

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

**на тему: «Сучасні умови розвитку менеджменту, орієнтованого на
удосконалення бізнес-процесів»**

Виконав (ла): здобувач 4 курсу, групи ЕХ- 41
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»
_____ Мар'яна ОСТАПЕНКО
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи:
доцент закладу вищої освіти, к.держ.упр.
_____ Тетяна САМОФАЛОВА
(підпис)

Рецензент: _____
(посада)

(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний.
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр.
Спеціальність 073 «Менеджмент».
Освітньо-професійна програма «Менеджмент бізнес-процесів».

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА

_____ Остапенко Мар'яна Олексіївна
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Сучасні умови розвитку менеджменту, орієнтованого на удосконалення бізнес-процесів»;

керівник роботи: Самофалова Тетяна Олександрівна, доцент, доцент закладу вищої освіти

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від – 09.04.2024 року № 2101-5/786

2. Строк подання студентом роботи «05 »червня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити зміст бізнес-процесів на виробничому підприємстві, дослідити підходи для систематичного аналізу та вдосконалення бізнес-процесів, проаналізувати організаційно-економічну характеристику «SMK Group», визначити, які є способи управління

інформаційними ресурсами для організації бізнес-процесів на підприємстві, дослідити оптимізацію ключових бізнес-процесів під час упровадження інноваційних технологій у «SMK Group».

4. План роботи

№ з/п	Послідовність підготовки кваліфікаційної роботи	Термін завершення етапів роботи
1	Вибір теми й подання заявки на ім'я завідувача кафедри про обрання теми кваліфікаційної роботи	до 01.09.2023.
2	Формулювання та оформлення завдань кваліфікаційної роботи	до 20.01.2024
3	Узгодження з керівником плану кваліфікаційної роботи	до 20.02.2024
4	Підготовка першого розділу роботи	до 20.03.2024
5	Збір і обробка емпіричних даних та їхнє узагальнення в другому розділі роботи	до 20.04.2024
7	Написання вступу, висновків та рекомендаційного підрозділу кваліфікаційної роботи	до 01.05.2024
8	Подання чорнового варіанту всієї кваліфікаційної роботи керівнику	до 25.05.2024
9	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру економіки та менеджменту	до 05.06.2024

5. Дата видачі завдання «__» _____ 2024 р.

Здобувач вищої освіти
(підпис) _____ (ім'я та прізвище)

Мар'яна ОСТАПЕНКО

Керівник кваліфікаційної роботи
(підпис) _____ (ім'я та прізвище)

Тетяна САМОФАЛОВА

Гарант освітньої програми _____

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1 Зміст бізнес-процесів на виробничому підприємстві.....	7
1.2 Підходи для систематичного аналізу та удосконалення бізнес-процесів.....	13
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «SMK Group»	
2.1 Організаційно-економічна характеристика «SMK Group»	17
2.2. Управління інформаційними ресурсами для організації бізнес-процесів на підприємстві	22
2.3 Оптимізація ключових бізнес-процесів під час упровадження інноваційних технологій у «SMK Group»	30
ВИСНОВКИ Й ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Умови постійного посилення конкуренції вимагають ефективного управління бізнес-процесами як ключового фактора успіху для підприємств у всіх галузях. Упровадження нових технологій, а саме: штучного інтелекту, аналізу баз даних, інтернету тощо – створює нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. Глобалізація змусила міжнародні компанії адаптувати свої процеси до різних культурних, юридичних та економічних умов. Створення ефективних бізнес-процесів сприяє підвищенню якості продукції або послуг і забезпечує конкурентоспроможність на ринку, а також дозволяє здійснювати управління підприємством в умовах кризи. Постійний пошук шляхів підвищення ефективності та продуктивності, зниження витрат є важливими завданнями для сучасного менеджменту. Отже, дослідження цієї теми може сприяти розвитку сучасних підходів до управління бізнес-процесами й приносити значний внесок у сферу бізнесу та менеджменту.

Розкриттю ідеї вдосконалення бізнес-процесів свої теоретичні напрацювання присвятили вчені Багорка Д. А., Вінничук О. Ю., Зайченко М. В., Коваленко О. В., Макаруч І. Ю., Онищенко В. П., Павленко С. І., Терещенко Т. В., Турчак В. В., Усова Г. В. – та багато інших.

Метою роботи є дослідження сучасних умов розвитку менеджменту, орієнтованого на вдосконалення бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- охарактеризувати бізнес-процеси на виробничому підприємстві;
- дослідити методичні підходи до аналізу та оптимізації цих процесів;
- проаналізувати діяльність ТОВ «SMK Group»;
- визначити, як організовані інформаційні ресурси для управління бізнес-процесами на підприємстві;

– запропонувати рекомендації щодо проведення реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні нових технологій у ТОВ «SMK Group».

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси на виробничому підприємстві та прийняття рішень, які на них впливають.

Предметом дослідження є різноманітні методи, моделі та інформаційні технології, які використовуються в сучасному менеджменті для підтримки прийняття управлінських рішень.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи дослідження: структурно-логічний аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, графічний метод.

Практична значущість для підприємства полягає в запропонованих заходах, які можуть підвищити ефективність підприємства ТОВ «SMK Group», покращити фінансові показники та роботу підприємства в цілому.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, містить 53 сторінок тексту, 6 таблиць, 4 рисунки, перелік літературних джерел містить 33 найменування.

На основі дипломної роботи з теми «Сучасні умови розвитку менеджменту, орієнтованого на удосконалення бізнес-процесів» було створено тези оприлюднені на конференції «Вплив інноваційних змін на розвиток суспільства: управлінські та соціально економічні аспекти», проведеної Державним університетом «Житомирська політехніка» (травень 2024).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Зміст бізнес-процесів на виробничому підприємстві

Одним із ключових викликів, на які сучасні компанії мають оперативно реагувати, є інтеграція даних із різних систем для забезпечення безперервного потоку інформації в межах підприємства. Умови електронної комерції, електронного бізнесу й зростання глобальної конкуренції змушують компанії акцентувати увагу на швидкості виходу на ринок, поліпшенні обслуговування клієнтів та більш ефективному виконанні завдань. Необхідно організувати потік інформації та роботи так, щоб підприємство функціонувало як добре налаштована система. Ці зміни вимагають упровадження нових потужних рішень, які здатні інтегрувати інформацію з різних функціональних областей та організаційних підрозділів і координувати діяльність компанії з діяльністю постачальників та інших партнерів [32].

Нове цифрове бізнес-середовище вимагає від компаній стратегічного підходу до їхніх бізнес-процесів.

Стратегічний підхід – це планування та прийняття рішень з огляду на довгострокові цілі та мету організації. Це орієнтація на досягнення конкурентної переваги, а також урахування змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Стратегічний підхід охоплює аналіз ринку, конкурентів, ризиків, технологічних та інших трендів для розробки ефективних стратегій, спрямованих на успішне вирішення завдань організації на тривалий період.

Під бізнес-процесами розуміють послідовності логічно пов'язаних дій для досягнення конкретних бізнес-результатів. Бізнес-процеси також охоплюють унікальні методи, якими організації та керівництво координують цю діяльність.

Якщо бізнес-процеси дозволяють компанії ефективніше впроваджувати інновації чи працювати краще, ніж конкуренти, вони можуть стати джерелом підвищення конкурентоспроможності. З іншого боку, якщо організація бізнес-процесів ґрунтується на застарілих методах, вони можуть ставати перешкодою для ефективності та оптимальності діяльності організації [4].

Основна сутність та характеристика змісту бізнес-процесів на виробничому підприємстві охоплює аналіз та опис ключових етапів і дій, що відбуваються в рамках виробничих процесів, та характеризується взаємодією різних підрозділів та функцій підприємства для виготовлення продукції або надання послуг.

Бізнес-процеси на виробничому підприємстві мають у своєму складі такі компоненти, як-от: планування виробництва, закупівлю сировини та матеріалів, виробничі операції, контроль якості, управління запасами, логістику та інші аспекти, спрямовані на ефективне виробництво та задоволення потреб ринку.

Деякі бізнес-процеси підтримують основні функціональні сфери фірми (Табл.1.1), інші є міжфункціональними.

Таблиця 1.1 – Приклади функціональних бізнес-процесів

Функціональна область	Бізнес-процес
Виготовлення та виробництво	Складання виробу, перевірка на якість, виготовлення опису матеріалів.
Продажі та маркетинг	Ідентифікація клієнтів, інформування клієнтів про товар, продаж товару.
Фінанси та бухгалтерський облік	Плата кредиторам, створення фінансової звітності, ведення касових рахунків.
Людські ресурси	Наймання працівників, оцінка результатів роботи співробітників, зарахування працівників до програм пільг.

Джерело: створено автором на основі [13]

Зазначаються ключові функції, взаємозв'язки між ними, а також спрощення та оптимізація цих процесів для підвищення продуктивності, зниження витрат та покращення якості продукції чи надання послуг. Такий підхід допомагає підприємству досягти ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Виходячи за межі відділень продажів, маркетингу, виробництва та науково-дослідної роботи, багато з бізнес-процесів стають міжфункціональними. Ці міжфункціональні процеси виходять за рамки традиційної організаційної структури, об'єднуючи співробітників із різних фахових областей для виконання конкретних завдань. Наприклад, у багатьох компаніях процес обробки замовлень вимагає взаємодії між відділом продажів (отримання та реєстрація замовлення), відділом бухгалтерського обліку (перевірка кредитоспроможності та виставлення рахунків за замовлення) та виробничим відділом (комплектування та відправка замовлення) (див. рис. 1.1).

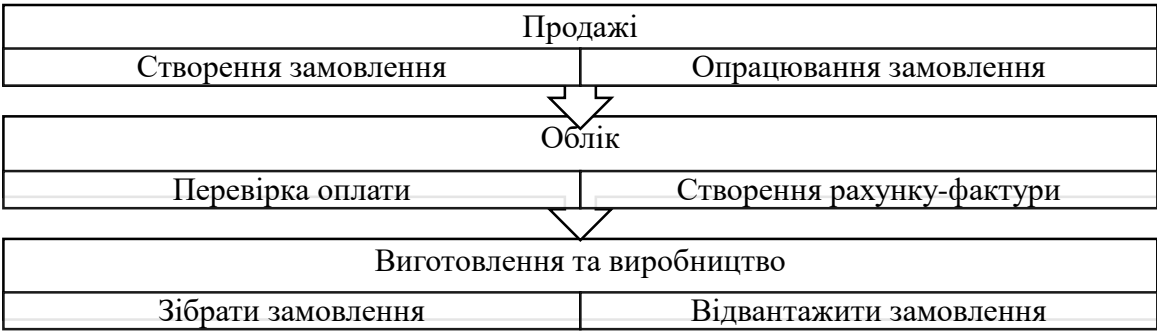


Рис. 1.1. – Приклад створення замовлення

Джерело: створено автором на основі [25]

Створення та виконання замовлення становлять складний процес, що охоплює дії, які реалізуються функціями збуту, виробництва й бухгалтерії. Сучасні компанії розпізнають можливість збільшення гнучкості та продуктивності шляхом тіснішої координації своїх бізнес-процесів і, в окремих

випадках, інтеграції цих процесів для зосередження на ефективному ресурсному управлінні та обслуговуванні клієнтів [5]. Для підтримки координації та інтеграції процесів у різних масштабах організації використовуються корпоративні програми. Ці програми мають у своєму складі корпоративні системи, системи управління ланцюгами постачань, системи управління взаємодією з клієнтами та системи управління знаннями. Кожна з таких корпоративних програм об'єднує в собі взаємопов'язаний комплекс функцій і бізнес-процесів для підвищення продуктивності організації в цілому.

Зазвичай, ці більш сучасні системи використовують переваги корпоративної інтранет-мережі та веб-технологій для ефективного обміну інформацією всередині компанії та з її партнерами. Загалом, ці системи є багаторівневими, міжфункціональними та орієнтованими на підвищення ефективності бізнес-процесів.

Корпоративні системи формують інтегровану універсальну платформу для координації ключових внутрішніх процесів компанії. Інформаційні системи для управління ланцюгом постачань (SCM) та управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) сприяють у взаємодії з процесами управління відносинам компанії з постачальниками та клієнтами. Системи управління знаннями дозволяють організаціям більш ефективно управляти процесами збору та використання знань та досвіду [30].

У більшості великих організацій існує різноманіття інформаційних систем, які підтримують різні функції, рівні управління та бізнес-процеси.

Функції управління охоплюють планування, організацію, керування та контроль. Планування встановлює мету та розробляє стратегії для досягнення цілей. Організація створює структуру та розподіляє ресурси. Керування охоплює координацію дій персоналу та мотивацію для виконання завдань. Контроль забезпечує відстеження досягнення цілей та коригування, якщо необхідно. Рівні управління містять у собі стратегічне управління на вищих

рівнях, тактичне на середніх та операційне на нижчих, кожен з яких забезпечує різні аспекти управління організацією.

Зазвичай ці рівні спрямовані на виконання різних завдань, орієнтованих на конкретні функції, бізнес-одиниці та процеси, і вони не взаємодіють між собою, що ускладнює автоматичний обмін інформацією. Збір необхідних для створення повної карти діяльності організації даних може бути важким завданням для керівників. Наприклад, комерційний персонал може стикатися з труднощами при спробі визначити наявність товарів при розміщенні замовлення; клієнти можуть не мати можливості відстежувати свої замовлення; а виробництво може мати труднощі в спілкуванні з фінансовим відділом для планування нових виробничих процесів. Такий роз'єднаний підхід до даних у сотнях індивідуальних систем може негативно вплинути на ефективність та успішність бізнес-процесів організації.

Корпоративні системи, що відомі також як системи планування ресурсів підприємства (ERP), вирішують цю проблему, створюючи єдину інформаційну платформу для координації та інтеграції ключових бізнес-процесів у різних сферах організації. Інформація, яка раніше була розсіяна по різних системах, тепер може легко циркулювати в усій компанії, сприяючи спільному використанню її бізнес-процесів у виробництві, бухгалтерії, кадрах та інших галузях. Ізольовані бізнес-процеси, як-от: продажі, виробництво, фінанси й логістика – можуть бути впроваджені в загальні бізнес-процеси всієї компанії, охоплюючи різні рівні та функції організації.

Цифрова система підприємства збирає дані з різних ключових бізнес-процесів у виробництві, фінансах, бухгалтерському обліку, продажах і маркетингу, а також у сфері людських ресурсів і зберігає ці дані в одному інтегрованому сховищі, де вони стають доступними для використання іншими частинами бізнесу. Менеджерам стає доступною більш точна та актуальна

інформація для керування щоденними операціями компанії та для отримання загальнофірмового уявлення про бізнес-процеси та потоки інформації [15].

Необхідність та переваги бізнес-процесів виявляються досить очевидними, особливо в області великих організацій. Бізнес-процес становить основу для ефективності дій у підприємствах, дозволяючи їм оптимізувати конкретні завдання та досягати оптимального використання ресурсів.

Ключові причини впровадження чітко визначених бізнес-процесів містять такі компоненти:

- визначення важливих завдань, спрямованих на досягнення стратегічних бізнес-цілей;
- підвищення ефективності в ході реалізації процесів;
- оптимізацію комунікацій між різними людьми, функціями та відділами;
- установлення правил для забезпечення відповідальності та оптимального використання ресурсів;
- запобігання хаосу в щоденних операціях;
- стандартизацію процедур для виконання завдань, критичних для успіху бізнесу.

Системи управління знаннями сприяють процесам отримання, зберігання, поширення та застосування знань, а також процесам створення нових знань та їхньої інтеграції в організацію [23]. Вони охоплюють загальнокорпоративні системи для управління та розповсюдження документів, графіків та інших цифрових об'єктів знань, співробітників у спеціалізованих сферах, офісні системи для поширення знань та інформації, а також системи для роботи зі знаннями, спрощуючи процес створення знань. Інші програми управління знаннями містять експертні системи, що кодують знання експертів в інформаційних системах, які можуть використовувати інші члени організації, та

інструменти для виявлення знань, які розпізнають шаблони та важливі взаємозв'язки в містких базах даних.

1.2 Підходи для систематичного аналізу та удосконалення бізнес-процесів

Ефективне управління бізнес-процесами в сучасних умовах має розглядатися через призму новаторських підходів до управління якістю, з основним фокусом на оптимізаційному моделюванні. Аналіз теоретичних та практичних досліджень відомих учених з усього світу та в Україні щодо ефективності функціонування підприємств свідчить, що вирішення такої проблеми часто пов'язане з оптимізацією та удосконаленням бізнес-процесів. Водночас оптимізаційне моделювання бізнес-процесів може бути ефективним засобом удосконалення систем управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Успішна діяльність українських підприємств, їхній стійкий розвиток, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти, стають можливими завдяки оптимізації та вдосконаленню бізнес-процесів, які спрямовані на задоволення потреб споживачів та інших зацікавлених сторін за умов ринкової конкуренції. Під час оптимізації бізнес-процесів рекомендується застосовувати системний підхід, визначаючи низку заходів та функцій управління, зокрема, планування, організацію, контроль та вдосконалення [18]. Оптимізаційне моделювання бізнес-процесів є ефективним інструментом для підвищення продуктивності підприємств і задоволення потреб їхніх клієнтів.

Крім того, будівництво оптимізаційної моделі бізнес-процесів дозволяє компаніям налагоджувати взаємовигідні відносини з зовнішніми організаціями, постачальниками та клієнтами, створюючи сприятливі умови для продуктивної діяльності персоналу компанії. Безперечно, оптимізація бізнес-процесів

виступає інструментом для визначення, ідентифікації та зменшення ризиків у системах управління якістю та загальній діяльності підприємства.

При моделюванні бізнес-процесів важливо чітко визначити структуру та зміст об'єктів моделювання, розглянути, з яких елементів має складатися бізнес-процес.

Оптимізація бізнес-процесів є ключовим аспектом організаційного розвитку, у рамках якого власник процесу виконує ряд заходів для виявлення, аналізу та вдосконалення існуючих бізнес-процесів на підприємстві відповідно до поставлених цілей, наприклад, збільшення прибутку та продуктивності, зниження витрат і т. д. Також удосконалення бізнес-процесів становить метод зміни існуючих бізнес-процесів для покращення якості продукту чи послуги та відповідності потребам замовників та споживачів [24].

Значущим показником економічної діяльності підприємств, зокрема в галузі інжинірингових послуг, є їхній дохід від реалізації бізнес-процесів, які охоплюють виконання робіт та надання послуг [21]. Цей показник визначає цільове призначення підприємницької діяльності, оскільки дохід напряду впливає на прибуток компанії, її прибутковість і фінансову стійкість. Аналіз впливу витрат на бізнес-процеси щодо прибутку є складним економічним завданням, яке вимагає докладного вивчення взаємозв'язків між прибутком від виконання робіт та послуг і різними видами витрат на їхнє виконання.

Зі зростанням та розвитком підприємств змінюються їхні бізнес-процеси. Залежно від розміру компанії може існувати значна кількість бізнес-процесів, у яких щоденно беруть участь зацікавлені сторони як у межах самої організації, так і поза її межами.

Бізнес-процес становить послідовність кроків, які виконуються у визначеному порядку для досягнення бажаного результату. Цей процес може охоплювати такі сфери діяльності, як-от: адаптація нових клієнтів, реалізація та

маркетинг, обробка запитів від клієнтів, виконання замовлень, управління персоналом та бухгалтерський облік [14].

Ці процеси безперервно розвиваються й, отже, потребують постійної оцінки, удосконалення та оптимізації. Застарілі процеси можуть викликати незадоволення як із боку клієнтів, так і працівників, спричиняючи високі операційні витрати та втрату частки ринку.

Ефективне управління бізнес-процесами вимагає добре продуманого плану, який відповідає постійним потребам у визначенні, виконанні, оцінці та ітерації процесів. У центрі цього підходу лежить постійне вдосконалення та оптимізація бізнес-процесів — операційна практика, спрямована на визначення, оцінювання та вирішення проблем і труднощів у бізнес-процесах.

Удосконалення та оптимізація бізнес-процесів націлені на переробку існуючих процесів для підвищення їхньої ефективності, оптимізації операцій, оновлення комунікацій, зменшення помилок і витрат, а також на збільшення робочого навантаження. Ці поліпшення мають здійснюватися постійно, оскільки бізнес постійно змінюється, розвивається, розширюється та впроваджує нові технології.

Існує кілька добре відомих стратегій для поліпшення та оптимізації бізнес-процесів, які вже довгий час зарекомендували себе. Нижче перераховано методи та інструменти, які ставлять клієнта в основу усієї діяльності компаній.

– **Метод «Шість Сигм»** («Six Sigma») існує з середини 1980-х як загальний підхід до вдосконалення процесів та управління якістю. Він використовує концепцію DMAIC (визначення, вимірювання, аналіз, покращення, контроль) як основу для постійного вдосконалення процесів.

– **«Економне мислення»** становить модифіковану версію «Шести Сигм», акцентуючи увагу на конкретних завданнях, що забезпечують більшу цінність для клієнтів та визначає області потенційної неефективності процесів.

– **«Загальне управління якістю, або TQM»**, отримало популярність у 1980-х серед виробників і державних установ. Спрямовано на усунення дефектів у процесі та покращення загальної якості кінцевого продукту чи послуги.

Усі підприємства визнають важливість ефективних процесів, але фактично багато з них стикаються з неефективністю робочих процесів, яку слід виправити. У зв'язку з цифровою трансформацією в сучасному високо конкурентному бізнес-середовищі, неефективні процеси можуть негативно позначитися на всіх аспектах діяльності компанії [20]. Навіть один неефективний процес може вплинути на ресурси, робочу силу, прибуток, а також на якість і надійність продуктів і послуг. Неефективні процеси можуть створювати й побутові обмеження, які перешкоджають нормальній роботі, збільшують витрати, призводять до затримок та невиконаних завдань, а також уповільнюють реакцію організації на зміни на ринку.

Розробка ефективних бізнес-процесів може бути складною та трудомісткою. Проте підтримка їх в актуальному стані, удосконалення за потреби та постійна оптимізація можуть бути ще складнішими. Зміни, особливо в тих випадках, коли процеси існують протягом тривалого періоду, часто викликають опір у людей [1]. А втім, підвищення ефективності процесу може спростити процедури, усунути зайві завдання та дублювання, автоматизувати певні операції, підняти рентабельність інвестицій та підвищити рівень задоволеності як співробітників, так і клієнтів.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «SMK Group»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «SMK Group»

«SMK Group» — один із найпотужніших, найсучасніших та високотехнологічних м'ясопереробних бізнесів в Україні. Українське об'єднання підприємств «SMK Group» було створено у 2007 році.

У 2010 – 2020 р.р. «SMK Group» проводить під гаслом розширення технологічних можливостей. Купується та вводиться в експлуатацію новітнє технологічне обладнання, збільшується відрив від конкурентів.

На сьогоднішній день «SMK Group» – це вертикально-інтегрований холдинг, що спеціалізується на м'ясопереробці, до складу якого входять такі заклади:

- 3 м'ясопереробні підприємства – Салтівський, Богодухівський, Київський м'ясокомбінати;
- екофермерське господарство – агрофірма «Світанок» (земельний банк (земельні угіддя), виробництво кормів, свинокомплекс);
- **Торговельний дім** – 7 регіональних філій;
- фірмова торгівля – понад 600 роздрібних торгових точок під брендом «Салтівський м'ясокомбінат».

Першу партію ковбас було вироблено Салтівським м'ясокомбінатом у 2000 р., а вже сьогодні «SMK Group» — один із найпотужніших, сучасних та високотехнологічних м'ясопереробних бізнесів в Україні, провідний виробник та беззаперечний лідер українського м'ясопереробного ринку.

У виробництві «SMK Group» робить ставку на технологічну потужність та досконалість (продуктивність, універсальність, якість).

Постійний пошук нових технологій та прагнення до бездоганної якості є основою виробничої філософії «SMK Group». Технічне озброєння підприємств Групи здійснюється такими світовими лідерами з виробництва обладнання:

- для м'ясопереробки: SCHRÖTER (Німеччина), HANDTMAN (Німеччина), POLY-CLIP (Німеччина), MULTIVAC (Німеччина), SHALLER (Німеччина), SUPERVAC (Німеччина), CLIMAJET (Німеччина), HENKELMANN (Німеччина), NOCK (Німеччина), PANINI (Італія), ULMA (Іспанія), NOVOTHERM (Австрія), NOWICKI (Польща), REX-POL (Польща);
- для свинарства: FANCON (Голландія), DALTEC (Данія).

Кожна стадія процесу виробництва постійно піддається моніторингу для отримання продукції, що відповідає найвищим стандартам якості та безпеки, має неповторний смак та доступну ціну.

Основними стратегічними пріоритетами SMK є висока якість продукції та помірні ціни. Продукція компанії добре відома на ринку України. Покупці знають, люблять та із задоволенням купують м'ясні продукти під брендами «SMK Group». Покупці ковбас та м'ясних виробів SMK цінують якість, різноманітність смаків продукції в поєднанні з помірними цінами.

Конкурентоспроможність продукції SMK забезпечується використанням найкращої вітчизняної та імпортової м'ясної сировини, спецій та харчових добавок, натуральних та штучних оболонки, різноманітних пакувальних матеріалів та упаковки від провідних світових, європейських та вітчизняних виробників.

Для забезпечення конкурентних переваг на ринку фахівці компанії ретельно відстежують новітні досягнення в галузі технологій та обладнання м'ясопереробки, пакування, зберігання, тенденції на ринку ковбас та м'ясних виробів, що дозволяє оперативно реагувати на запити ринку та створювати нові продукти, які максимально відповідають смаковим уподобанням українських споживачів.

Широкий асортимент ковбас та виробів з м'яса, що виробляються як за традиційними, так і за інноваційними технологіями та рецептами, дозволили компанії здобути славу найбільш вишуканого м'ясного бізнесу в Україні.

Незважаючи на свою молодість, «SMK Group» твердо займає лідируючі позиції на українському ринку м'ясопереробки як за рівнем якості продукції, так і ефективності інноваційних рішень (рис 2.1).

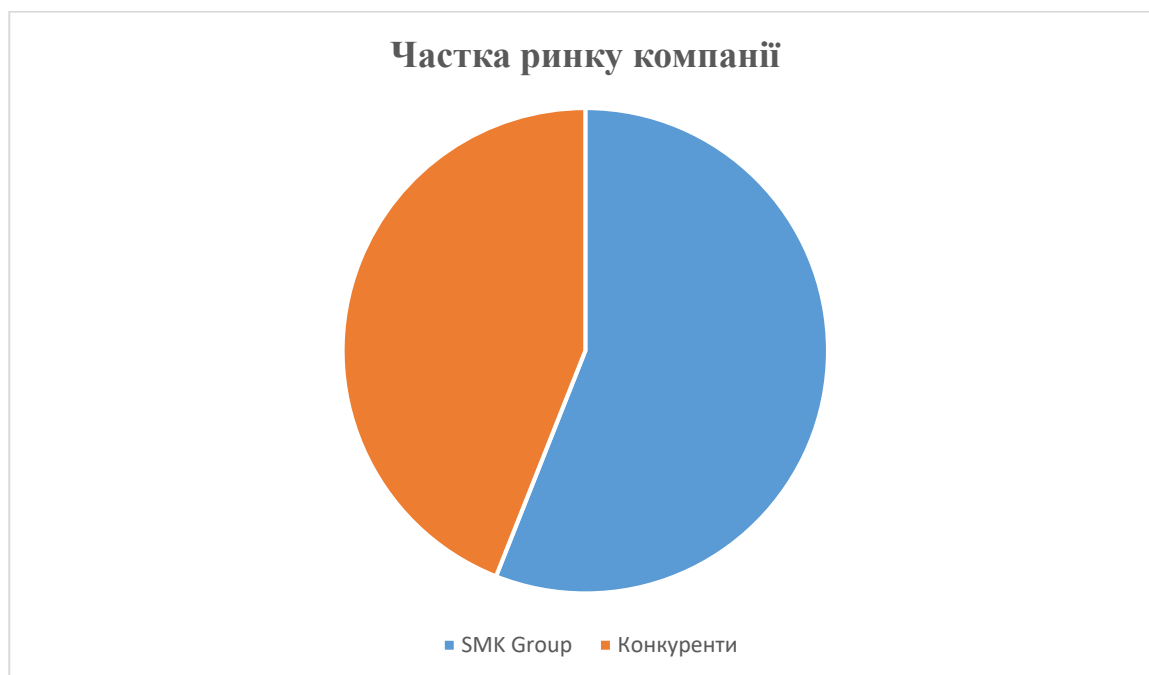


Рисунок 2.1 – Частка ринку компанії ТОВ «SMK Group» в Україні

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «SMK Group»

Продукцію Компанії SMK було неодноразово нагороджено дипломами, відзначено сертифікатами якості. Нагороди експертного товариства та лояльність покупців є переконливим доказом бездоганної якості та чудового смаку продукції SMK.

Стратегія «SMK Group» – виробляти найкращі в країні м'ясні продукти. Довгострокова стратегія – вихід на міжнародні ринки.

Виробничі процеси, відносини з постачальниками, кадровий ресурс, інвестиційна політика. Над вирішенням цих та багатьох інших стратегічних завдань працює команда високопрофесійних менеджерів.

У системі управління персоналом є специфічні вимоги до керівників і співробітників. Кар'єрні сходи компанії зображені на рис. 2.2.

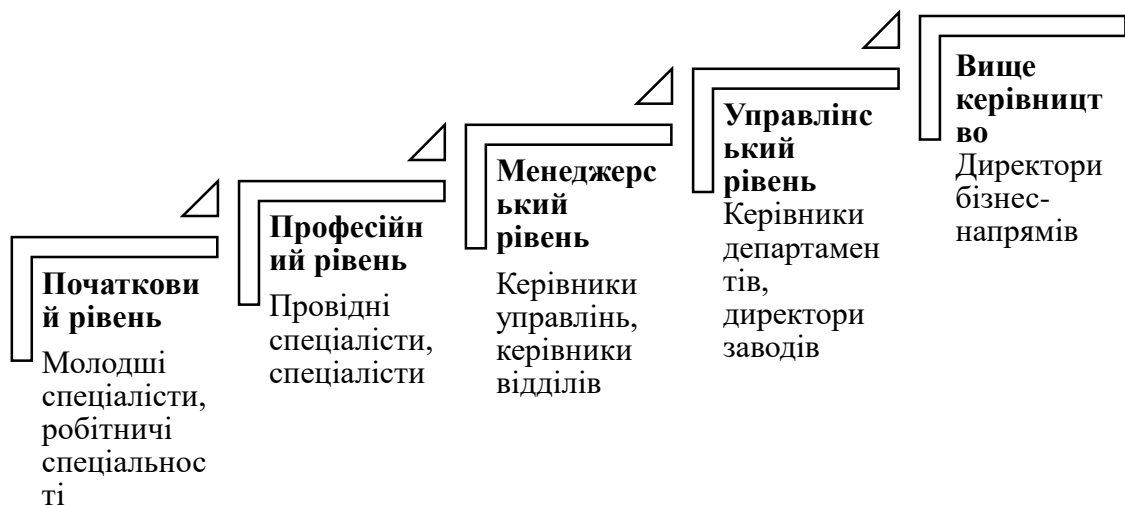


Рисунок 2.2 – Кар'єрні сходи в ТОВ «SMK Group»

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «SMK Group»

«SMK Group» постійно вдосконалює свої продукт, технології виробництва, структуру управління, дистрибуцію, просування та рекламу.

Для аналізу фінансово-економічного стану підприємства рекомендується почати зі структурно-динамічного аналізу джерел формування активів, тобто джерел коштів, вкладених у майно підприємства (табл. 2.1).

Проаналізувавши дані, ми можемо бачити, що матеріальні витрати зменшилися на 20% у порівнянні з минулими роками, оплата праці зменшилась на 11%, інші поточні витрати стали меншими на 3%.

Додатково, структура інших витрат змінюється з року в рік, що призводить до підвищення загальної суми витрат. Отже, необхідно продовжувати пошук можливостей для оптимізації витрат (табл.2.2).

Таблиця 2.1 – Склад і структура витрат на виробництво продукції
у 2019 –2021 роках

Елементи витрат (тис.грн)	Роки			Відхилення			
	2021	2022	2023	21\22,+	22\23,+	21\22,%	22\23,%
Матеріальні витрати	29654	31460,5	26224	1806,5	-5236,5	6%	-20%
Оплата праці та соціальні витрати	58930	63920	57810	4990	-6110	8%	-11%
Інші витрати	135266,1	138707,6	134523,1	3441,5	-4184,5	2%	-3%
Усього	223851,3	254068,1	243256,1	30216,8	-10812	12%	-4%

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «SMK Group»

Додатково, структура інших витрат змінюється з року в рік, що призводить до підвищення загальної суми витрат. Отже, необхідно продовжувати пошук можливостей для оптимізації витрат (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз пасивів підприємства ТОВ «SMK Group»
за 2019-2021 роки, тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютні відхилення,+/-		Відносні відхилення,%	
	2021	2022	2023	21\22	22\23	21\22	22\23
Власний капітал у т.ч.	- 275481	-232541	- 262354	-42940	29813	16%	13%
Зареєстрований капітал	162543,5	162543,5	162543,5	0	0	0%	0%
Довгострокові зобов'язання	257169,3	245132,5	267412,8	-12036,8	22280,3	5%	8,3%
Нерозподілений прибуток (збиток)	-302489	-284726	-312178	-17763	427452	-6,3%	11%

Джерело: створено автором на основі даних ТОВ «SMK Group»

Після аналізу даних було виявлено, що структура витрат на виробництво покращилася завдяки зменшенню питомої ваги матеріальних витрат. Однак, зростання загальної собівартості продукції може бути спричинене змінами в змінних та постійних витратах.

У період з 2021 по 2023 рік капітал підприємства зменшився на 16% у порівнянні з 2021 роком через карантинні обмеження та скорочення штату. Хоча основним джерелом формування майна є власний капітал, присутня також частка позикових коштів.

Загалом, компанія функціонує стабільно, але для підвищення ефективності її роботи та автоматизації процесів на підприємстві необхідно вдосконалювати процеси та впроваджувати нові бізнес-процеси.

2.2. Управління інформаційними ресурсами для організації бізнес-процесів на підприємстві

У зв'язку зі швидкими змінами в технологіях, ринкових умовах і вимогах клієнтів, сучасні підприємства зосереджують увагу на інформаційних ресурсах. Ця потреба виникає внаслідок постійної складності управління, особливо при зростанні інформаційних потоків з різних джерел. Ці ресурси охоплюють комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, кваліфікованих фахівців, інструменти підтримки, бази даних та інформацію, а також інструменти зв'язку, мережеву інфраструктуру, засоби підтримки прийняття рішень та стандартні шаблони [6].

Організація інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами на підприємстві охоплює розгляд різних аспектів, зокрема збір, обробку, зберігання та аналіз даних, а також використання інформаційних технологій для підтримки бізнес-процесів. Нижче подано ключові аспекти організації інформаційних ресурсів у цьому контексті.

1. **Ефективне збирання та введення даних.** Визначення того, які дані необхідні для підтримки бізнес-процесів на підприємстві. Забезпечення ефективного збору цих даних з різних джерел, як-от: датчики, внутрішні системи, інтернет тощо.

2. **Системи управління базами даних (СУБД).** Вибір та налаштування відповідних систем управління базами даних для ефективного зберігання та організації даних. Забезпечення безпеки та надійності баз даних.

3. **Інтеграція систем.** Упровадження систем, які можуть ефективно взаємодіяти одна з одною, щоб забезпечити потік даних між різними бізнес-процесами.

4. **Аналіз та звітність.** Використання інструментів для аналізу даних та побудови звітів, щоб отримувати інсайти та сприяти прийняттю рішень.

5. **Інформаційні технології для автоматизації бізнес-процесів.** Упровадження рішень BPM (Business Process Management) для автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Розгляд можливостей використання інтернету речей (IoT) та штучного інтелекту (AI) для покращення ефективності.

6. **Захист інформації.** Забезпечення захисту конфіденційної інформації та врахування вимог щодо безпеки даних.

7. **Навчання та підтримка персоналу.** Навчання персоналу користуванню інформаційними ресурсами та впровадженими системами. Забезпечення технічної підтримки для вирішення можливих проблем.

8. **Постійне вдосконалення.** Спостереження за технологічними трендами та вдосконалення інформаційних систем, щоб вони відповідали потребам підприємства, що зростають [17].

Упровадження вищеназаних принципів має допомогти забезпеченню ефективного управління бізнес-процесами та покращити загальну продуктивність підприємства.

У компанії «SMK Group» співробітники виступають як активні джерела та користувачі інформації, необхідної для управління бізнес-процесами. Вони також використовують програмне забезпечення та зовнішню інформацію. Контроль за роботою інструментів підтримки, наприклад, комп'ютерним обладнанням, засобами зв'язку та мережевими ресурсами, а також

інформаційними системами покладено на ІТ-фахівців. Менеджери бізнес-процесів та АТС співпрацюють з такими фахівцями для визначення основних потреб у використанні інформаційних систем. Крім того, АТС співпрацює з виконавцями бізнес-процесів та інформує їх про прийняті рішення.

У сучасних умовах, коли обсяг інформації зростає, ускладнюються завдання з організації інформаційних ресурсів та управління ними. Відповідальність за керування цими ресурсами покладається на всіх менеджерів та керівників компанії, а не лише на співробітників інформаційних служб. Для ефективного управління інформаційними ресурсами важливо визначити основні завдання та функції кожного елемента та розробити інструкції для кожного користувача [26].

Щодо інформаційно-аналітичного забезпечення, схема охоплює використання інформаційних систем та технологій. Інформація вводиться в базу даних та сховище даних, адміністрування яких здійснюється через систему управління базами даних. Для подальшої обробки дані бази даних або сховища даних вивантажуються в інформаційні системи або DSS.

Функціональність прийняття рішень у DSS підтримується базами даних, які містять моделі та правила. Для зберігання прийнятих рішень та інформації про їхнє ухвалення рекомендується використовувати спеціальний архів. Багато рішень, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, потребують обговорення, пояснень та обґрунтувань, які підтримуються різними даними та аналізом. Цей процес є динамічним, тому важливо, щоб кожен учасник команди мав доступ до необхідної інформації в будь-який час.

Для підвищення ефективності бізнес-процесів та використання цифрових технологій компанія «SMK Group» пропонує застосовувати загальне середовище, що інтегрує інформаційні системи та технології, що існують, а також систему групового прийняття рішень.

Таке явище можна описати як стратегічний підхід до оптимізації бізнес-процесів та використання цифрових технологій у компанії «SMK Group». Цей підхід полягає у створенні загального середовища, яке інтегрує інформаційні системи та технології, що існують, для забезпечення їхньої ефективної роботи вкупі. Також застосовується система групового прийняття рішень, що дозволяє залучити різні зацікавлені сторони до процесу прийняття стратегічних рішень. Така стратегія спрямована на підвищення продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності компанії в умовах бізнес-середовища, що швидко змінюється.

Такий підхід дозволить забезпечити доступ до загального обговорення питань, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, аналізом даних та використанням різноманітних додатків, зокрема текстових та табличних, інструментів моделювання бізнес-процесів, інструментів аналізу бізнес-процесів, інструментів узгодження проблем і т. д.

Для успішного функціонування компанії, яка базується на цифрових технологіях, важлива належна цифрова інфраструктура. Ця інфраструктура містить програмне забезпечення, мережеве та серверне обладнання, канали зв'язку, а також системи резервного живлення [19]. Розподіл бізнес-процесів компанії може бути представлений п'ятьма етапами, детально описаними в таблиці 2.3.

Визнання важливості забезпечення цифрової конфіденційності та кібербезпеки є критичним для забезпечення стабільності та успішності будь-якого бізнесу в сучасному цифровому середовищі. Підвищення кіберзагроз, у тому числі кібератак, витоки даних та інші порушення безпеки, підкреслюють необхідність дотримання ефективних заходів із захисту інформації.

Цифрова конфіденційність та кібербезпека вимагають наявності кваліфікованого персоналу, який володіє не лише технічними знаннями, але й розуміє стратегічні аспекти кіберзахисту.

Потрібно також урахувати велику вартість втрати даних або порушення конфіденційності, які можуть суттєво вплинути на репутацію підприємства, його фінансовий стан та відносини з клієнтами та партнерами. Тому інвестування в цифрову безпеку стає не тільки стратегічним, але й необхідним елементом бізнесу в умовах постійної загрози кібератак та інших випадків порушення безпеки даних.

Таблиця 2.3 – Характеристика етапів цифровізації
бізнес-процесів «SMK Group»

№ етапу	Назва етапу	Короткий зміст робіт, що виконуються на етапі
1	Аналіз поточних процесів	Проведення глибокого аналізу поточних бізнес-процесів з визначенням проблем, що існують, викликів та можливостей для оптимізації та цифровізації.
2	Визначення цифрових потреб	Установлення конкретних цілей цифровізації та ідентифікація потрібних цифрових інструментів і технологій для досягнення цих цілей.
3	Вибір рішень	Аналіз різних цифрових рішень та інструментів на ринку з оцінкою їхньої відповідності потребам компанії та можливостей інтеграції з системами, що існують.
4	Розробка та впровадження	Розробка та налаштування обраного цифрового рішення з його впровадженням у робоче середовище. Включає тестування, навчання персоналу та забезпечення підтримки.
5	Моніторинг та оптимізація	Постійний моніторинг функціонування цифрових систем та бізнес-процесів з метою виявлення можливостей для подальшої оптимізації, удосконалення та адаптації до змін у потребах компанії та ринку.
6	Інтеграція та забезпечення безпеки	Інтеграція цифрових систем та забезпечення їхньої взаємодії з інформаційними та технологічними ресурсами компанії. Забезпечення високого рівня кібербезпеки та захисту даних під час цифрової трансформації.
7	Оптимізація та розвиток	Постійне вдосконалення цифрових систем та бізнес-процесів на основі отриманих даних та звітності для забезпечення максимальної ефективності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Джерело: створено автором на основі даних «SMK Group»

Зведення позитивних та негативних наслідків цифрової трансформації бізнес-процесів у компанії, зокрема зростання її потенціалу та прозорості, полегшення швидкого обміну інформацією між колегами, проведення прогнозування ринкових тенденцій та розвинення систематичних підходів до реагування на сигнали про можливі ризики представлені у вигляді таблиці (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Позитивні та негативні наслідки цифровізації бізнес-процесів «SMK Group»

Наслідки	Опис
Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів	Цифрові технології відкривають нові можливості для оптимізації процесів, упровадження інновацій та розвитку нових продуктів і послуг.
	Доступність даних та інформації про бізнес-процеси сприяє збільшенню прозорості й відкритості у внутрішніх та зовнішніх взаємодіях компанії.
	Цифрові інструменти дозволяють швидко та ефективно обмінюватися інформацією між співробітниками, що покращує комунікацію та сприяє швидкому прийняттю рішень.
	Застосування аналітичних інструментів дозволяє проводити прогнозування ринкових тенденцій та адаптувати стратегії компанії відповідно до цих прогнозів.
	Цифрові системи допомагають створити систематичні підходи до виявлення, аналізу та управління ризиками, що дозволяє компанії ефективніше реагувати на потенційні загрози.
Негативні наслідки цифровізації бізнес-процесів	Залежність від технологій: збільшення вразливості компанії до відмов технічних систем та атак кіберзлочинців.
	Втрата приватності: можливість порушення конфіденційності даних через виток або несанкціонований доступ.
	Загроза для працівників: можливість заміщення робочих місць автоматизацією та роботизацією.
	Вартість та складність упровадження: високі витрати на впровадження та підтримку цифрових систем.
	Підвищення ризику втрати даних: збільшення ймовірності втрати даних через технічні проблеми або злам.

Джерело: створено автором на основі даних «SMK Group»

Для успішного переходу до цифрових бізнес-процесів важливо забезпечити швидке навчання персоналу, готовність працівників адаптуватися до нових умов та міцний зв'язок між системою управління бізнес-процесами та стратегічним управлінням компанією [9].

Для досягнення цих цілей рекомендується використовувати ефективні інструменти контролю, у тому числі оцифрування системи прогнозування бізнес-процесів компанії. Цифрова трансформація бізнес-процесів передбачає й зміну корпоративної культури, принципів управління, організаційних структур, функціонування підрозділів, а також навичок персоналу.

Для прийняття ефективних рішень з управління бізнес-процесами рекомендується використовувати інтегроване середовище, яке об'єднує наявні інформаційні системи та технології, а також систему групового прийняття рішень для обговорення питань, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, та використання різних додатків [11;25]. Крім цього, з огляду на великі обсяги даних, важливо впроваджувати сучасні підходи до автоматизації управління бізнес-процесами, такі як Contentum BRM, які наголошують на швидкості, адаптивності та гнучкості (Додаток А).

Contentum BRM – система управління бізнес-процесами, що дозволяє перейти від паперових інструкцій до автоматизації виконання та контролю над процесами, що значно полегшує управління та підвищує ефективність діяльності компанії.

Оскільки в основі Contentum BRM лежить концепція процесного управління організацією, це дозволяє повноцінно реалізувати моделювання, виконання, моніторинг та вдосконалення всіх бізнес-процесів організації.

Показники процесів – це інструмент, який дає можливість вимірювати та оцінювати якість виконання бізнес-процесів. У системі реалізовано 2 показники – тимчасові та технічні. Тимчасові показники дозволяють вимірювати

мінімальний, максимальний та середній час проходження всього процесу чи певного його етапу та відстежувати динаміку покращень.

Технічні показники вимірюють усе інше, що не пов'язано з часом. Наприклад, кількість процесів, запущених за певний період, що покаже динаміку замовлень, виручку всього відділу продажів або окремого менеджера та ін. Також показники можна поділити на показники процесу та персональні показники.

Після публікації процес стає доступним на веб- сайті співробітникам, які отримали до нього доступ, і може бути запущений декількома способами: вручну при натисканні кнопки запуску процесу або з картки об'єкта системи, наприклад, з документа або картки контрагента; автоматично за подією всередині системи або поза нею, наприклад, заповненням форми відвідувачем корпоративного сайту. Після запуску система автоматично вибере виконавців і роздасть завдання, з огляду на закладену в процес логіку. У системі реалізовано зручний механізм для моніторингу та контролю ходу процесу.

Моніторинг процесу дозволяє відслідковувати кожний крок у процесі, а показники процесу дозволяють у кількісному та якісному еквіваленті оцінити як ефективність самого процесу, так і ефективність роботи співробітників.

Кожен бізнес-процес містить у собі механізм, що дозволяє реалізовувати ідеї щодо його поліпшення та оптимізації.

На кожному етапі виконання процесу користувачам доступна кнопка для покращення бізнес-процесу, після натискання якої можна викласти свої ідеї, пропозиції та зауваження.

2.3 Оптимізація ключових бізнес-процесів під час упровадження інноваційних технологій в «SMK Group»

Упровадження інноваційних технологій у сучасний бізнес відкриває безліч нових можливостей, проте це також вносить значні виклики та потребує серйозних змін у функціонуванні компанії. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів є критичним кроком у цьому процесі, оскільки воно дозволяє адаптувати та оптимізувати роботу компанії у нових реаліях. Крім того, реінжиніринг дозволяє не лише усунути застарілі та неефективні процеси, але й створити зовсім нові, більш продуктивні та конкурентоспроможні [2;15].

Одним із ключових аспектів проведення реінжинірингу бізнес-процесів є зосередження на максимальній ефективності та використанні передових технологій. Це означає, що під час реінжинірингу необхідно активно використовувати доступні інструменти та рішення, які дозволяють автоматизувати та оптимізувати робочі процеси. Упровадження цифрових інструментів, штучного інтелекту, аналітики даних та інших передових технологій може суттєво підвищити ефективність та продуктивність бізнесу [3].

Крім того, проведення реінжинірингу бізнес-процесів вимагає активного впровадження нових методів управління та організаційних підходів. Важливо створити гнучку та адаптивну організаційну структуру, яка дозволить швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Також необхідно забезпечити ефективну комунікацію та співпрацю між різними відділами та підрозділами компанії, щоб забезпечити гармонійне функціонування всіх процесів.

Для ефективної діяльності українських компаній є критично важливими постійний розвиток та гнучка адаптація до змін на ринку й у потребах споживачів, що досягається шляхом оптимізації бізнес-процесів.

Такі механізми передбачають впровадження взаємопов'язаних стратегій управління, організаційних заходів та інформаційних систем, спрямованих на

поліпшення окремих процесів та загальної продуктивності компанії для задоволення потреб і очікувань усіх зацікавлених сторін [29].

Проте аналіз упровадження процесного підходу до управління в Україні свідчить про низький рівень зацікавленості компаній у процесі оптимізації. За даними опитувань IDS Scheer Software AG, лише 8% українських компаній досягли високого рівня зрілості за методологією Gartner у 2021 році, що означає створення адаптивної структури компанії та постійну оптимізацію й моніторинг бізнес-процесів. За тим же дослідженням, лише 65% компаній, які моделюють свої бізнес-процеси, використовують їх для оптимізації.

Оптимізація має бути вирішальною для стратегічних цілей компанії та орієнтованою на задоволення потреб споживачів [27]. Для успішної оптимізації необхідно визначити критерії та відповідальних, які будуть слідкувати за оптимізацією бізнес-процесів. При оцінці ефективності бізнес-процесів використовуються різні критерії, як-от: якість кінцевого та проміжних результатів, характер дій виконавців, узгодженість та зрозумілість схем процесів та ефективність управління. Проте, слід зауважити, що до цього переліку варто додати час виконання завдання та витрати на процес створення.

Важливо підкреслити, що всі ці критерії оцінюються за допомогою системи показників, яка формується під час аналізу бізнес-процесів компанії. Незважаючи на те, що кожен процес має індивідуальні особливості, існують загальні принципи вдосконалення, які часто призводять до позитивних результатів, як-от: зменшення кількості етапів процесу, вибір альтернативних варіантів розташування процесу та скорочення часу на узгодження [18].

Упровадження методів удосконалення бізнес-процесів вимагає від підприємства значних змін у стратегічному керівництві, оскільки це не просто технічне перетворення, але й стратегічний підхід до організації та управління діяльністю компанії. Це означає, що високий рівень керівництва має бути

повністю залучений до процесу змін, з огляду на важливість цих змін для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Стратегічне керівництво має визначити чіткий напрямок для вдосконалення бізнес-процесів, поставивши перед собою завдання покращення ефективності, зниження витрат, підвищення якості продукції чи послуг та збільшення задоволеності клієнтів. Крім того, важливо забезпечити залучення всіх рівнів керівництва до процесу змін, створивши атмосферу співпраці та взаєморозуміння.

Розрізняють короткострокові та довгострокові методи вдосконалення, залежно від тривалості впровадження та ступеня зміни бізнес-процесу (див. рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Методи вдосконалення бізнес-процесів у «SMK Group»

Джерело: створено автором на основі [22]

Горизонтальне стиснення – це стратегія оптимізації бізнес-процесів, яка полягає в зменшенні кількості зайвих кроків або етапів у процесі для скорочення часу та витрат. Цей метод спрямований на спрощення та прискорення виконання процесів, що дозволяє підвищити продуктивність та знизити витрати ресурсів.

Вертикальне стиснення орієнтоване на оптимізацію управлінської структури компанії для зменшення бюрократії та прискорення процесу прийняття рішень. Цей метод передбачає зміну внутрішньої ієрархії та розподіл обов'язків для полегшення комунікації і збільшення ефективності прийняття стратегічних рішень.

Метод територіального перенесення полягає в перенесенні частини бізнес-процесу на інший локаційний пункт для зменшення навантаження або витрат. Цей підхід може бути використаний для оптимізації виробничих або адміністративних процесів, особливо коли існує можливість вигідного розподілу ресурсів [28].

Зменшення кількості погоджень спрямоване на скорочення чи оптимізацію етапів, які вимагають погодження, для прискорення загального процесу. Цей метод передбачає раціоналізацію та спрощення процедур погодження та узгодження, що дозволяє підвищити швидкість виконання завдань та покращити реакцію на зміни.

Автоматизація процесів передбачає використання технологій для автоматизації рутинних завдань та операцій заради підвищення продуктивності та зменшення витрат часу. Цей метод дозволяє застосовувати програмне забезпечення та інші технічні рішення для виконання монотонних або повторюваних завдань без прямого втручання людини.

Подовження потоку роботи спрямоване на оптимізацію бізнес-процесів з метою збільшення потоку роботи та зниження часу очікування. Цей метод

передбачає вдосконалення послідовності дій та оптимізацію ресурсів для підвищення продуктивності та забезпечення швидкого виконання завдань [7].

Зниження витрат полягає в зменшенні витрат на матеріали, ресурси або час у процесі роботи задля підвищення ефективності та економії коштів. Цей метод охоплює пошук альтернативних джерел постачання, удосконалення технологічних процесів та оптимізацію використання ресурсів.

Удосконалення комунікації спрямоване на поліпшення системи комунікації між різними етапами або відділами компанії для зменшення помилок та покращення співпраці. Цей метод передбачає впровадження ефективних інструментів та процедур для забезпечення швидкої та точної передачі інформації між працівниками.

Імплементація CRM системи передбачає впровадження системи управління відносинами з клієнтами з метою підвищення задоволення клієнтів та збільшення вірогідності повторних покупок. Цей метод дозволяє зберігати та аналізувати дані про клієнтів, підтримувати взаємодію з ними та персоналізувати обслуговування.

Використання Lean методології засноване на застосуванні принципів Lean для зменшення витрат, оптимізації процесів та підвищення продуктивності. Метод охоплює ідентифікацію та усунення зайвих операцій, витрат та часових втрат у процесах виробництва та обслуговування.

Існують два підходи до вдосконалення бізнес-процесів: поступовий і радикальний. Поступовий підхід використовується, коли потрібні невеликі зміни, у той час як радикальний підхід застосовується, коли бізнес-процеси потрібно повністю перетворити, наприклад, шляхом упровадження нових продуктів або автоматизації.

Реінжиніринг – це радикальний метод перетворення бізнес-процесів для значного покращення їхньої ефективності, що передбачає зміну мети процесу та повну перебудову його структури.

Для успішного запровадження нових бізнес-процесів необхідно, щоб у співробітників були позитивні установки, які можуть формуватися через відповідну корпоративну культуру. Це означає, що керівництво має зосередитися не лише на зовнішніх аспектах робочого середовища, але й на формуванні корпоративної культури підприємства.

Для досягнення значних результатів необхідні великі амбіції в керівництва, проте практика показує, що після зіткнення з першими труднощами багато компаній відмовляються від реінжинірингу. Навіть у випадку, коли реінжиніринг призводить до позитивних результатів, керівництво може не мати належної мотивації для закріплення нових моделей поведінки працівників і створення комфортних умов праці.

Розмір проєкту та його завдання також можуть визначити ефективність реінжинірингу. Неефективний розподіл завдань і поганий управлінський підхід зверху донизу й навпаки можуть відбуватися з кількох причин.

По-перше, керівники верхнього рівня можуть не мати достатньо широкого розуміння діяльності компанії для ефективного проведення реінжинірингу. Їхнє бачення обмежене завданнями їхнього відділу, і вони мають тенденцію розглядати проблеми вузько спрямовано, не охоплюючи всього процесу в цілому. Керівники середнього й нижнього рівнів, зі свого боку, можуть вносити часткові поліпшення, але не можуть реалізувати радикальні зміни, оскільки бізнес-процеси виходять за межі їхніх відділів.

По-друге, необхідність значних інвестицій у програму реінжинірингу створює проблему недостатньої фінансової підтримки, яка є ключовою для досягнення значного покращення ефективності компанії.

Успішне проведення реінжинірингу більшою мірою залежить від мотивації та відданості керівництва компанії, зокрема генерального директора. Якщо очікується, що генеральний директор скоро піде у відставку, це може призвести

до того, що він утримуватиметься від прийняття на себе нових зобов'язань, що створює додатковий тиск на його наступника.

Для здійснення реінжинірингу доведеться ухвалити рішення про його відкладення або поетапне впровадження, оскільки врахувати всі можливі потреби неможливо. Процес реінжинірингу може завершитися, коли співробітники починають виявляти опір і незадоволення результатами.

Оптимізація бізнес-процесів застосовує різноманітні методи, які впроваджуються для виявлення та вирішення проблем у цих процесах. Багато з цих методів розглядаються в літературі та є опосередкованими, але деякі спрямовані на поліпшення ефективності бізнес-процесів. Серед цих методів можна виділити автоматизацію, ліквідацію зайвого, стандартизацію та інноваційний підхід (див. табл. 2.6).

Оптимізація бізнес-процесів стає надзвичайно важливою для великих організацій, де складні процеси можуть ускладнити досягнення успіху. Цей процес ураховує тиск ресурсів на підприємство та вимоги ринку до бізнес-процесів. Проте, найбільш ефективним рішенням є поєднання реінжинірингу та оптимізації.

Перший крок у вирішенні цієї проблеми – це проведення реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволяє виявити та розробити нові процеси. На наступному етапі розробки організації процесу відбувається їхня оптимізація. Цей підхід дозволяє досягти кращих результатів та забезпечити оптимальну ефективність корпоративних бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів має на меті зменшення витрат, часу та кількості помилок у процесах шляхом їх аналізу, вона сприяє навчанню співробітників та керівників компанії чіткому розумінню того, як має функціонувати система для досягнення поставлених цілей. При цьому важливо, щоб оптимізовані бізнес-процеси були інтегровані з корпоративною стратегією та ключовими показниками ефективності.

Таблиця 2.6 – Порівняльний аналіз методів оптимізації

Автоматизація	Ліквідація зайвого	Стандартизація	Інноваційний підхід
Об'єкт			
Рутинні операції та процеси, що можуть бути автоматизовані.	Непродуктивні або зайві етапи бізнес-процесів.	Бізнес-процеси та їхні структурні елементи.	Нові ідеї, технології та підходи у виконанні бізнес-процесів.
Мета			
Зменшення людського втручання та підвищення швидкості та точності виконання рутинних операцій.	Видалення або зменшення непотрібних етапів або операцій для збільшення продуктивності.	Забезпечення єднання та уніфікації бізнес-процесів для підвищення їхньої стабільності та прозорості.	Упровадження новаторських технологій та підходів для досягнення конкурентної переваги та сталого покращення.
Результат			
Зниження часу та зусиль, необхідних для виконання бізнес-процесів, та підвищення їхньої ефективності.	Покращення ефективності та продуктивності бізнес-процесів.	Забезпечення стабільності та прозорості у виконанні бізнес-процесів через їхню уніфікацію.	Забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності через упровадження новацій у бізнес-процеси.
Недоліки			
Вимагає великих витрат на впровадження та підтримку програмного забезпечення. Може призвести до втрати робочих місць.	Може викликати опір серед працівників, які звикли до попередніх методів виконання завдань. Вимагає уважного аналізу перед здійсненням змін.	Вимагає великих зусиль для розробки та впровадження стандартів. Може обмежувати гнучкість та інноваційність у компанії.	Вимагає значних витрат на дослідження та впровадження новацій. Може бути важко забезпечити швидке впровадження змін.
Переваги			
Зменшує ризик людської помилки та збільшує продуктивність. Підвищує ефективність бізнес-процесів через автоматизацію.	Зменшує час та зусилля, необхідні для завершення бізнес-процесів. Покращує ефективність шляхом оптимізації процесів.	Забезпечує єдність у виконанні бізнес-процесів. Спрощує керування та моніторинг процесів.	Сприяє створенню конкурентних переваг через використання передових технологій та підходів. Спрощує бізнес-процеси.

Джерело: створено автором на основі [10]

Оптимізація бізнес-процесів сприяє підготовці до успішного впровадження інформаційних технологій та організаційного перетворення на підприємстві.

Цей процес також підвищує керованість підприємства та поліпшує взаємодію між співробітниками та відділами компанії.

При оптимізації бізнес-процесів важливо мати на увазі підхід до сертифікації за стандартами ISO 9000. Оптимізація бізнес-процесів може сприяти підвищенню інвестиційної привабливості підприємства, зокрема, шляхом виявлення та усунення проблем, як-от: дублювання функцій, вузьких місць та зайвих експлуатаційних витрат.

ВИСНОВКИ Й ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання дипломної роботи було досліджено сучасні тенденції в розвитку менеджменту, спрямованого на формування оптимальних бізнес-процесів.

Перший розділ містив огляд бізнес-процесів на виробничому підприємстві та визначення методів їхнього аналізу та оптимізації. Під бізнес-процесами розуміються послідовності логічно пов'язаних дій для досягнення конкретних бізнес-результатів. Бізнес-процеси також охоплюють унікальні методи, якими організації та керівництво координують цю діяльність. Якщо бізнес-процеси дозволяють компанії ефективніше впроваджувати інновації чи працювати краще, ніж конкуренти, вони можуть стати джерелом конкурентоспроможності. З іншого боку, якщо бізнес-процеси ґрунтуються на застарілих методах, вони можуть ставати перешкодою для ефективності та оптимальної діяльності організації.

Також у розділі було приділено увагу стратегічному підходу до бізнес-процесів в умовах цифрового середовища. Стратегічний підхід дозволяє планувати роботу організації відповідно до її довгострокових цілей та мети.

Розглянуто функціональні бізнес-процеси, наведено приклади в залежності від функціональної області. Приділено увагу й міжфункціональним процесам, які об'єднують співробітників із різних фахових областей для виконання конкретних завдань.

Для підтримки координації та інтеграції процесів у різних масштабах організації використовуються корпоративні програми, кожна з яких об'єднує в собі взаємопов'язаний комплекс функцій і бізнес-процесів для підвищення продуктивності організації. Програми покладаються на переваги інтранет-мережі та веб-технологій.

Корпоративні та інформаційні системи, а також системи управління, взаємодіючи, формують інтегровану універсальну платформу для координації ключових внутрішніх процесів компанії.

Інформаційні системи підтримують різні функції (планування, організацію, керування та контроль), рівні управління (стратегічне управління на вищих рівнях, тактичне на середніх та операційне на нижчих) та бізнес-процеси. Ці рівні спрямовані на виконання різних завдань, орієнтованих на конкретні функції, бізнес-одиниці та процеси, і вони не взаємодіють між собою, що ускладнює автоматичний обмін інформацією. У свою чергу, корпоративні системи створюючи єдину інформаційну платформу для координації та інтеграції ключових бізнес-процесів у різних сферах організації, вирішують цю проблему.

Бізнес-процес становить основу для ефективності дій у підприємствах. Бізнес-процес становить послідовність кроків, які виконуються у визначеному порядку для досягнення бажаного результату. Цей процес може охоплювати такі сфери діяльності, як адаптація нових клієнтів, реалізація та маркетинг, обробка запитів від клієнтів, виконання замовлень, управління персоналом та бухгалтерський облік.

Бізнес-процеси безперервно розвиваються і, отже, потребують постійної оцінки, удосконалення та оптимізації. Застарілі процеси можуть викликати незадоволення як з боку клієнтів, так і працівників, спричиняючи високі операційні витрати та втрату частки ринку.

У роботі визначено ключові причини впровадження чітко визначених бізнес-процесів.

Системи управління знаннями сприяють процесам отримання, зберігання, поширення та застосування знань, а також процесам створення нових знань та їхньої інтеграції в організацію (загальнокорпоративні системи, системи для

створення корпоративних каталогів знань, офісні системи для поширення знань та інформації, а також системи для роботи зі знаннями).

Успішність та стійкий розвиток підприємств можливі завдяки оптимізації та вдосконаленню бізнес-процесів, яке засновується на системному підході. Оптимізація бізнес-процесів зменшує ризики в діяльності підприємства. У роботі представлено деякі методи й інструменти для оптимізації бізнес-процесів (метод «Шість Сигм», «Економне мислення» та «Загальне управління якістю, або TQM»).

Розробка ефективних бізнес-процесів для підприємства може бути трудомісткою, але є необхідною складовою успішного функціонування підприємства.

У другому розділі було аналізовано діяльність ТОВ «SMK Group» та його підхід до управління інформаційними ресурсами для бізнес-процесів. Крім цього, були запропоновані рекомендації з реінжинірингу основних бізнес-процесів для успішного впровадження інноваційних технологій у компанії.

«SMK Group» – один із найпотужніших, найсучасніших та високотехнологічних м'ясопереробних бізнесів в Україні. Компанія «SMK Group» була створена у 2007 році на основі двох м'ясокомбінатів – Салтівського та Богодухівського.

У компанії «SMK Group» співробітники виступають як активні джерела та користувачі інформації, необхідної для управління бізнес-процесами. Службовці також використовують програмне забезпечення та зовнішню інформацію. Контроль за роботою інструментів підтримки, як-от: комп'ютерного обладнання, засобів зв'язку та мережевих ресурсів, а також інформаційних систем – покладено на ІТ-фахівців. Менеджери бізнес-процесів та АТС співпрацюють з цими фахівцями для визначення основних потреб у використанні інформаційних систем. Крім того, АТС співпрацює з виконавцями бізнес-процесів та інформує їх про прийняті рішення.

У роботі представлено специфічні вимоги в системі управління персоналом компанії «SMK Group», склад і структуру витрат на виробництво продукції, аналіз пасивів підприємства задля демонстрації принципів стабільного функціонування компанії та виявлення тих сфер діяльності, де необхідне впровадження нових бізнес-процесів.

У роботі надано ключові аспекти організації інформаційних ресурсів, які охоплюють збір, обробку, зберігання та аналіз даних, а також використання інформаційних технологій для підтримки бізнес-процесів (ефективне збирання та введення даних, системи управління базами даних, інтеграція систем тощо). Ці аспекти мають допомогти забезпеченню ефективного управління бізнес-процесами та покращити загальну продуктивність підприємства.

У дипломній роботі розглянуто запропонований компанією «SMK Group» принцип загального середовища, що інтегрує інформаційні системи та технології, що існують, а також систему групового прийняття рішень. Таке явище можна описати як стратегічний підхід до оптимізації бізнес-процесів та використання цифрових технологій і пропонується автором як один із найдієвіших. Також у роботі представлено характеристику етапів цифровізації бізнес-процесів «SMK Group» та зведення позитивних та негативних наслідків цифрової трансформації бізнес-процесів у компанії, що надає можливість прослідкувати процес цифровізації у всій повноті.

Одним із сучасних підходів до автоматизації управління є система Contentum BPM, в основі якої лежить концепція процесного управління організацією, що значно полегшує управління та підвищує ефективність діяльності компанії. У системі реалізовано технічні й тимчасові показники процесів. Після публікації результатів співробітники залучені до моніторингу процесів, їм доступна кнопка для покращення бізнес-процесу, після натискання якої можна викласти свої ідеї, пропозиції та зауваження.

Упровадження цифрових інструментів, штучного інтелекту, аналітики даних та інших передових технологій може суттєво підвищити ефективність та продуктивність бізнесу. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів вимагає активного впровадження нових методів управління та організаційних підходів.

Розрізняють короткострокові та довгострокові методи вдосконалення, залежно від тривалості впровадження та ступеня зміни бізнес-процесу.

У роботі розглянуто причини неефективного розподілу завдань і поганого управлінського підходу зверху донизу й навпаки, а також засади успішного проведення реінжинірингу. Найбільш ефективним рішенням є поєднання реінжинірингу та оптимізації.

Оптимізація бізнес-процесів є ключовим елементом успіху для будь-якої компанії. Вона дозволяє виявляти й усувати надмірність, непорядкованість та зайвість у виробничих або адміністративних процесах, що не лише забезпечує більшу ефективність та продуктивність, але й підвищує гнучкість компанії, дозволяючи їй швидше реагувати на зміни в економічному середовищі та вимоги клієнтів.

Оптимізовані бізнес-процеси сприяють покращенню якості продукції чи послуг, що, зі свого боку, забезпечує задоволення клієнтів та підвищує рівень їхньої лояльності. Крім того, ефективне управління процесами сприяє мінімізації ризиків і збільшенню надійності операцій, що є критичним у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
2. Багорка Д. А. Впровадження маркетингової концепції управління в практичну діяльність підприємств. *Матеріали XII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи»* (28 – 29. 10.2021), ДДАЕУ. С. 34 – 37.
3. Боримська К. П. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів в системі контролінгу бізнес-процесів підприємства: проблеми безпеки бізнесу. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_89 (дата звернення 15.03.2024).
4. Борисенко О. М., Моргун В. В. Створення ефективних бізнес-процесів на підприємстві: сучасні технології та методи управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. № 2 (50). с. 5 – 10.
5. Вінничук О. Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2012. Вип. 623 – 626. С. 311 – 317.
6. Гладка Л. М., Громова О. О. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2020. № 2 (67). с. 14 – 16.
7. Глущенко О. В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки: теорія та практика. Київ: НУХТ, 2022. с. 221.
8. Григорук П. М., Григорук С. С. Інформаційна модель процесу прийняття рішення. *Актуальні проблеми економічної кібернетики: колективна наукова монографія*. К.: ВД «Стилос», 2012. С. 154 – 171.

9. Данченко О. Б., Бедрій Д. О., Семко О. В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 44. С. 20 – 26.
10. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45 (дата звернення 12.03.2024).
11. Демидова М.М., Багорка Д. А. Управління бізнес-процесами оптових торговельних підприємств. The economic comparative studies: theory, methodology, practice: International scientific conference (September 24 – 25, 2021. Kielce, Poland). Riga, Latvia : «Baltija Publishing», 2021. 88 pages (pp. 55 – 60).
12. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66 – 79.
13. Зайченко М. В. Моделювання багатомірної структури бізнес-процесів на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 750 – 753.
14. Каплунова М. В. Створення бізнес-процесів як основа ефективного менеджменту. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. с. 452.
15. Коваленко О. В., Хоружа І. А. Стратегічне управління бізнес-процесами: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2022. № 40. с. 89 – 93.
16. Коваленко В. Удосконалення системи управління маркетингом на основі використання CRM-технологій в організаціях. *Економічні інновації*. №89 (2). 2021. с. 56 – 62.
17. Краснова А. Розвиток системи управління маркетингом на підприємстві в умовах цифрової економіки. *Економіка та прогнозування*. №1. 2020. с. 45 – 52.
18. Лепейко Т. І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.

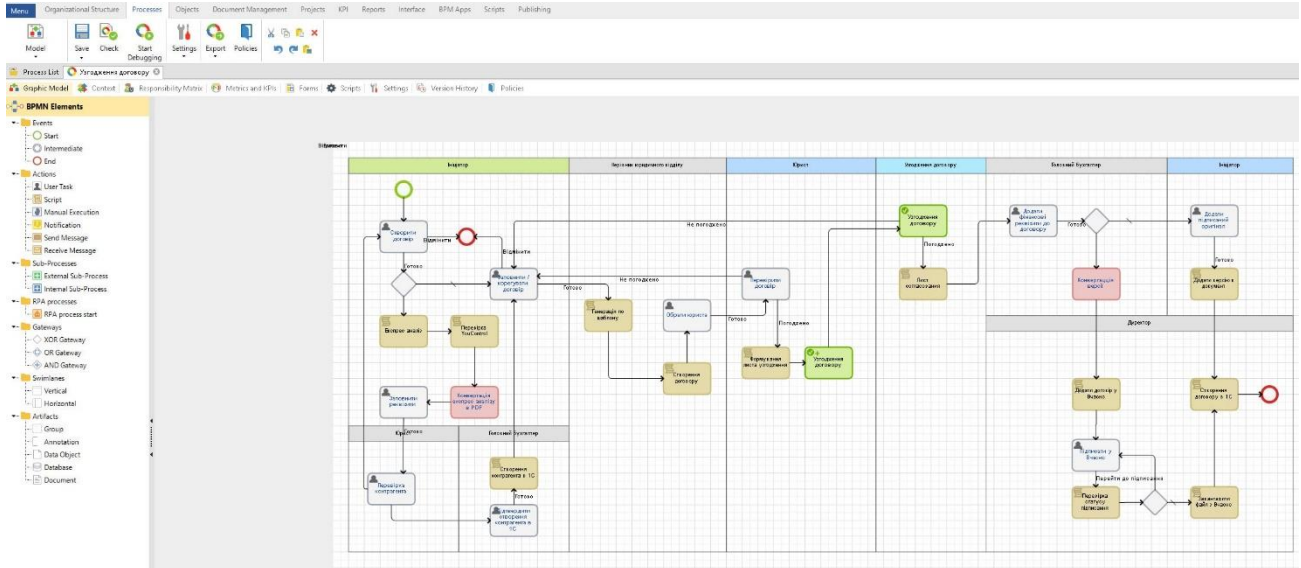
19. Макарчук І. Ю. Бізнес-процеси в управлінні організацією: теорія та практика. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. с. 171.
20. Мельник О. С., Корнилова І. М. Менеджмент бізнес-процесів як основа ефективного управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 30. с. 8 – 11.
21. Онищенко В. П. Особливості міжнародного маркетингу ХХІ ст. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. № 3 (80). С. 20 – 31.
22. Отенко І. П., Шкребень Р.П., Харнам М.В. Формування концептуальної моделі управління фінансово-економічною безпекою бізнес-процесів підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 423 – 429.
23. Павленко С. І. Організаційні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2021. с. 245.
24. Павлова В. А., Паршина О. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 54 – 61.
25. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
26. Терещенко Т.В. Теорія організації: навч. посіб. Хмельницький, 2015, 335 с.
27. Турчак В. В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 79 – 86. Український фонд підтримки підприємництва. Бізнес-планування як основа розвитку підприємництва: посібник. Київ, 2010. 48 с. URL: http://commerciallaw.com.ua/attachments/162_posb_business_plan.pdf (дата звернення 13.03.2024).
28. Управління маркетингом. URL: https://marketing-mmz.bitrix24.site/upravlinnya_marketynhom/ (дата звернення 25.02.2024).

29. Усова Г.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/eu> (дата звернення 22.03.2024).
30. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
31. J. Abreu, P. V. Martins, S. Fernandes, and M. Zacarias, "Business Processes Improvement on Maintenance Management: A Case Study," *Procedia Technol.* 2013.
32. Alzghoul, A., Khaddam, A. A., Abousweilem, F., Irtameh, H. J., & Alshaar, Q. (2022). How business intelligence capability impacts decision-making speed, comprehensiveness, and firm performance. URL: <https://doi.org/10.1177/02666669221108438> (дата звернення 20.03.2024).
33. N. Herzberg, A. Meyer, and M. Weske, "Improving business process intelligence by observing object state transitions," *Data Knowl. Eng.*, 2015.

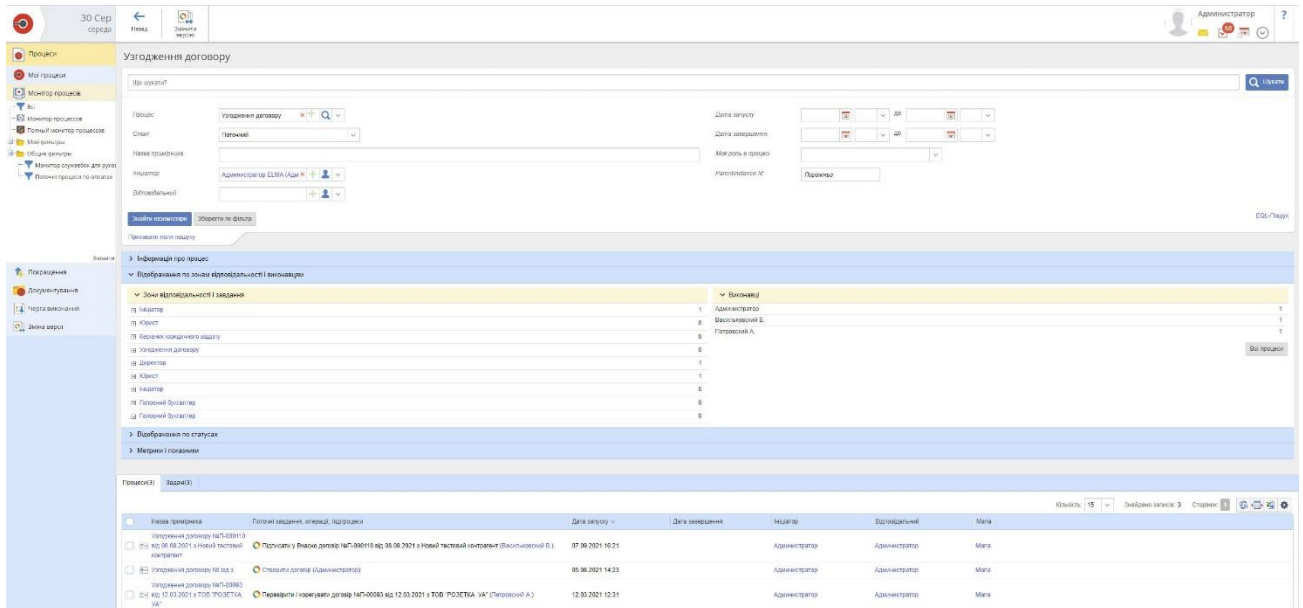
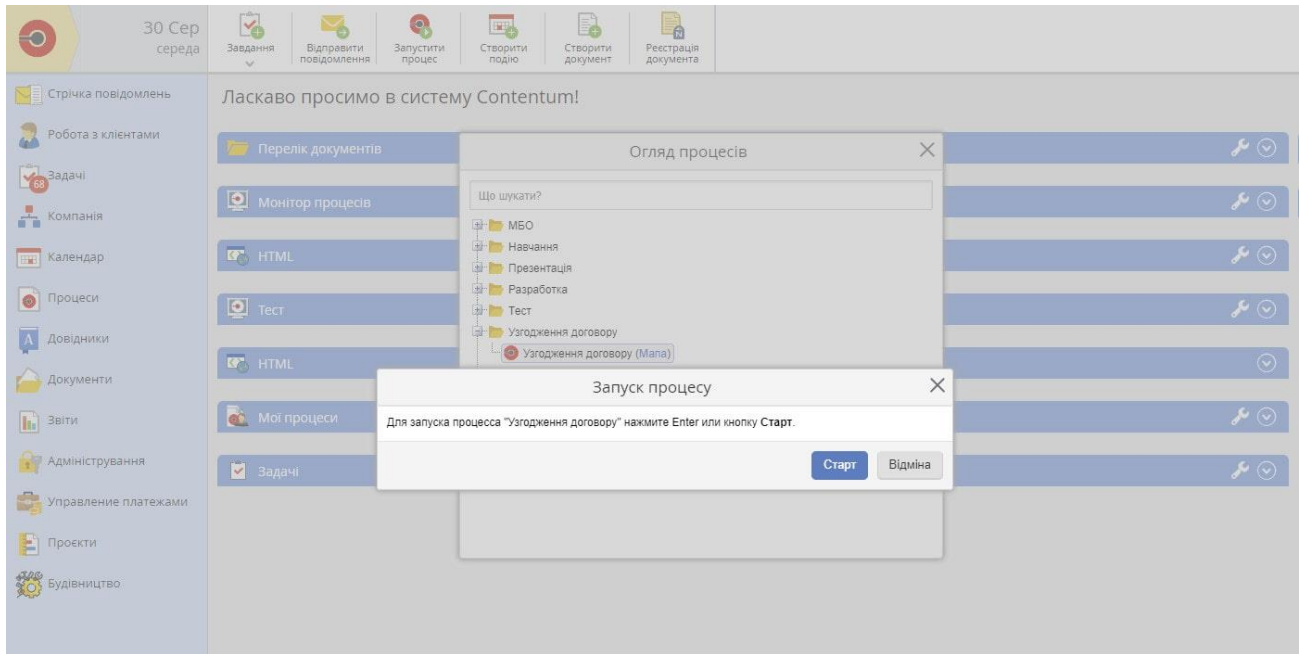
ДОДАТКИ

Додаток А

Інтерфейс програми Contentum BRM для відображення бізнес-процесів компанії



Продовження Додатка А



Продовження Додатка А

30 Сер
серета

Зроблено
Робота розпочата
Дії
Зберегти
Мапа процесу
Поліпшити

Задані
Список задач
Вихідні
Вихідні
Контроль виконання
Пошук
Періодичні задачі
Трудовитрати
Мій відділ

Підписати у Вчасно договір №П-000110 від 08.09.2021 з Новий тестовий контрагент

Інформація про процес

Головна сторінка Версія документу Історія Історія екземплярів

Підпишіть документ!!!

Договір	Договір №П-000110 від 08.09.2021 з Новий тестовий контрагент
Вид договору	Нетиповий
Тип договору	Продаж
Підпис у Вчасно	Так
Контрагент	Не вибрано
Номер договору	П-000110
Дата договору	08.09.2021
Термін дії договору	
Потребує пролонгації	Ні
Предмет договору	ddsadasd
Сума договору	1 212,00
Паперові оригінали в наявності	Ні

Перейти до підписання

Поліпшення процесу

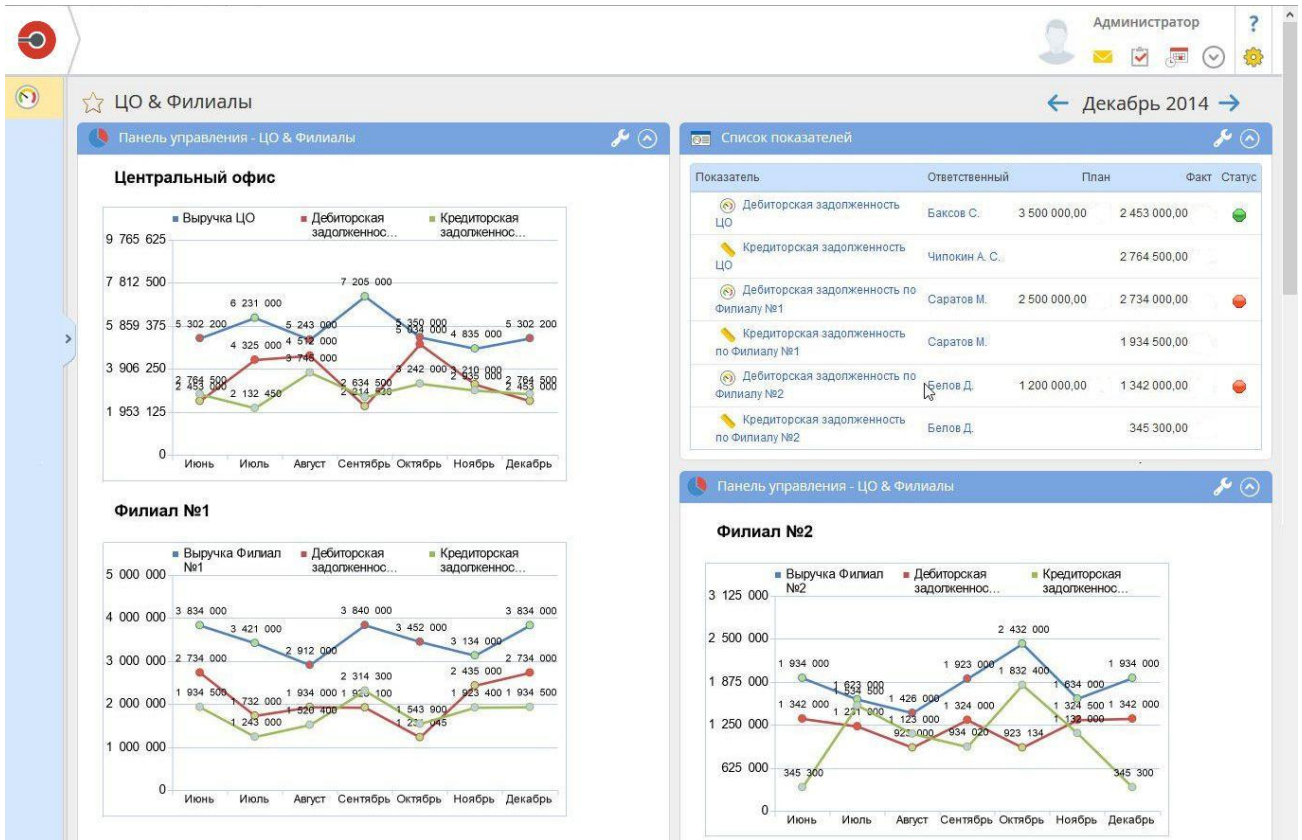
Введіть опис поліпшення і натисніть кнопку "Відправити":

Тема *

Поліпшення - Узгодження договору

Опис *

Відправити Відміна



Продовження Додатка А

