці з управління бізнес-процесами, системного аналізу та інших областей, які здатні ефективно працювати над цим проєктом. Команда повинна бути добре згуртованою та здатною співпрацювати [37, с. 9].

Розробка програми навчання та розвитку для співробітників має стратегічне значення для успішного впровадження системного підходу в управлінні бізнес-процесами компанії "Рошен". Ця програма повинна бути комплексною та цілеспрямованою, спрямованою на інформування співробітників про переваги системного підходу, надання необхідних знань і навичок для його використання та створення позитивного ставлення до змін.

Перший компонент програми - теоретичне навчання. В рамках цього компонента співробітники будуть ознайомлені з основами системного

підходу, його принципами та методами. Це допоможе їм зрозуміти суть нового підходу та його переваги. Навчання буде базуватися на актуальних теоретичних підходах і дослідженнях у галузі системного управління [38].

Другий компонент - практичне навчання. Ця частина програми надасть співробітникам можливість застосовувати отримані знання та навички в реальних ситуаціях. Це розуміється як вирішення конкретних завдань і виконання бізнес-процесів, застосовуючи системний підхід. Практичний досвід гратиме важливу роль у засвоєнні нового підходу та забезпеченні його успішного впровадження [39, с. 295–302].

Третій компонент - оцінка результатів навчання. Ця частина програми дозволить визначити, чи досягнуто поставлених цілей навчання. Вимірювання ефективності навчання буде здійснюватися за допомогою конкретних показників та метрик, які будуть визначені заздалегідь. Це допоможе виявити слабкі місця в навчанні та коригувати програму на основі отриманих даних.

3.2. Оптимізація управлінських процедур та культури підприємства

Впровадження змін в структуру управління компанією "Рошен" для підтримки більш гнучких та ефективних бізнес-процесів є важливим кроком у стратегічному розвитку організації [40, с. 275].

Гнучкість бізнес-процесів в контексті "Рошен" означає здатність компанії швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та адаптувати свою діяльність до нових умов. Це означає можливість виходу на нові ринки, запуск нових продуктів, зміни в постачальницькому ланцюзі та інші аспекти діяльності компанії. Гнучкість також передбачає здатність швидко розділяти ресурси та приймати стратегічні рішення на основі актуальних даних.

Ефективність бізнес-процесів означає досягнення бажаних результатів з мінімальними витратами. У виробничій діяльності "Рошен" це може включати в себе оптимізацію виробничих процесів, зменшення витрат на сировину та ефективну організацію логістики. У сфері маркетингу та продажів,

ефективність може означати здатність максимізувати прибуток від рекламних кампаній та реалізацію продукції.

Для досягнення гнучкості та ефективності бізнес-процесів, "Рошен" може впровадити ряд змін у свою структуру управління.

1. Децентралізація управління: Відновлення повноважень на нижчих рівнях управління може допомогти ближче до джерела інформації приймати рішення та реагувати на зміни в реальному часі. Наприклад, виробничі підрозділи можуть мати більше автономії в управлінні своєю діяльністю, що дозволить їм швидше адаптуватися до змін на ринку.

2. Створення крос-функціональних команд: Об'єднання спеціалістів з різних підрозділів у крос-функціональні команди може сприяти кращій координації дій та вирішенню складних завдань. Наприклад, створення команди, яка буде відповідати за впровадження нового продукту на ринок, може забезпечити більшу успішність такого проєкту [41, с. 200].

3. Впровадження процесного підходу до управління: Перехід до процесного підходу передбачає аналіз бізнес-процесів в їх сукупності та визначення зв'язків між ними. Це може допомогти виявити ефективність та недоліки в роботі компанії та спрямувати зусилля на покращення саме тих аспектів, які найбільше впливають на досягнення стратегічних цілей.

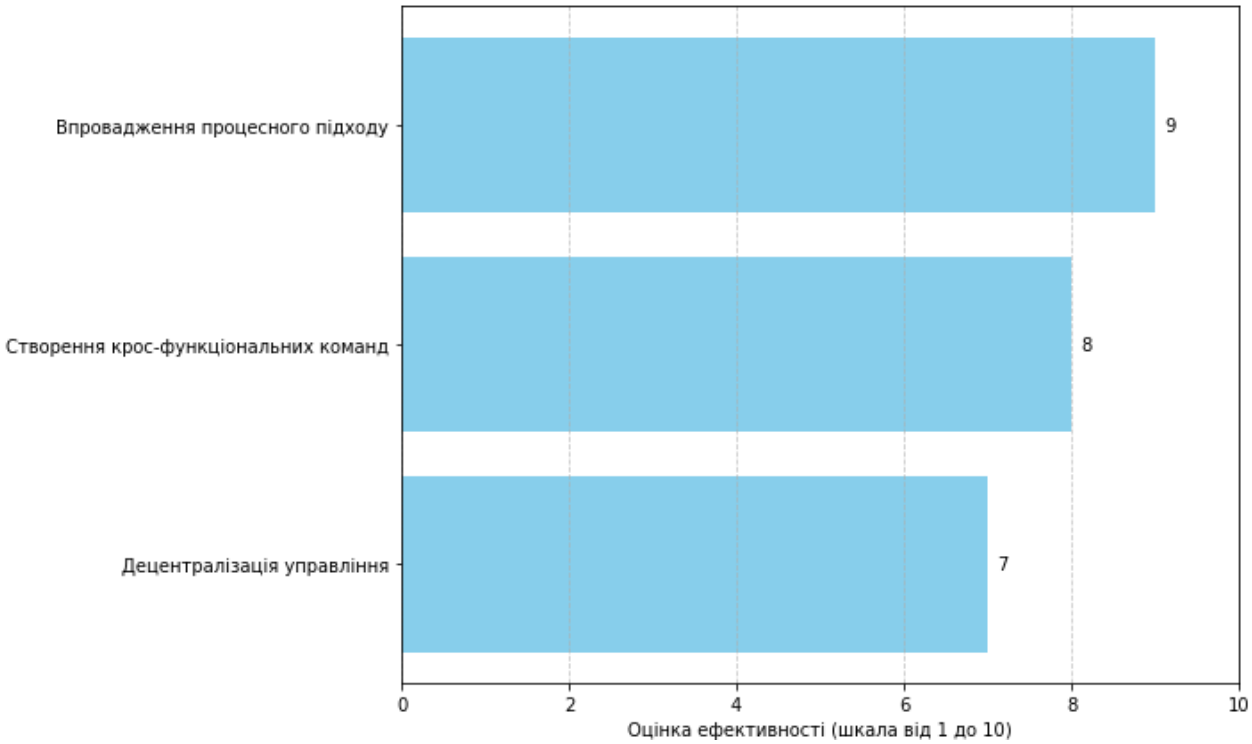


Рисунок 3.2. - Ефективність змін у структурі управління "Рошен"

Ефективність змін у структурі управління можна оцінити за допомогою конкретних показників та метрик, таких як показники прибутковості, часу реакції на зміни, частота запуску нових продуктів та інші. Також важливо забезпечити підтримку персоналу та навчання для впровадження нових методів роботи.

Зміни у структурі управління "Рошен" можуть стати ключовим кроком для досягнення більшої гнучкості та ефективності бізнес-процесів компанії. Вони вимагатимуть детального планування та системного підходу до впровадження, але результати можуть бути значущими для конкурентоспроможності та успіху компанії на ринку.

Впровадження сучасних інформаційних технологій (IT) у діяльність підприємства "Рошен" є важливим кроком у вдосконаленні управлінських процедур та формуванні корпоративної культури. IT-рішення мають потенціал змінити спосіб функціонування компанії, забезпечуючи їй значні переваги в сучасному бізнес-середовищі.

ІТ-рішення відкривають широкі можливості для автоматизації різноманітних бізнес-процесів. Вони можуть застосовуватися в різних сферах діяльності підприємства "Рошен", зокрема:

1. Виробництво: Автоматизація виробничих процесів дозволяє підприємству контролювати та підтримувати якість продукції на високому рівні, спрощує управління запасами та підвищує продуктивність робочої сили.

2. Логістика: ІТ-рішення для управління складами та логістичними операціями дозволяють ефективно координувати перевезення, скорочувати час доставки та знижувати витрати на логістику.

3. Продаж та маркетинг: За допомогою ІТ-рішень можна покращити управління продажами, аналізувати ринкову інформацію та розробляти ефективні маркетингові стратегії, що допоможе збільшити обсяги продажів та задоволення клієнтів [42, с. 266-275].

4. Фінанси: ІТ-рішення управління фінансами дозволяють контролювати бухгалтерський облік, генерувати звіти та аналізувати фінансову стійкість підприємства.

Автоматизація бізнес-процесів призводить до численних переваг для підприємства "Рошен":

1. Зменшення витрат: Впровадження ІТ-рішень може сприяти оптимізації витрат, зокрема, скороченню витрат на робочу силу, закупівлю матеріалів та інші ресурси. Це може сприяти підвищенню прибутковості компанії.

2. Підвищення ефективності: Автоматизація процесів допомагає підприємству збільшити продуктивність робітників, скоротити час виконання завдань та мінімізувати помилки. Це сприяє покращенню якості та швидкості обслуговування клієнтів.

3. Покращення якості: ІТ-рішення дозволяють встановлювати стандарти та контролювати якість продукції та послуг. Це сприяє збільшенню задоволеності клієнтів та покращенню репутації компанії.

4. Покращення прозорості: Автоматизація бізнес-процесів дозволяє підприємству забезпечити більш прозорий контроль над всіма аспектами своєї діяльності. Це сприяє зниженню ризиків та підвищенню вірогідності успішного управління підприємством.

Однією з ключових переваг впровадження ІТ-рішень є можливість отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу. Це дозволяє компанії "Рошен" приймати більш обґрунтовані та швидкі рішення у всіх сферах діяльності.

Наприклад, ІТ-рішення для управління продажами надають менеджерам продажів доступ до актуальної інформації про стан продажів, активних клієнтів та конкурентів. Це дозволяє їм легше адаптуватися до змін на ринку та вчасно реагувати на нові можливості. Такий підхід сприяє покращенню стратегій продажів та зростанню обсягів продажів.

Отже, впровадження сучасних ІТ-рішень є стратегічно важливим напрямком розвитку підприємства "Рошен". Ці рішення дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, зменшити витрати, підвищити ефективність та покращити якість продукції та послуг. Доступ до актуальної інформації в режимі реального часу робить компанію більш конкурентоспроможною на ринку. ІТ-рішення стають невід'ємною частиною успішної стратегії розвитку підприємства "Рошен" у сучасному бізнес-світі [43, с. 5].

Оптимізація управлінських процедур та культури підприємства "Рошен" відіграє ключову роль у підвищенні ефективності та продуктивності компанії. Важливим аспектом цього завдання є створення відкритої та комунікативної атмосфери всередині організації. Ця атмосфера сприяє обміну ідеями, спільному вирішенню проблем та може привести до нових інновацій, підвищення продуктивності праці та покращення якості продукції.

Відкрита та комунікативна атмосфера є важливим аспектом дослідження оптимізації управлінських процедур та культури підприємства "Рошен". Ця

атмосфера сприяє не тільки покращенню загального клімату в компанії, але і має позитивний вплив на результати бізнесу.

Відкрита та комунікативна атмосфера сприяє обміну ідеями та інформацією всередині компанії. Це створює сприятливий ґрунт для розвитку нових інноваційних рішень та покращення бізнес-процесів. Завдяки відкритій атмосфері, співробітники вільно обговорюють свої ідеї, незалежно від їхньої посади чи статусу. Це сприяє розвитку творчості та стимулює інноваційний підхід до роботи.

Важливість відкритої та комунікативної атмосфери проявляється і в покращенні мотивації та залученості співробітників. Коли працівники відчувають, що їхні думки і ідеї цінуються і слухаються, вони більш активно включаються в робочі процеси та більш віддані своїй роботі. Дослідження також підтверджує, що відкрита атмосфера сприяє покращенню процесу прийняття рішень. Коли інформація легко доступна і може вільно обговорюватися, управління має змогу приймати більш обґрунтовані та зрозумілі рішення, що позитивно впливає на бізнес-результати.

Крім того, відкрита та комунікативна атмосфера сприяє зменшенню конфліктів та непорозумінь всередині організації. Коли співробітники можуть вільно обговорювати свої питання та вирішувати конфлікти через відкрите спілкування, це допомагає зберегти спокійну та сприятливу атмосферу на робочому місці.

Важливість відкритої та комунікативної атмосфери в компанії "Рошен" також відображається на її іміджі. Підприємство, яке активно сприяє спільному спілкуванню та обміну ідеями, має більше шансів залучити талановитих співробітників та викликати довіру серед клієнтів та партнерів.

Існує кілька факторів, які сприяють створенню відкритої та комунікативної атмосфери в компанії "Рошен". Розглянемо їх детальніше:

1. Керівництво компанії: Керівництво компанії має відігравати ключову роль у створенні атмосфери довіри та поваги до співробітників. Воно

повинно бути відкритим для спілкування та готовим вислуховувати ідеї співробітників. Лідери повинні виступати як приклад відкритості та активно взаємодіяти зі своєю командою [44, с. 18].

2. Культура компанії: Культура підприємства має бути орієнтованою на співпрацю та командну роботу. Вона повинна заохочувати співробітників спілкуватися один з одним та активно обмінюватися ідеями. Створення сприятливого клімату для відкритого спілкування повинно бути однією з основних цінностей компанії.

3. Системи управління: Системи управління компанією мають бути прозорими та зрозумілими для співробітників. Вони повинні забезпечувати можливість співробітникам брати участь у прийнятті рішень, а також забезпечувати доступ до важливої інформації. Транспарентність управління стимулює співробітників активно брати участь у житті компанії та вносити власний вклад у її розвиток [45].

Оптимізація управлінських процедур та культури підприємства є необхідним етапом у стратегічному розвитку компанії "Рошен". Зміни в структурі управління можуть стати ключовим чинником для підтримки більш гнучких та ефективних бізнес-процесів. Однак для визначення ефективності цих змін потрібно виокремити конкретні критерії оцінки.

Оптимізація управлінських процедур та культури підприємства є необхідним етапом у стратегічному розвитку компанії "Рошен". Зміни в структурі управління можуть стати ключовим чинником для підтримки більш гнучких та ефективних бізнес-процесів. Однак для визначення ефективності цих змін потрібно визначити конкретні критерії оцінки.

Перш за все, важливо врахувати, що культура підприємства і структура управління взаємодіють між собою і впливають на роботу всієї організації. Тому одним з критеріїв ефективності змін повинно бути покращення корпоративної культури. Це може включати в себе такі аспекти, як зміна

ставлення персоналу до роботи, збільшення залученості співробітників у прийнятті рішень та покращення комунікації внутрішньої та зовнішньої.

Другим важливим критерієм може бути покращення ефективності бізнес-процесів. Це включає в себе оптимізацію робочих потоків, зменшення зайвої бюрократії, прискорення процесу прийняття рішень та зниження часу, необхідного для впровадження нових ідей чи продуктів на ринок.

Третім критерієм може бути покращення фінансових показників компанії. Важливо оцінити, чи призвели зміни в управлінні до збільшення прибутковості, зниження витрат та підвищення конкурентоспроможності компанії "Рошен". Це може включати в себе аналіз фінансових показників, таких як чистий прибуток, оборотність активів та рентабельність проектів.

Четвертим критерієм може бути оцінка впливу змін на стосунки з клієнтами та партнерами. Важливо визначити, чи зміни в структурі управління призвели до покращення обслуговування клієнтів, збільшення задоволеності клієнтів та залучення нових партнерів. Це може бути виміряно за допомогою показників, таких як рівень клієнтської лояльності та обсяги нових угод.

П'ятим критерієм може бути оцінка впливу змін на інноваційність компанії. Зміни в структурі управління можуть сприяти створенню сприятливого середовища для розвитку нових ідей та продуктів. Оцінка інноваційності може включати в себе кількість нових продуктів, запущених на ринок, кількість патентів та інші показники успішності в галузі досліджень і розвитку.

Шостим критерієм може бути забезпечення сталого розвитку компанії. Оптимізація управлінських процедур повинна сприяти покращенню екологічних та соціальних показників діяльності компанії. Оцінка сталого розвитку може включати в себе зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та підтримку соціальних ініціатив.

Сьомим критерієм може бути визначення рівня залученості та задоволеності співробітників. Зміни в управлінні повинні сприяти створенню

сприятливого робочого середовища, де співробітники відчувають себе важливими для компанії та мають можливість для особистого та професійного зростання. Оцінка цього критерію може включати в себе анкети задоволеності співробітників, кількість звільнень та підвищень.

Восьмим критерієм може бути визначення рівня ризику, пов'язаного зі змінами в структурі управління. Необхідно оцінити, чи зміни призвели до збільшення чи зменшення ризику для компанії "Рошен". Це може включати в себе аналіз фінансових ризиків, ризиків в області репутації та інших сферах.

Загалом, визначення критеріїв ефективності змін в структурі управління компанією "Рошен" є критичним завданням у стратегічному розвитку організації. Оцінка повинна бути комплексною та включати в себе різноманітні аспекти, такі як корпоративна культура, фінансові показники, стосунки з клієнтами та партнерами, інноваційність, сталий розвиток, залученість співробітників, ризики та ринкову позицію. Тільки такий підхід дозволить об'єктивно визначити, чи були зміни успішними та як вони вплинули на підприємство в цілому.

ВИСНОВКИ

Управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві вимагає впровадження системного підходу для досягнення оптимальної ефективності та конкурентоспроможності. У цій роботі були розглянуті ключові аспекти системного підходу до управління бізнес-процесами, включаючи ідентифікацію, моделювання, оптимізацію та моніторинг процесів. Аналізуючи ці аспекти, можна зробити важливий висновок про те, що системний підхід стає важливим інструментом для підвищення ефективності та ефективності промислового підприємства.

Системний підхід дозволяє підприємствам розглядати свою діяльність як єдину систему, де бізнес-процеси є ключовими компонентами. Це підходить для виявлення взаємозв'язків між процесами та їх впливу на результативність підприємства в цілому. Завдяки системному підходу, можна забезпечити більш ефективне управління ресурсами, зменшити зайві витрати та покращити якість продукції чи послуг.

Дослідження системного підходу до управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен" відкриває значущі можливості для підвищення ефективності та конкурентоспроможності промислових підприємств у сучасних умовах. Основний акцент дослідження був зроблений на тому, як системний підхід може сприяти оптимізації бізнес-процесів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

У першому розділі роботи були розглянуті теоретичні аспекти системного підходу до управління бізнес-процесами на промисловому підприємстві. Було виявлено, що системний підхід передбачає розгляд бізнес-процесів як складових єдиної системи, взаємодія яких має сприяти досягненню стратегічних цілей. Важливими елементами системного підходу є ідентифікація ключових бізнес-процесів, їх аналіз та оптимізація з метою підвищення продуктивності та рентабельності.

У другому розділі роботи було проведено аналіз впровадження системного підходу до управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен". З'ясовано, що ця компанія успішно впроваджує системний підхід для оптимізації виробничих, логістичних та маркетингових бізнес-процесів. Інтеграція інформаційних систем та використання сучасних інструментів аналітики допомогли підвищити ефективність управління та призвели до збільшення продуктивності виробництва.

У третьому розділі роботи були розглянуті стратегії та практичні рекомендації для впровадження системного підходу в управління бізнес-процесами на прикладі кондитерської корпорації "Рошен". Зазначено, що важливо розпочати з ідентифікації ключових бізнес-процесів та їх аналізу з точки зору ефективності та можливостей оптимізації. Далі, важливо розробити інтегровану інформаційну систему, яка дозволить контролювати та вдосконалювати бізнес-процеси в режимі реального часу.

Однією з ключових рекомендацій є залучення та підготовка кваліфікованих кадрів, які зможуть ефективно впроваджувати та управляти системним підходом. Також важливо забезпечити постійний моніторинг та аналіз результатів, щоб вчасно вносити корективи та підвищувати ефективність управління бізнес-процесами.

Завдяки впровадженню системного підходу, кондитерська корпорація "Рошен" зможе досягти покращення якості продукції, зменшення витрат, збільшення конкурентоспроможності на ринку та підвищення задоволення клієнтів. Це створить фундамент для сталого росту та розвитку компанії.

У цій роботі було досліджено і показано, що системний підхід до управління бізнес-процесами є важливим інструментом для оптимізації функціонування промислових підприємств. На прикладі кондитерської корпорації "Рошен" було продемонстровано, як він може бути успішно впроваджений і які конкретні переваги він може призвести. Впровадження

системного підходу в управління бізнес-процесами вимагає планування, інвестицій та зусиль, але ці зусилля є виправданими, оскільки вони спрямовані на досягнення стратегічних цілей та створення стабільної та конкурентоспроможної організації в умовах сучасного бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. Вип. 6 (17). С. 223–230.

2. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/НАУ_№6_%2874%292019_ч.2-стор.160-167.pdf

3. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7742/1/NRMSE2017_V3_P053.pdf

4. https://uk.wikipedia.org/wiki/Рошен

5. Козак Л. С. Функції та принципи реалізації концепції логістичного контролінгу на підприємстві / Л. С. Козак // Вісник Національного транспортного університету. – 2015. – №33. – С. 164-173.

6. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101199

7. Полінкевич О. М. Структурологічна модель механізму активізації інноваційних процесів в управлінні промисловим підприємством / О. М. Полінкевич // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. Економічні науки. – 2014. – № 5. – Т. 1. – С. 40–43

8. Кравчук О. М. Фінансова діяльність суб'єктів підприємництва : навч. посібник (гриф МОН України) / О. М. Кравчук, В. П. Лещук. – К. : ЦУЛ, 2010. – 504 с.

9. https://roshen.com/?fbclid=iwar1hls1bcuo9tbjk_gbj4ojcjdy6ifcwlrnsg5za-tcbs4_atby22qlkbcq

10. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://wiki.vnu.edu.ua/images/b/bf/Polinkevych_aref.pdf

11. Гузенко Г.М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 227–234.

12. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, домінанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.

13. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. № 1. С. 257–262.

14. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://roshenstores.com

15. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://repro-health.com.ua/index.php/2310-5534/article/view/215692

16. Череп А.В, Потопа К.Л., Ткаченко О.В. Реінжиніринг − філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія. К.: Кондор, 2009. 386 с.

17. Соснін О.С., Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: навч. посіб. К.: Видавництво Європейського університету, 2011. 147 с.

18. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf

19. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://ep3.nuwm.edu.ua/8812/1/Управління%20%20бізнес-процесами.pdf

20. Андрієць В. Підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства [Електронний ресурс] / Віталій Андрієць. – Режим доступу : http://economist.net.ua/ node/300.

21. Андрощук І. В. Фінансові інновації: суть та проблеми поширення / І. В. Андрощук, О. М. Кравчук // Економічний простір. – 2010. – № 35.– С. 210–219.

22. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.

23. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу / Л.В. Бондарчук // Вісник Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – №1. – С. 101–103.

24. Власова А. М. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / А. М. Власова, Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 1997. – 92 с.

25. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємозв'язку та розвитку / В. М. Геєць ; НАН України ; Ін-т економіки та прогнозув. НАН України. − К., 2009. – 864 с.

26. Гонтарева І. В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств : монографія / І. В. Гонтарева. – Х. : Інжект, 2011. – 480 с.

27. Гриньова В. М. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія / В. М. Гриньова, В. В. Власенко. – Х. : ІНЖЕК, 2005. – 200 с.

28. Гурко О. В. Інноваційна економіка України: суть та проблеми розвитку / О. В.Гурко, О. М. Кравчук // Економічний простір. − 2010. – № 35. – С. 99–109.

29. Демінська Ю. В. Кластери як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств і регіонів / Ю. В.Демінська, Т. Б. Надтока // Економіка і Маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка / Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. : Донецьк, ДонНТУ, 2011. − С. 65−68.

30. Дериколенко О. М. Управління інноваційними ризиками на малих та середніх промислових підприємствах: монографія / О. М. Дериколенко. – Суми : Вінниченко М. Д., 2011. − 144 с.

31. . Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнеспроцесів виробничих підприємств : монографія / за заг. ред. к.е.н., доц. Л. М. Таранюка. – Суми : Вид.-вир. підпр. «Мрія-1» ТОВ, 2010. – 440 с

32. Ілляшенко С. М. Управління екологічними ризиками інновацій / С. М. Ілляшенко, В. В. Божкова. – Суми : Університетська книга, 2004. − 214 с.

33. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / за ред. д-ра екон. наук, проф. Л.І. Федулової. – К. :Основа, 2005. – 552 с.

34. Козаченко А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс] / А. В. Козаченко. – Режим доступу: http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichnipidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv

35. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О.М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. – 2013. – №10 (151). – С. 78-82.

36. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування / Л. Д. Дрюченко //Публічне адміністрування: теорія та практика. – 2010. – Вип. 1 (3) — С.32-35

37. . Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес&процесів, як основи фор& мування бізнес системи організації. Ефектив& на економіка. 2012. №11.

38. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf

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

40. Тарасюк М. В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами / М. В. Тарасюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2009. - Вип. 4. - С. 266-275

41. Тарасюк М. В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами / М. В. Тарасюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2009. - Вип. 4. - С. 275

42. Тарасюк М. В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами / М. В. Тарасюк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2009. - Вип. 4. - С. 200

43. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/47939/1/BPM_Kotsko.pdf

44. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2010/1/9.pdf

45. [Електронний ресурс]. Доступно за посиланням: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/6608/1/Bondar%2c%20O.%20and%20Trofymchuk%2c%20M.%20%282021%29%2c%20Systematic%20approach%20to%20enterprise%20management%20based%20on%20business%20process%20automation.pdf

ДОДАТКИ

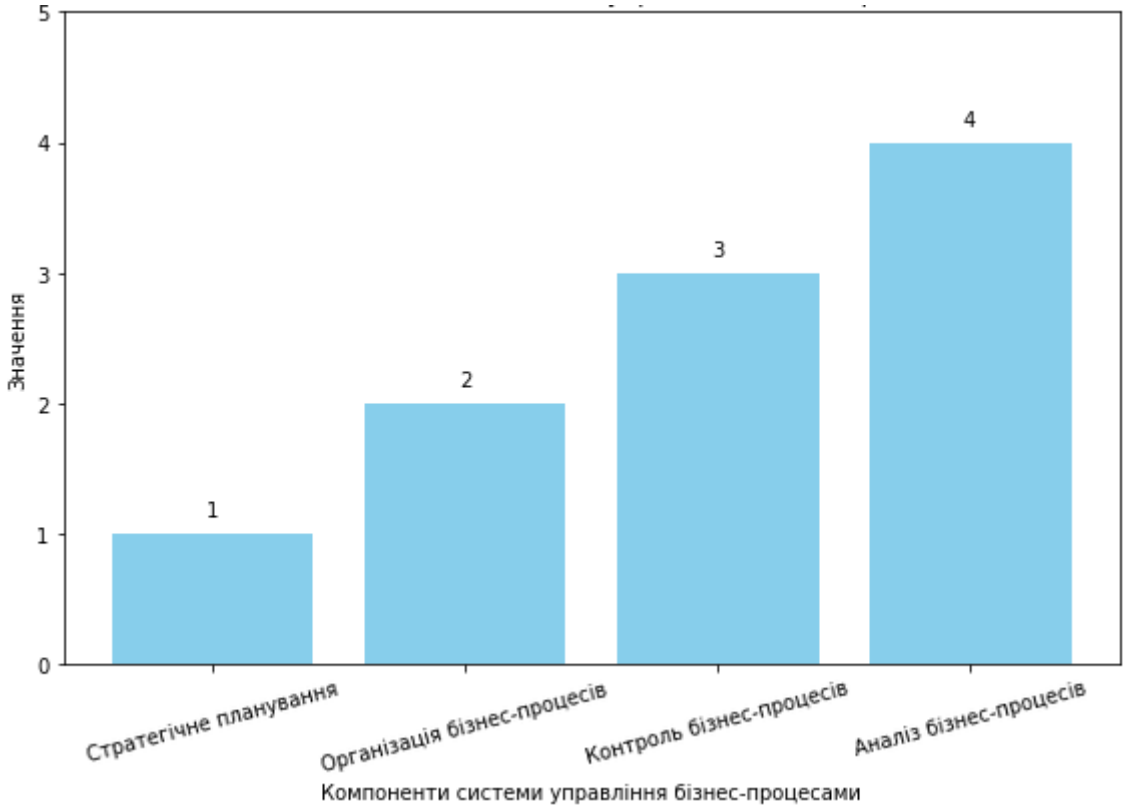


Рисунок 1 – Значення компонентів системи управління бізнес-процесами

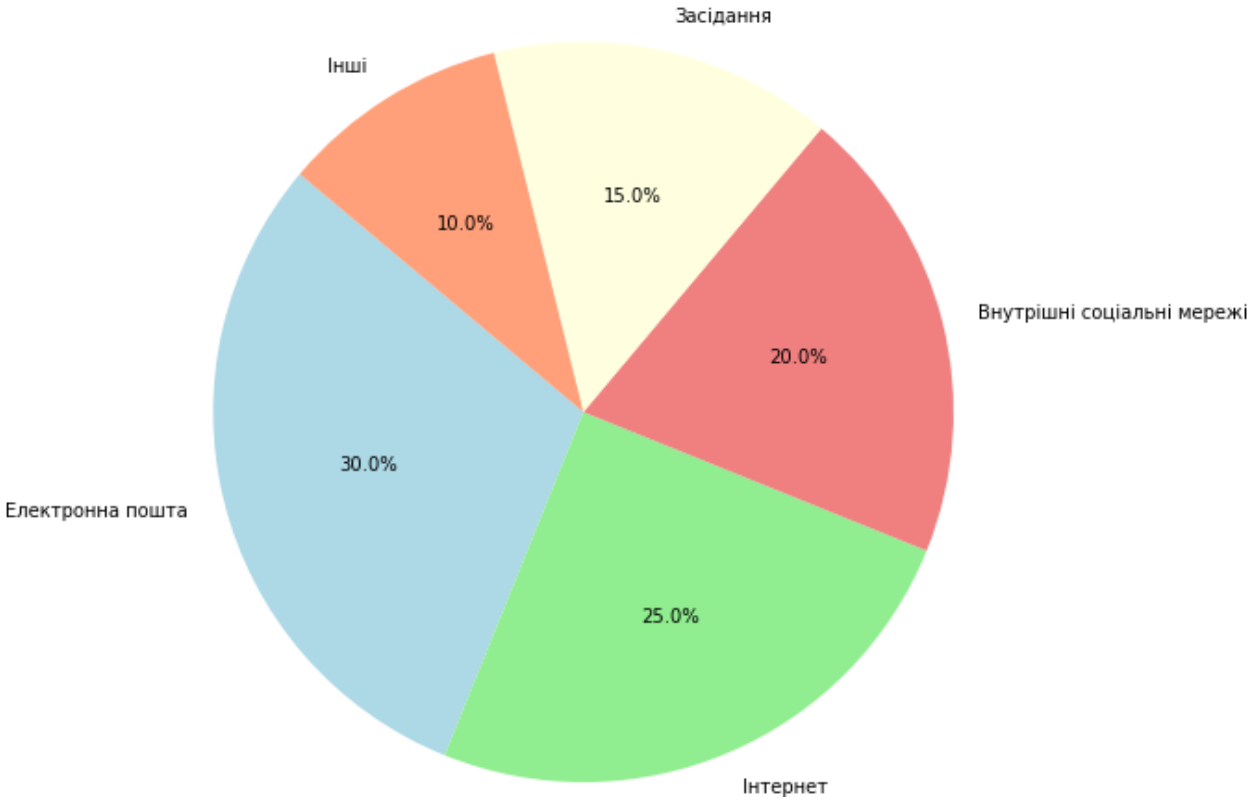


Рисунок 2 – Засоби внутрішніх комунікацій

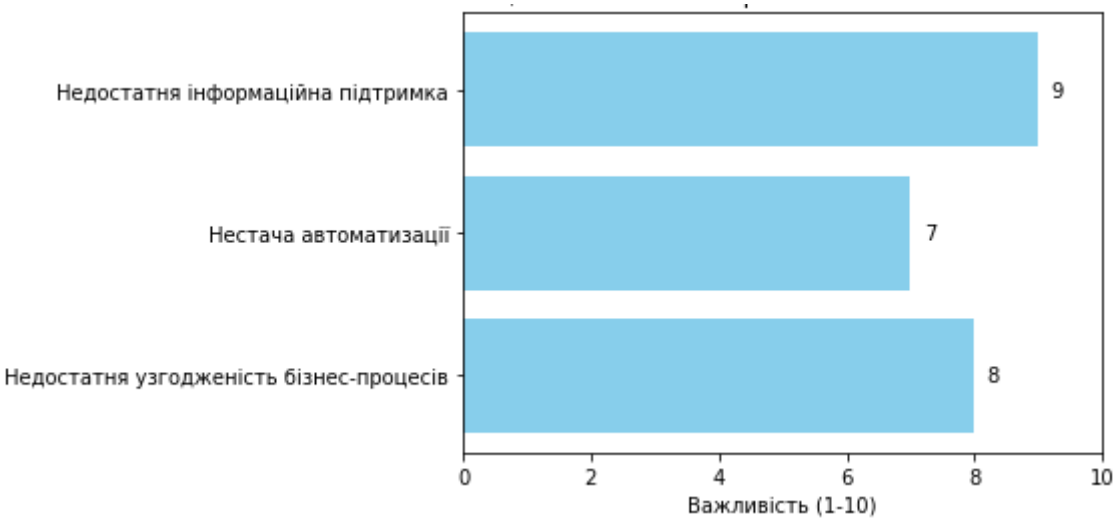


Рисунок 3 – Оцінка важливості проблем в компанії «Рошен»

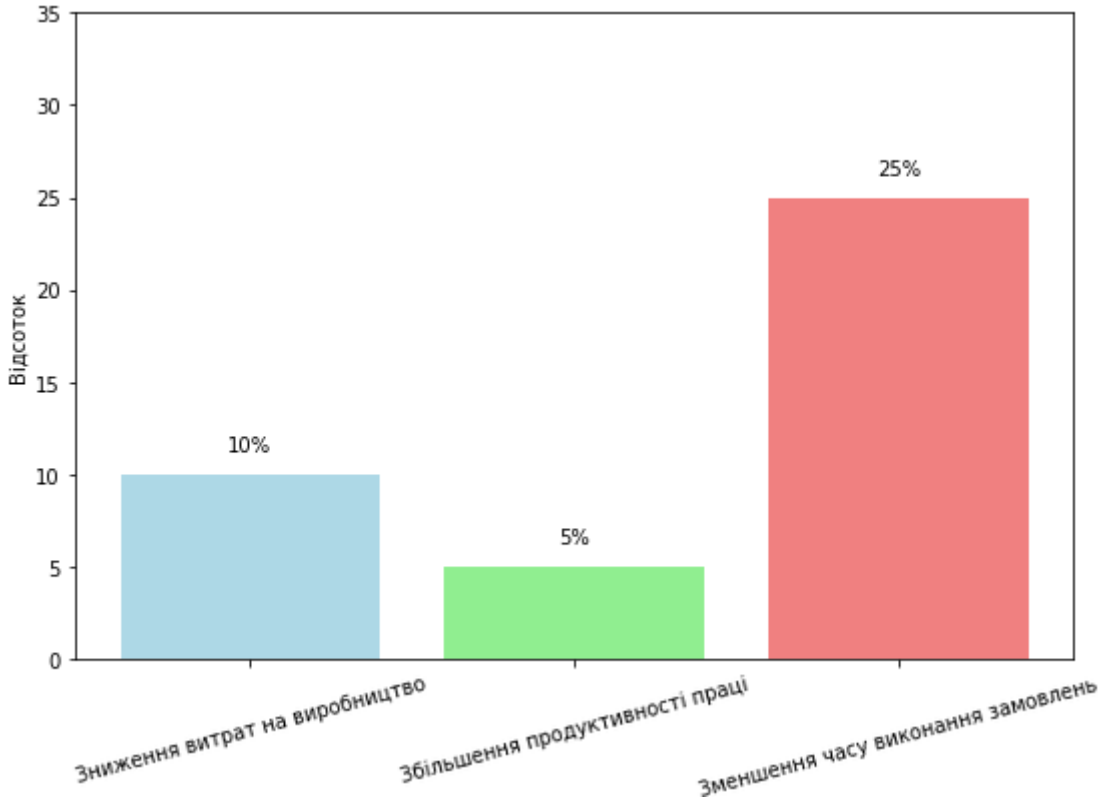


Рисунок 4 - SMART-цілі для компанії "Рошен"

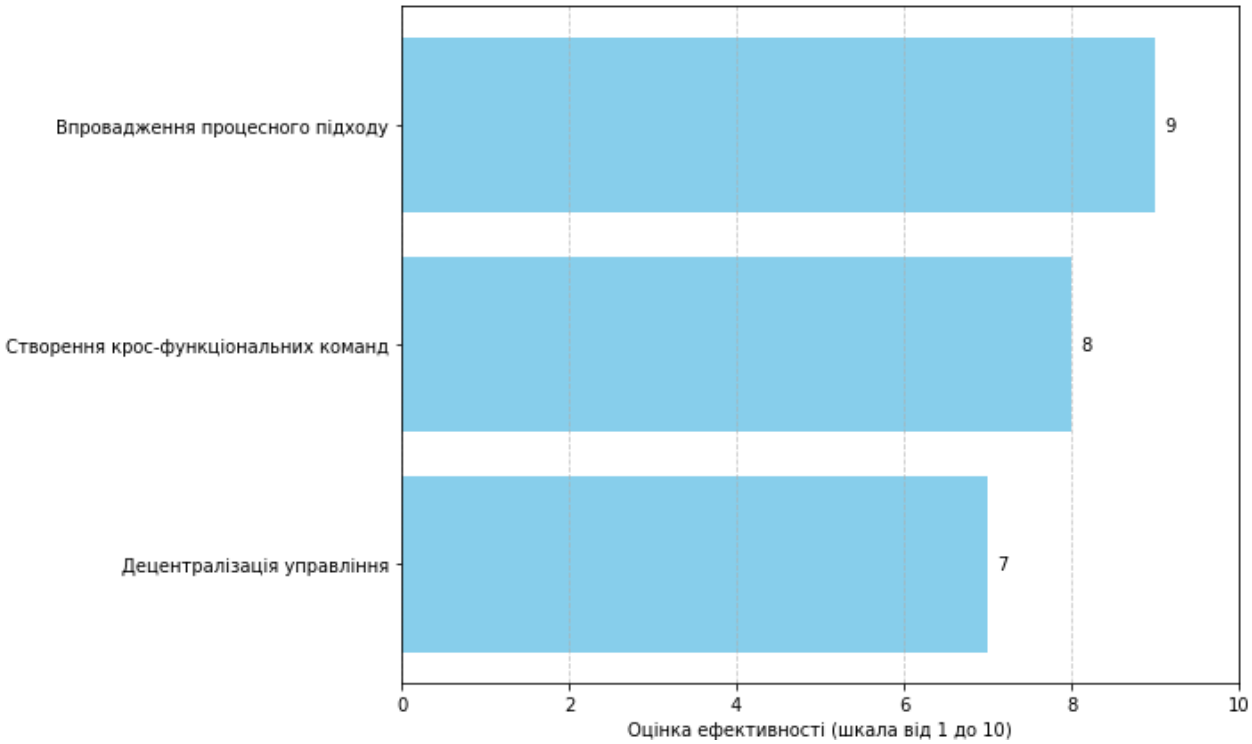


Рисунок 5 - Ефективність змін у структурі управління "Рошен"