Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: «СУЧАСНІ УМОВИ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРІЄНТОВАНОГО НА СТВОРЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ»

Виконала: студентка 4 курсу,
групи ЕХ-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-процесів»

_____ Каріна ШЕПЕЛЯВА

Керівник наукової роботи: кандидат економічних наук, доцент

_____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА

Рецензент:

Генеральний директор ПСП «Лілія»

_____ Олександр РІЗУНЕНКО

Харків – 2023

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)

«_07_» _червня_ 2023 року

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

Шепелявої Каріни Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Сучасні умови розвитку менеджменту орієнтованого на створення бізнес-процесів»

керівник роботи Заднєпровська Ганна Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від _13.04.2023 року №2101-5/699

2. Строк подання студентом роботи « 06 » червня 2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: охарактеризувати бізнес-процеси виробничого підприємства; дослідити методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів; проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «Терра Фуд»; визначити організацію інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами підприємств; надати рекомендації проведення реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій в ТОВ «Терра Фуд».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи бакалавра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «__30__» _____вересня_____ 2022 р.

Здобувач вищої освіти _____ ___Каріна ШЕПЕЛЯВА___
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Керівник роботи _____ Ганна ЗАДНЄПРОВСЬКА
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

Гарант освітньої програми _____ Ольга КРИКУН
(підпис) *(прізвище та ініціали)*

ЗМІСТ

ВСТУП……..5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА……7
1.1. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів виробничого підприємства……7
1.2. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів……...12
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ТЕРРА ФУД»16
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Терра Фуд»……..…16
2.2. Організація інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами підприємства……..……..…….23
2.3. Проведення реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій в ТОВ «Терра Фуд»…..……...30
ВИСНОВКИ…….……...39
СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ……...41
ДОДАТКИ……...45

ВСТУП

Робота є актуальною через потребу аналізувати підприємство та розробки пропозицій для поліпшення управління бізнес-процесами виробничого підприємства. У сучасних ринкових умовах, функціонування виробничих підприємств створило передумови для формування нового типу фахівців, трудова діяльність яких не гарантує достатнього економічного ефекту. Це свідчить про низький рівень управління бізнес-процесами та може призвести до збиткової діяльності підприємств. На сьогоднішній день, управлінський процес є неефективним, оскільки не забезпечує розвиток персоналу та економічний розвиток підприємства. Це свідчить про наявність проблем в методиках та організації управління бізнес-процесами виробничого підприємства.

Метою роботи є характеристика сучасних умов розвитку менеджменту орієнтованого на створення бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі задачі:

— охарактеризувати бізнес-процеси виробничого підприємства;

— дослідити методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів;

— проаналізувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «Терра Фуд»;

— визначити організацію інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами підприємств;

— надати рекомендації проведення реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій в ТОВ «Терра Фуд».

Об’єктом дослідження є процеси, що відбуваються при управлінні бізнес-процесами виробничого підприємства та рішеннях, які в цьому процесі приймаються.

Предметом дослідження є різні методи, моделі та інформаційні технології, що використовуються для підтримки процесу прийняття управлінських рішень при управлінні бізнес-процесами на підприємстві.

Під час написання кваліфікаційної роботи були використані наступні методи дослідження: структурно-логічний аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод експертних оцінок, графічний метод, метод економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

Практична значущість для підприємства. У кваліфікаційній роботі були отримані наступні висновки на основі проведених досліджень: запропоновані заходи можуть підвищити ефективність підприємства ТОВ «Терра Фуд», покращити фінансові показники та роботу підприємства в цілому.

Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і пропозицій, містить 43 сторінки тексту, таблиці, рисунки, перелік джерел включає 30 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутніcто-змістова характеристика бізнес-процесів виробничого підприємства

Одним із головних завдань, з якими сьогодні стикаються фірми, є об'єднання даних із систем, щоб забезпечити потік інформації в межах підприємства. Електронна комерція, електронний бізнес і загострення глобальної конкуренції змушують фірми зосереджуватися на швидкості виходу на ринок, покращенні обслуговування клієнтів і більш ефективному виконанні. Потік інформації та роботи необхідно організовувати так, щоб організація могла працювати як добре змащена машина. Ці зміни вимагають нових потужних систем, які можуть інтегрувати інформацію з багатьох різних функціональних областей і організаційних підрозділів і координувати діяльність фірми з діяльністю постачальників та інших ділових партнерів [12].

Нове бізнес-середовище цифрових фірм вимагає від компаній більш стратегічного мислення щодо своїх бізнес-процесів. Під бізнес-процесами розуміються набори логічно пов'язаних дій для досягнення певного бізнес-результату. Бізнес-процеси також стосуються унікальних способів, за допомогою яких організації та керівництво координують цю діяльність. Бізнес-процеси компанії можуть бути джерелом конкурентоспроможності, якщо вони дозволяють компанії краще впроваджувати інновації або працювати краще, ніж її конкуренти. Бізнес-процеси також можуть бути проблемою, якщо вони базуються на застарілих методах роботи, які перешкоджають оперативності та ефективності організації.

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

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: складено автором на основі джерел [23]

Багато бізнес-процесів є міжфункціональними, виходячи за рамки між продажами, маркетингом, виробництвом і дослідженнями та розробкою. Ці міжфункціональні процеси перетинають традиційну організаційну структуру, групуючи співробітників з різними функціональними спеціальностями для виконання частини роботи. Наприклад, процес виконання замовлення в багатьох компаніях вимагає співпраці між функцією продажу (отримання замовлення, введення замовлення), функцією бухгалтерського обліку (перевірка кредитоспроможності та виставлення рахунків за замовлення) і виробничою функцією (комплектування та відправка замовлення) (рис. 1.1).

Створення та виконання замовлення — це багатоетапний процес, який включає дії, які виконуються функціями збуту, виробництва та виробництва, а також бухгалтерією.

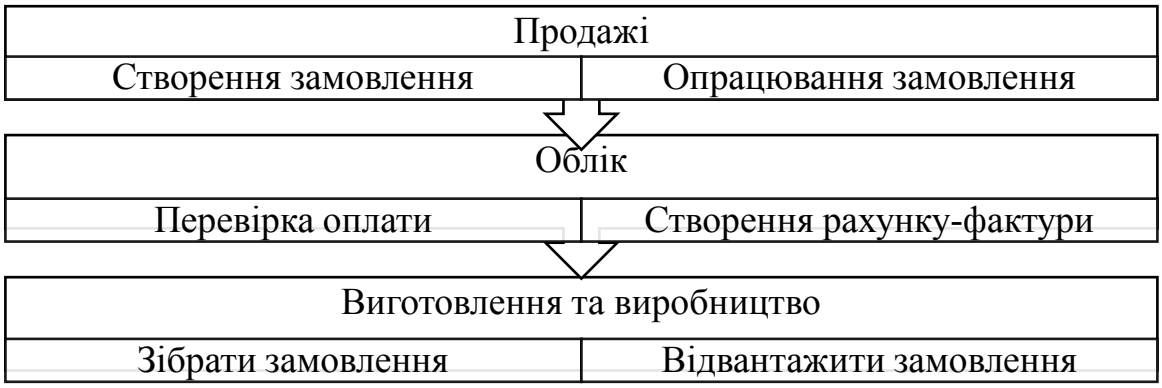

Рисунок 1.1. – Приклад створення замовлення. *Джерело: складено автором на основі джерел* [1]

Сучасні фірми виявляють, що вони можуть стати більш гнучкими та продуктивними, тісніше координуючи свої бізнес-процеси та, у деяких випадках, інтегруючи ці процеси, щоб зосередитися на ефективному управлінні ресурсами та обслуговуванні клієнтів. Корпоративні програми розроблені для підтримки координації та інтеграції процесів у масштабах організації. Ці корпоративні програми складаються з корпоративних систем, систем управління ланцюгами поставок, систем управління взаємовідносинами з клієнтами та систем управління знаннями. Кожна з цих корпоративних програм об'єднує пов'язаний набір функцій і бізнес-процесів для підвищення продуктивності організації в цілому [26].

Як правило, ці більш сучасні системи використовують переваги корпоративної інтрамережі та веб-технологій, які забезпечують ефективну передачу інформації всередині фірми та фірмам-партнерам. Ці системи за своєю суттю є міжрівневими, міжфункціональними та орієнтованими на бізнес-процеси.

Корпоративні системи створюють інтегровану загальноорганізаційну платформу для координації ключових внутрішніх процесів фірми. Інформаційні системи для управління ланцюгом поставок (SCM) і управління взаємовідносина-

ми з клієнтами (CRM) допомагають координувати процеси управління відносинами фірми з її постачальниками та клієнтами. Системи управління знаннями дозволяють організаціям краще керувати процесами збору та застосування знань і досвіду. У сукупності ці чотири системи представляють сфери, в яких корпорації цифрово інтегрують свої інформаційні потоки та здійснюють великі інвестиції в інформаційні системи.

Велика організація зазвичай має багато різних видів інформаційних систем, які підтримують різні функції, організаційні рівні та бізнес-процеси. Більшість цих систем були побудовані навколо різних функцій, бізнес-одиниць і бізнес-процесів, які не «розмовляють» один з одним і, отже, не можуть автоматично обмінюватися інформацією. Менеджерам може бути важко зібрати дані, необхідні для повної загальної картини діяльності організації. Наприклад, торговий персонал може не мати змоги під час розміщення замовлення визначити, чи були замовлені товари в наявності; клієнти не могли відстежити свої замовлення; і виробництво не могло легко спілкуватися з фінансами для планування нового виробництва. Така фрагментація даних у сотнях окремих систем може негативно вплинути на ефективність організації та ефективність бізнесу [6].

Корпоративні системи, також відомі як системи планування ресурсів підприємства (ERP), вирішують цю проблему, забезпечуючи єдину інформаційну систему для координації в масштабах організації та інтеграції ключових бізнес-процесів. Інформація, яка раніше була фрагментована в різних системах, може безперешкодно перетікати по всій фірмі, щоб її могли спільно використовувати бізнес-процеси у виробництві, бухгалтерії, кадрах та інших сферах. Окремі бізнес-процеси від продажів, виробництва, фінансів і логістики можна інтегрувати в бізнес-процеси всієї компанії, які проходять між рівнями та функціями організації.

Система підприємства збирає дані з різних ключових бізнес-процесів у виробництві та виробництві, фінансах і бухгалтерському обліку, продажах і ма-

ркетингу, а також людських ресурсах і зберігає дані в єдиному комплексному сховищі даних, де вони можуть використовуватися іншими частинами бізнесу. Менеджери з'являються з більш точною та своєчасною інформацією для координації повсякденних операцій бізнесу та загальнофірмовим уявленням про бізнес-процеси та інформаційні потоки [18].

Необхідність і переваги бізнес-процесу є досить очевидними у великих організаціях. Процес є основою для будь-якого бізнесу та допомагає йому оптимізувати окремі дії, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів.

Ключові причини мати чітко визначені бізнес-процеси [30]:

— визначте, які завдання важливі для ваших більших бізнес-цілей;

— підвищення ефективності процесу;

— оптимізуйте спілкування між людьми/функціями/відділами;

— встановити дозволи для забезпечення підзвітності та оптимального використання ресурсів;

— не дозволяйте хаосу проникнути у ваші повсякденні операції;

— стандартизуйте набір процедур для виконання завдань, які дійсно важливі для вашого бізнесу.

Системи управління знаннями підтримують процеси отримання, зберігання, розповсюдження та застосування знань, а також процеси створення нових знань та їх інтеграції в організацію. Вони включають загальнокорпоративні системи для керування та розповсюдження документів, графіки та інших цифрових об'єктів знань, системи для створення корпоративних каталогів знань співробітників зі спеціальними сферами знань, офісні системи для розповсюдження знань та інформації, а також системи роботи з знаннями для полегшення створення знань. Інші програми керування знаннями — це експертні системи, які кодують знання експертів в інформаційних системах, які можуть використову-

вати інші члени організації, та інструменти для виявлення знань, які розпізнають шаблони та важливі взаємозв’язки у великих пулах даних.

1.2. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів

Ефективне управління бізнес-процесами слід розглядати в контексті застосування сучасних підходів до управління якістю, з акцентом на оптимізаційне моделювання. Аналіз теоретичних і практичних матеріалів зарубіжних і вітчизняних вчених з проблем забезпечення ефективного функціонування підприємств показує, що їх рішення часто пов'язані з оптимізацією та вдосконаленням бізнес-процесів. В той же самий час, оптимізаційне моделювання бізнес-процесів може бути ефективні засоби вдосконалення систем управління якістю в відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015.

Успішна діяльність українських підприємств, їх сталий розвиток, який включає економічні, соціальні та екологічні аспекти, можливий завдяки вдосконаленню та оптимізації бізнес-процесів, спрямованих на задоволення потреб споживачів та інших зацікавлених сторін з урахуванням ринкових умов. При оптимізації бізнес-процесів доцільно застосовувати системний підхід із визначенням ряду заходів і функцій управління, таких як планування, організація, контроль, удосконалення. Оптимізаційне моделювання бізнес-процесів є ефективним інструментом підвищення продуктивності підприємств та задоволення потреб їх клієнтів.

Крім того, побудова оптимізаційної моделі бізнес-процеси дозволяють компанії встановлювати взаємні вигідні відносини із зовнішніми організаціями, постачальниками, клієнтів, створити сприятливі умови для плідної роботи персоналу компанії. Беззаперечно, що оптимізація бізнес-процесів є інструментом для визначення, ідентифікації та мінімізація ризиків у системах управління якістю та діяльності підприємства в цілому [2].

При моделюванні бізнес-процесів дуже важливо визначити структуру та зміст об’єктів моделювання, визначити, з яких елементів має складатися бізнес-процес [3].

Оптимізація бізнес-процесів є одним із аспектів організаційного розвитку, у якому виконується низка дій власник процесу для виявлення, аналізу та вдосконалення існуючого бізнес-процеси на підприємстві відповідно до цілей і цілі, такі як збільшення прибутку та продуктивності, зниження витрат тощо. Також вдосконалення бізнес-процесів (BPI) – це спосіб змінити існуючі бізнес-процеси, які покращує якість продукту чи послуги, щоб відповідати потреб замовників і споживачів.

Важливим показником економічної діяльності підприємств, зокрема у сфері інжинірингових послуг, є його доходом від реалізації бізнес-процесів (виконуваних робіт та послуг). Цей показник визначає призначення підприємницької діяльності, оскільки дохід залежить від компанії прибуток, прибутковість і платоспроможність. Аналіз впливу витрат бізнес-процесу на прибуток є складною економічною задачею що вимагає детального вивчення взаємозв'язку між прибутком від реалізації робіт, послуг і видами витрат на їх виконання.

У міру того, як підприємства ростуть і розвиваються, змінюються і їхні бізнес-процеси. Залежно від розміру компанії існують десятки, якщо не сотні, бізнес-процесів, у яких щодня беруть участь зацікавлені сторони в організації та за її межами [14].

Бізнес-процес складається з послідовності кроків, які виконуються в певному порядку для досягнення бажаного результату. Процес може бути присвячений таким видам діяльності, як адаптація нових клієнтів, продажі та маркетинг, запити на підтримку клієнтів, виконання замовлень, кадрові ресурси та бухгалтерський облік.

Ці процеси постійно розвиваються і тому потребують постійної оцінки, вдосконалення та оптимізації. Застарілі процеси можуть викликати невдоволен-

ня клієнтів і працівників, дорогу операційну неефективність і втрату частки ринку.

Ефективне управління бізнес-процесами (BPM) вимагає добре продуманого плану, який відповідає постійним потребам у визначенні, виконанні, оцінці та ітерації процесу. В основі — вдосконалення та оптимізація бізнес-процесів — операційна практика, яка визначає, оцінює та вирішує проблеми та проблеми бізнес-процесів.

Удосконалення та оптимізація бізнес-процесів мають на меті перепроєктувати існуючий процес, щоб зробити його ефективнішим, оптимізувати операції, оновити комунікації, зменшити помилки та витрати, а також збільшити робоче навантаження. Ці вдосконалення мають бути постійними, оскільки бізнес змінюється, розвивається, розширюється та впроваджує нові технології.

Існує кілька перевірених часом методик покращення та оптимізації бізнес-процесів. Наступні методи та інструменти ставлять клієнта в центр усієї діяльності компанії [28]:

— метод Шість сигм існує з середини 1980-х років як загальний підхід до вдосконалення процесів і загального управління якістю. Він використовує концепцію DMAIC (визначати, вимірювати, аналізувати, покращувати, контролювати) як основу для постійного вдосконалення процесу.

— економне мислення – це модифікована версія Six Sigma. Він зосереджується на конкретних завданнях, які забезпечують більшу цінність для клієнтів, і визначає області потенційної неефективності процесів.

— загальне управління якістю, або TQM, було популяризовано у 1980-х роках виробниками та державними установами. Він зосереджений на усуненні дефектів процесу та покращенні загальної якості кінцевого продукту чи послуги.

Усі компанії визнають цінність ефективних процесів, але насправді багато компаній стикаються з неефективністю робочого процесу, яку необхідно виправити. Оскільки підприємства здійснюють цифрову трансформацію в сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі, неефективні процеси можуть негативно вплинути на всі бізнес-операції компанії. Лише один неефективний процес може вплинути на ресурси, робочу силу, прибуток, а також якість і надійність продуктів і послуг. Неефективні процеси можуть створювати вузькі місця, які перешкоджають роботі, збільшують витрати, призводять до пропуску термінів і незавершених завдань, а також сповільнюють реакцію організації на коливання ринку.

Створення ефективних і ефективних бізнес-процесів може бути складним і трудомістким. Але підтримувати ці процеси в актуальному стані, покращувати їх за потреби та постійно оптимізувати може бути ще складніше. Люди часто протистоять змінам, особливо коли процеси тривають протягом тривалого часу. Проте підвищення ефективності процесу може допомогти спростити процедури, усунути непотрібні завдання та дублювання, автоматизувати певні завдання, підвищити рентабельність інвестицій і підвищити рівень задоволеності співробітників і клієнтів.

РОЗДІЛ 2
ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТА ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ТЕРРА ФУД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Терра Фуд»

ТОВ «Терра Фуд» є лідером у переробці молока та є найбільшим виробником молочної продукції в Україні.

Компанія є №1 у експорті та продажу вершкового масла та рослинно-вершкових сумішей, твердого та плавленого сиру, виробництві та продажу фети в Україні, а також у експорті молочних та масложирових продуктів.

Підприємство розуміє яку соціальну місію вона несе та активно розвиває суспільство, надає робочі місця та надає можливість професійно розвиватися працівникам.

ТОВ «Терра Фуд» також прагне бути відповідальним бізнесом, який враховує потреби суспільства та ініціює позитивні зміни. Компанія прагне надати оптимальні умови для роботи та розвитку своїх співробітників та розуміє, що щасливі та успішні люди працюють краще.

Компанія ТОВ «Терра Фуд» демонструє свою відданість соціальній відповідальності та збереженню природи для майбутніх поколінь. В офісі компанії існує спеціальний пункт прийому вторсировини, включаючи папір, пластикові пляшки та батарейки, для подальшої переробки. Крім того, підприємство планує розвивати корпоративне волонтерство, здійснювати освітні проєкти та приділяти увагу екології.

Компанія ТОВ «Терра Фуд» володіє такими брендами, як «Ферма», «Premialle», «Тульчинка», ТМ «Біла Лінія», «Золотий Резерв», «Сирстік», ТМ Terra Food Expert, ТМ «Щедра долина», ТМ «Рідна Хатинка», ТМ «Вапнярка», ТМ «Любий край», ТМ «Сорочинське» та ТМ «Лауреат», усі вони мають

сертифікати згідно міжнародних стандартів якості ISO 9001, а також менеджменту в галузі безпечності харчової продукції ISO 22000, HALAL.

Компанія ТОВ «Терра Фуд» прагне досягти своєї соціальної місії, яка полягає в розробці широкого асортименту натуральної, безпечної та високоякісної продукції для різних груп споживачів, створенні нових робочих місць, сплаті податків у місцеві бюджети, професійному розвитку працівників, дбайливому ставленню до довкілля, активній участі в житті громад у регіонах, де розміщені їхні підприємства, розвитку вітчизняного продовольчого ринку та зміцненню репутації України як розвинутої країни.

Крім того, компанія активно співпрацює зі спільнотою та організаціями, які працюють над збереженням навколишнього середовища та підтримкою місцевих громад. В рамках цієї співпраці було запроваджено ряд проєктів з екологічної освіти, підтримки малих та середніх підприємств у регіонах та розвитку інфраструктури.

На додачу, компанія ТОВ «Терра Фуд» має дуже високі стандарти якості своєї продукції та використовує тільки натуральні та безпечні інгредієнти. Вона також підтримує технологічний розвиток та постійно вдосконалює свої виробничі процеси, щоб гарантувати найвищу якість продукції та задовольняти потреби споживачів.

ТОВ «Терра Фуд» займає лідерську позицію на вітчизняному ринку продуктів харчування та є одним з найбільших виробників харчових товарів на території України. Її продукція популярна не тільки в Україні, але і за її межами. Компанія продовжує розвиватися та зростати, дотримуючись високих стандартів якості та відповідальності перед споживачами та є одним з найбільших виробників харчових товарів на території України. Її продукція популярна не тільки в Україні, але і за її межами. Компанія продовжує розвиватися та зростати, дотримуючись високих стандартів якості та відповідальності перед споживачами та суспільством в цілому.

ТОВ «Терра Фуд» зосереджується на створенні доступних та смачних продуктів з увагою до добробуту людей, зокрема, особливу увагу приділяє дітям як майбутньому нації. Компанія почала підтримувати дитячий будинок «Пролісок» у с. Вовчків Київської області у 2019 році, а також щорічно приймаэ участь у акції «Подаруй спорт дитині» за підтримки БФ «Благомай».

Крім того, кожного року ТОВ «Терра Фуд» забезпечує літній табір продуктами харчування, а також надає різну продукцію для Фонду допомоги онкохворим дітям «КРАБ» та підтримує готування «Пакунків добра» до свят разом із ГО «НЕО Лідери» [17].

Починаючи з 2018 року компанія є партнером спортивно-благодійного проєкту «Пробіг під каштанами», що об'єднує громадськість спільною метою виховання у дітей і молоді здорового способу життя. Активна команда ТОВ «Терра Фуд» активно приймає участь у дитячих та дорослих забігах, демонструючи приклад та допомагаючи зберегти здоров'я української нації.

З початку 2017 року компанія ТОВ «Терра Фуд» підтримує БФ «Фудбенк», передаючи близько 10 тонн молочної продукції на суму близько 500 000 гривень. Крім того, підприємство розпочало проєкт «Україна читає з ТЕРРА ФУД», у рамках якого дарує чудові книги для родинного читання від українських авторів, хоча наразі проєкт тимчасово призупинено.

ТОВ «Терра Фуд» вважаєтья одним з найбільших виробників молочної продукції в Україні та залучає близько 3 тисяч співробітників, які поділяють філософію компанії та працюють над створенням доступних і смачних продуктів. Підтримка БФ «Фудбенк» та проєкт «Україна читає з ТЕРРА ФУД» свідчать про соціальну відповідальність компанії та її відданість спільній справі.

З 1999 року ТОВ «Терра Фуд» займає провідну позицію на ринку молочної промисловості України. Компанія гордиться якістю своїх молочних продуктів, які завжди отримують високу оцінку споживачів та експертів.

У компанії є командний дух та культура, де людей цінують, і поставлені амбітні цілі. Робота в ТОВ «Терра Фуд» означає постійний рух вперед, ріст з компанією та участь у створенні її майбутнього. Компанія створює доступні та смачні продукти з турботою про людей і приділяє велику увагу розвитку та навчанню персоналу, щоб забезпечити їх професійне й особистісне зростання та успішну кар'єру в межах компанії.

ТОВ «Терра Фуд» постійно вдосконалюється, втілюючи нові ідеї та інновації, щоб досягти своїх цілей та мети. Компанія "Терра Фуд" прагне бути лідером у молочній галузі, задовольняючи потреби своїх клієнтів. Її команда молодих та інноваційних спеціалістів має можливість побудувати успішну кар'єру, виконуючи важливу роботу та проявляючи власну ініціативу. Навіть початківці швидко засвоюють усі ази промисловості завдяки підтримці досвідчених наставників.

В системі управління персоналом є специфічні вимоги до керівників і співробітників, що відображені в функціональних компетенціях (рис.2.1).

ТОВ «Терра Фуд» розглядає роботу з персоналом як надзвичайно важливе завдання, що потребує активної участі керівників структурних підрозділів у прийнятті кадрових рішень та дотримання загальних стандартів управління персоналом. З метою забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства, система управління персоналом.

ТОВ «Терра Фуд» спрямована на залучення висококваліфікованих працівників та постійне підвищення їх професійної майстерності. Крім того, керівники мають обов'язок сприяти розвитку професійних навичок та умінь працівників.

Організація ТОВ «Терра Фуд» знаходиться за адресою Україна, Вінницька обл., Тульчинський р-н, місто Тульчин, вулиця Полковника Ганжі, і очолює її Шарикін Юрій Вікторович. Статутний капітал становить 170 597 836,93 грн.

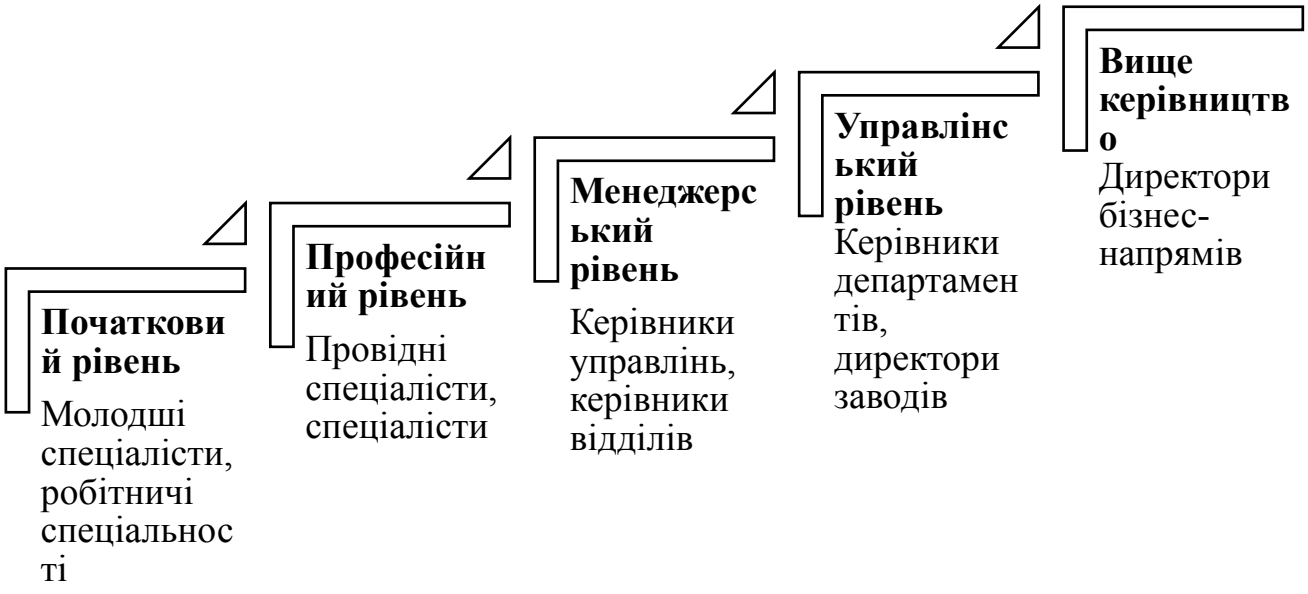

Рисунок 2.1. – Кар'єрні сходи в ТОВ «Терра Фуд». *Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Терра Фуд»*

Система управління персоналом на ТОВ «Терра Фуд» організована на високому рівні, де в основному використовуються економічні методи управління. Компанія керується принципом прозорої фінансової діяльності та має ефективну команду бухгалтерів, економістів та аналітиків, яка відповідає за розвиток та сучасні комунікації бізнесу та налагодження партнерських стосунків з інвесторами. Добре продумана фінансова модель компанії дає можливість інвестувати у розвиток заводів та модернізацію обладнання. Якість продукції є пріоритетом компанії, і вона несе безпосередню відповідальність за дотримання найвищих стандартів на кожному етапі виробництва.

Компанія стежить за відповідністю українських та міжнародних вимог щодо якості та безпеки продукції, що підтверджується численними відзнаками, включаючи міжнародну сертифікацію Халяль (HALAL). Наші спеціалісти про-

водять дослідження молочної продукції та її впливу на здоров'я споживачів, щоб задовольняти потреби різних груп клієнтів.

Сучасні інноваційні технології дозволяють компанії знаходити ефективні рішення для будь-яких потреб виробництва. Внутрішні та зовнішні аудити є надійним підтвердженням ефективної діяльності команди спеціалістів.

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).

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

Елементи витрат (тис.грн)	Роки			Відхилення			
	2019	2020	2021	19\20,+	20\21, +	19\20, %	20\21, %
Матеріальні витрати	59459,9	31460,5	29654	-29805,9	-1806,5	-101%	-6%
Оплата праці та соціальні витрати	28700	43900	58930	30230	15030	51%	26%
Інші витрати	197911,5	128707,6	135266,1	-62645,4	6558,5	-46%	5%
Всього	286071,4	204068,1	223851,3	-62221,3	19782	-96%	24%

Джерело: складено автором на основі даних ТОВ «Терра Фуд»

Зокрема, важливим чинником зниження собівартості продукції є скорочення матеріальних витрат, які за останні роки зменшилися. Однак, пошук резервів по їх скороченню є актуальною проблемою для ТОВ «Терра Фуд» (рис 2.2).

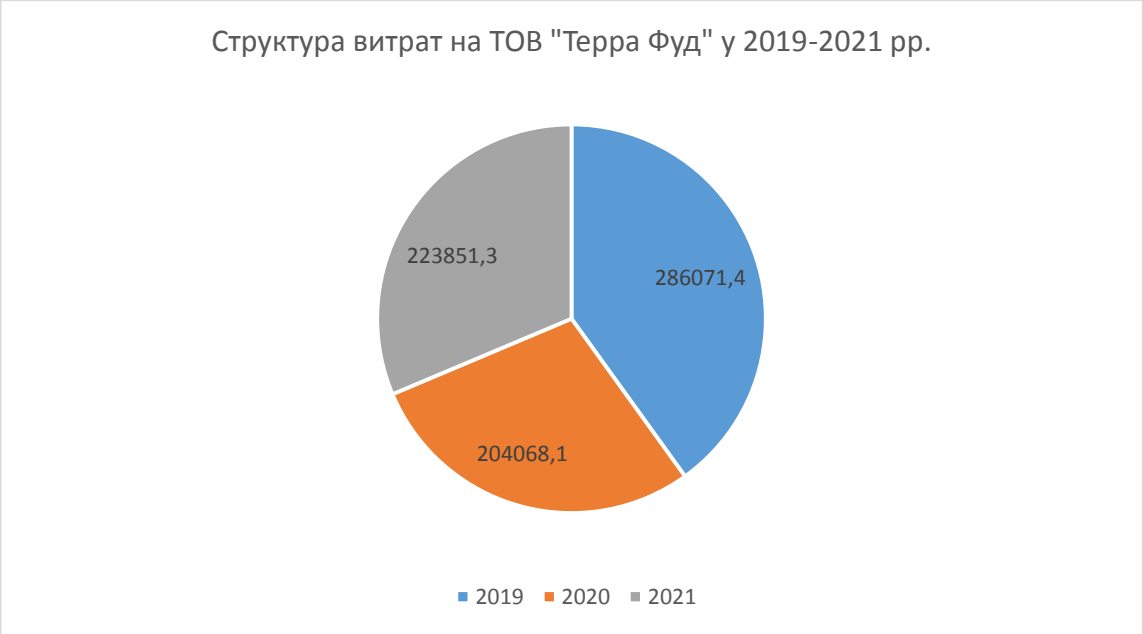

Рисунок 2.2. – Структура витрат на ТОВ «Терра Фуд» у 2019-2021 рр. *Джерело:складено автором на основі даних ТОВ «Терра Фуд»*

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

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 2019 по 2021 рік капітал підприємства зменшився на 35% у порівнянні з 2019 роком через карантинні обмеження та скорочення штату. Хоча основним джерелом формування майна є власний капітал, присутня також частка позикових коштів.

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

Показники	Роки			Абсолютні відхилення,+\-		Відносні відхилення,%	
	2019	2020	2021	19/21	20/21	19/21	20/21
Власний капітал у т.ч.	-178816	-246854	- 275481	-96665	-28627	35%	10%
Зареєстрований капітал	170597,8	170597,8	170597,8	0	0	0%	0%
Довгострокові зобов’язання	257142,4	257094,5	257169,3	26,9	74,8	0%	0%
Нерозподілений прибуток (збиток)	-417451,8	-349368	-302489	114962,8	46879	-38%	-15%

Джерело:складено автором на основі даних ТОВ «Терра Фуд»

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. Організація інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами підприємства

Сучасне підприємство змушене звертати увагу на інформаційно-інформаційні ресурси внаслідок швидких змін в технологіях, ринках та потребах клієнтів, а також постійної складності управління при зростанні інформаційних потоків з різних джерел. Ці ресурси включають комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, фахівців з інформації, інструменти підтримки, бази даних та інформацію, а також інструменти зв'язку, інструменти мережної підтримки, інструменти підтримки прийняття рішень та шаблони [13].

Організація інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами підприємства – це процес впровадження систем та інструментів, які дозволяють ефективно управляти бізнес-процесами підприємства з використанням інформаційних технологій.

Метою організації інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами підприємства є автоматизація та оптимізація бізнес-процесів, забезпечення ефективного контролю за процесами та даними, поліпшення прийняття рішень та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, управління бізнес-процесами потребує розгляду кожного з цих елементів як окремого інформаційного ресурсу, який виробляє та керує інформацією.

ТОВ «Терра Фуд» має загальні інформаційні ресурси, які включають не лише інформацію про об'єкт або явище, але й необхідні засоби для перетворення вхідної інформації на вихідну, такі як комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, фахівці з інформації та інші.

Інформаційні ресурси обов'язково повинні містити допоміжні інструменти, які забезпечують збір, обробку та пошук інформації. Зокрема, необхідно мати комп'ютерне обладнання, що співпрацює з програмним забезпеченням, комунікаційні інструменти та мережі, які підтримують електронне спілкування та командну роботу, а також інструменти для прийняття рішень на всіх етапах, включаючи прийняття рішень DSS.

У компанії ТОВ «Терра Фуд» співробітники є джерелами та користувачами інформації про управління бізнес-процесами, вони також використовують програмне забезпечення та зовнішню інформацію. Роботу інструментів підтримки (комп'ютерного обладнання, засобів зв'язку та підтримки мережі) та інформаційних систем контролюють ІТ-фахівці, а менеджери бізнес-процесів та АТС співпрацюють з фахівцями з інформації для визначення основних потреб вико-

ристання інформаційних систем. Крім того, АТС співпрацює з виконавцями бізнес-процесів та інформує їх про прийняті рішення.

У сучасних умовах зі збільшенням обсягу інформації, завдання організації та управління інформаційними ресурсами ускладнюються. Відповідальність за управління цими ресурсами покладається на всіх менеджерів і керівників компанії, а не тільки на співробітників інформаційних служб. Для ефективного управління інформаційними ресурсами важливо визначити основні завдання та функції кожного елемента та розробити інструкції для кожного користувача [24].

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

Підтримка прийняття рішень у DSS забезпечується базами даних із моделями та правилами. Для зберігання постанов та порядку їх прийняття, пропонується використовувати спеціальний архів. Більшість рішень з управління бізнес-процесами вимагають обговорення, пояснень та обґрунтувань, що підтримуються різними даними та аналізом. Цей процес є динамічним, тому важливо, щоб кожен член команди мав доступ до відповідної інформації в будь-який момент часу.

Для підвищення ефективності бізнес-процесів та трансформації цифрових технологій компанія ТОВ «Терра Фуд» пропонує використовувати загальне середовище, яке інтегрує існуючі інформаційні системи та технології, а також систему групового прийняття рішень. Це дозволить забезпечити доступ до загального обговорення питань, пов'язаних з управлінням бізнес-процесами, аналізом даних та використанням різних додатків, включаючи текстові та табличні дода-

тки, інструменти моделювання бізнес-процесів, інструменти аналізу бізнес-процесів, інструменти узгодження проблем тощо.

Для успішної роботи компанії на основі цифрових технологій необхідна належна цифрова інфраструктура, що включає програмне забезпечення, мережне та серверне обладнання, канали зв'язку та системи резервного та резервного харчування [19]. Розмежування бізнес-процесів компанії можна розбити на 5 етапів, детально представлені в таблиці 2.3.

Визнання того, що забезпечення цифрової конфіденційності та кібербезпеки є ключовими елементами стійкості бізнесу. Повідомлення про високу вартість кваліфікованого персоналу, який необхідний для підтримки цифрової інфраструктури та захисту даних компанії від втрати, спотворення та несанкціонованого доступу.

Таблиця 2.3. – Характеристика етапів цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Терра Фуд»

№ етапу	Назва етапу	Короткий зміст робіт, що виконується на етапі
1	2	3
1.	Оцінка ефективності наявних бізнес-процесів та визначення необхідності їх перетворення	Проводиться аналіз всіх бізнес-процесів з метою відокремлення тих, які потребують пріоритетної цифровізації за рішенням керівництва. Потім ідентифікуються недоліки в бізнес-процесах і знаходяться шляхи їх вирішення за допомогою нових технологій та трансформації.
2.	Використання цифрових технологій у бізнес-процесах компанії	Спочатку необхідно забезпечити підвищення кваліфікації працівників, які братимуть участь у цифровізації. Потім треба активізувати бізнес-процеси в усіх структурних підрозділах та сформувати робочі групи. Далі можна запустити пілотний проект з впровадження цифрових технологій в одному з підрозділів підприємства і протестувати їх.

.

Продовження табл. 2.3

1	2	3
3.	Етап розробки стратегії для цифровізації бізнес-процесів	Стратегічні напрями цифрової трансформації формуються не тільки для окремих бізнес-процесів, але й для підприємства в цілому. Оцінюється продуктивність праці та ефективність роботи робочих груп, що створені для цифрової трансформації. Проводиться розподіл виділених фінансових коштів на реалізацію цифровізації бізнес-процесів. Також визначаються терміни впровадження цифрової трансформації та особи, які за це відповідають, а також очікуваний рівень результатів.
4.	Цифрове з'єднання	Робочі групи формують стратегії та оперативні плани цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства. Проводиться відбір та затвердження пріоритетних технологій, а також моделі поведінки в цифровому просторі, враховуючи специфіку діяльності підприємства.
5.	Інноваційно-адаптивний етап	Систематичне виконання інноваційних заходів, практичне тестування нових технологій та їх адаптація до бізнес-процесів забезпечують безперервний розвиток потенціалу підприємства.

Джерело:складено автором на основі даних ТОВ «Терра Фуд»

Узагальнення позитивних наслідків цифровізації бізнес-процесів в компанії, зокрема збільшення її можливостей та прозорості, забезпечення швидкого обміну інформацією між співробітниками, проведення прогнозних досліджень ринку та формування систематичних підходів до реагування на сигнали про ризиковані зміни, які спрощені до таблиці (табл. 2.4).

Зовнішні рамкові умови компаній можуть зазнавати змін, що призводить до появи нових ризиків та загроз. Наприклад, пандемія коронавірусу значно посилила кібербезпеку, збільшивши кількість загроз на 67% з моменту її початку. 95% експертів з безпеки заявили, що пандемія виникли нові проблеми з безпекою.

Таблиця 2.4. – Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Терра Фуд»

Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів	З'являються значні можливості індивідуалізації продажу продуктів.
	Розробляються алгоритми прогнозування майбутніх обсягів продажу продукції, що базуються на більш повній інформації про поведінку клієнтів, їх інтересах щодо конкретної продукції та інших факторах.
	Запроваджується краща комунікація з клієнтами та здійснюється ретельний контроль маркетингових заходів, таких як проведення акцій, оновлення асортименту продукції на сайті компанії, проведення онлайн-чату з клієнтами та інші.
	Зменшуються витрати на класичне обладнання та витрати певних ресурсів, пов'язані з персоналом.
	Спостерігається зростання продажів продукції, розширення ринків присутності, скорочення витрат та підвищення швидкості обороту оборотних коштів. Це в цілому призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємства.
	Підприємство розвиває плато конкурентних переваг, таких як спрощення роботи з активами інформації, зниження витрат, забезпечення лояльності клієнтів та позитивного іміджу.
	Відбувається надзвичайно швидке зростання інновацій, яке характеризується експоненційним зростанням їх швидкості, обсягу та впливу.
	Поспішне зростання ВВП, питомої ваги цифрової економіки, росту конкурентоспроможності інформаційних продуктів та послуг, підвищення продуктивності праці, зниження витрат виробництва, створення нових робочих місць і поліпшення якості логістичного сервісу.

Джерело:складено автором на основі даних ТОВ «Терра Фуд»

З цієї причини керівництво ТОВ «Терра Фуд» має переглянути існуючі стратегії цифрової трансформації та впровадити методи проектування, які дозволять швидко адаптувати бізнес-процеси до нової реальності після кризи (табл. 2.5) [16].

Таблиця 2.5. – Труднощі та перешкоди до впровадження цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Терра Фуд»

Негативні наслідки цифровізації бізнес-процесів	Недостатність кваліфікованих фахівців, здатних працювати в галузі цифрової трансформації бізнесу, є серйозною проблемою.
	Проведення цифрової трансформації потребує поступової стратегічної розробки та впровадження бізнес-процесів, що може вимагати додаткових витрат, проте це дозволить зменшити ризики та ефективно здійснити процес цифровізації.
	З'являються додаткові витрати, включаючи витрати часу персоналу та фінансових ресурсів.
	Для визначення областей, які дійсно потребують цифрової трансформації, необхідно провести попередню оцінку діючої інформаційної системи підприємства.
	Для успішної інтеграції оцифрованих бізнес-процесів необхідно правильно врахувати наявний стан справ на підприємстві, щоб уникнути розладу у взаємозв'язках між економічними процесами та, відповідно, втрати даних.
	Важкість створення досконалих оцифрованих та автоматизованих процесів, які були б гнучкими та зрозумілими одночасно.
	Існує ризик зниження рівня кібербезпеки та економічної стійкості підприємства.

Джерело:складено автором на основі даних ТОВ «Терра Фуд»

Для успішної цифровізації бізнес-процесів необхідне швидке навчання, готовність працівників адаптувати бізнес до нових умов, а також міцний зв'язок між системою управління бізнес-процесами та рівнем стратегічного управління компанією [9]. Для досягнення цих цілей, рекомендується використовувати ефективні інструменти контролю, зокрема оцифрування системи прогнозування бізнес-процесів компанії. Цифрова трансформація бізнес-процесів також вимагає зміни корпоративної культури, принципів управління, організаційних структур, функціонування структурних підрозділів, а також взаємодії та навичок працівників.

Для прийняття ефективних рішень з управління бізнес-процесами рекомендується використовувати загальне середовище, яке інтегрує існуючі 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]. Окрім цього, зокрема з появою великих масивів даних, важливо застосовувати сучасні підходи до автоматизації управління бізнес-процесами, такі як VRM 2.0, які підкреслюють швидкість, адаптованість та гнучкість.

2.3. Проведення реінжинірингу основних бізнес-процесів при впровадженні інноваційних технологій в ТОВ «Терра Фуд»

Компанія є складною системою, де безліч взаємозалежних процесів визначає загальний стан організаційної системи. Процеси у компанії є взаємопов'язаними функціональними ланцюжками, які впливають на стан всієї системи. Управління операційною системою потребує використання різних підходів, таких як системний, ситуаційний, функціонально-орієнтований тощо, оскільки кожна система має свої особливості та реакцію на управління. Процесний підхід стає все популярнішим у системному менеджменті, оскільки дозволяє орієнтуватися безпосередньо на продукти або послуги, які створює компанія. Загалом, компанія являє собою систему, де кожен процес взаємодіє з іншими і має вплив на загальний стан системи [4].

Компанія складається з безлічі взаємозалежних процесів, які визначають загальний стан організаційної системи. Ці процеси утворюють функціональні ланцюжки, які безпосередньо впливають на стан системи компанії.

Управління операційною системою вимагає використання різних підходів, враховуючи те, що кожна система має свої особливості та реагує на управління по-своєму. Процесний підхід у системному менеджменті зростає в популярнос-

ті, оскільки дозволяє фокусуватися на продуктах або послугах, які компанія створює. Загалом, компанія є системою, де кожен процес взаємодіє з іншими та визначає загальний стан системи.

Для успішної діяльності українських компаній необхідно постійно розвиватися та адаптуватися до ринкових умов та потреб споживачів шляхом оптимізації бізнес-процесів. Оптимізація передбачає взаємопов'язану систему управлінських, організаційних та інформаційних заходів, які спрямовані на покращення як окремих процесів, так і загальної продуктивності компанії з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін [29].

Проте вивчення статусу впровадження процесного підходу до управління в Україні виявило незацікавленість компаній у оптимізації. За опитуваннями IDS Scheer Software AG, тільки 2% українських компаній досягли високого рівня зрілості за методикою Gartner у 2019 році, тобто створили адаптивну структуру компанії та постійно проводили оптимізацію та моніторинг бізнес-процесів. При цьому, з компаній, які моделюють свої бізнес-процеси, тільки 59% запроваджують їх для оптимізації.

Така тенденція пов'язана з рядом причин, таких як відсутність єдиного підходу до формування понять та категорій, переваг та недоліків наукових досліджень в сфері оптимізації бізнес-процесів, відмова від оптимізації через формальне впровадження процесного управління, нерозуміння мети оптимізації бізнес-процесів та відсутність практичних навичок їх виконання, складність вибору ефективних методів та інструментів.

Щоб українські компанії досягли стратегічних цілей та були ефективнішими, необхідно переглянути систему управління та застосувати процесний підхід з акцентом на оптимізацію. Оптимізація бізнес-процесів розуміється як покращення ефективності та результативності діяльності компанії шляхом зниження витрат та адаптування до змін. Це важливий аспект організаційного роз-

витку, що дозволяє підвищити якість продукту чи послуги та задоволення клієнтів.

Оптимізація повинна бути підпорядкована стратегічним цілям компанії та зорієнтована на задоволення потреб споживачів [27]. Для успішної оптимізації необхідно визначити критерії та власників бізнес-процесів, відповідальних за їх оптимізацію. При оцінці оптимальності бізнес-процесів використовуються різноманітні критерії, такі як якість кінцевого та тимчасових результатів, суть дій виконавців, компактність та несуперечність схем процесів та ефективність управління. Однак, на нашу думку, до цього списку варто додати час виконання роботи та витрати на процес створення.

Важливо зауважити, що усі критерії оцінюються системою показників, яка створюється під час аналізу бізнес-процесів компанії. Не зважаючи на те, що оптимізація усіх процесів передбачає індивідуальний підхід, є фундаментальні принципи покращення, що часто приводять до позитивних результатів, такі як горизонтальне та вертикальне стискування процесу, вибір іншої можливості територіального перенесення процесу та зменшення кількості погоджень. Впровадження методів вдосконалення бізнес-процесів вимагає значних змін у керівництві підприємства.

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

Метод експрес-аналізу використовується для виявлення недоліків, які можуть виникнути під час виконання деяких бізнес-процесів за участю групи експертів. Цей метод передбачає дослідження та аналіз можливих рішень для вирішення наявних проблем, а також своєчасні заходи щодо їх покращення.

Метод ідеалізації бізнес-процесів ґрунтується на методі бездоганної системи, який використовується в системному підході. Цей метод передбачає розробку ідеальних бізнес-процесів та ідентифікацію тих частин, які не можна застосувати на практиці. Основна ціль статистичного управління бізнес-

процесами лежить у виявленні факторів, які чинять вплив на ефективність процесів та розділенні їх на дві групи: фактори, які спричиняють хронічні коливання бізнес-процесів, та фактори, що спричиняють спорадичні коливання [5].

Методи удосконалення бізнес-процесів	Короткострокові	Метод швидкого аналізу
		Ідеалізація
		Статистичне управління процесами
		Аналіз робочих осередків
		Метод структуризації функцій якості
	Довгострокові	Перепроектуваня бізнес-процесів
		Спрощення
		Бенчмаркінг
		Реінжиніринг

Рисунок 2.3. – Методи удосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Терра Фуд». *Джерело:складено автором на основі джерел [22]*

Метод структурування функції якості допомагає визначити відносини між вимогами та засобами їх досягнення, а також проаналізувати збережені відносини. Цей метод здійснюється за допомогою побудови спеціальної таблиці, яка називається «будинок якості», у якій зберігаються результати досліджень бізнес-процесів. Аналіз робочого місця дозволяє чітко визначити технічні вимоги до продукту чи послуги, які необхідні внутрішньому чи зовнішньому споживачеві.

Метод редизайну бізнес-процесів передбачає аналіз бізнес-процесів, що вже існують в організації і перетворюється у найкращу його форму не додаючи нічного нового.

Шляхом застосування бенчмаркінгу компанії можуть знайти та оцінити кращі практики своїх конкурентів, що допоможе покращити їх власні бізнес-процеси. Проте, для цього необхідно мати доступ до інформації про діяльність інших компаній, що може бути незручно.

Існують два способи покращення бізнес-процесів: еволюційний та революційний. Еволюційний шлях використовується, коли не потрібні значні зміни, тоді як революційний шлях застосовується, коли необхідно радикально перетворити бізнес-процеси, наприклад, через впровадження нових продуктів чи автоматизацію [20].

Реінжиніринг – це радикальний спосіб перебудови бізнес-процесів з метою значного покращення їх ефективності, що дає змогу змінити мету процесу та повністю переробити його структуру.

Для успішного виконання нових бізнес-процесів, співробітники повинні мати позитивні настанови, які можуть бути формовані через відповідну корпоративну культуру. Це означає, що менеджери мають зосередитися не тільки на зовнішніх аспектах робочого місця, але й на тому, що відбувається у головах працівників.

Наприклад, коли Ford змінив методи оплати для постачальників, йому довелося змінити ставлення співробітників до постачальників, щоб розглядати їх як партнерів у бізнес-процесі компанії. Однак, зміна позиції працівників не є простою, і вимагає створення нової системи управління, яка підтримує поточні цінності та відповідний імідж, щоб підтримати їхню підтримку. Крім того, нерозбіжності в розвитку інновацій можуть призвести до раннього завершення проектів реінжинірингу та обмеженого визначення проблем.

Для досягнення істотних результатів необхідні великі амбіції керівництва, але досвід показує, що компанії часто відмовляються від реінжинірингу після зустрічі з першою ж проблемою. Навіть якщо реінжиніринг дає позитивні результати, керівництво може не мати мотивації для закріплення нових моделей поведінки працівників і забезпечення комфортних умов праці.

Розмір проекту і його завдання також можуть визначити ефективність реінжинірингу. Поганий розподіл завдань та неефективність реінжинірингу зверху донизу та знизу нагору відбувається з кількох причин [7].

По-перше, керівники верхніх рівнів не мають достатньої широти поглядів на діяльність компанії для ефективного реінжинірингу. Їхній досвід обмежується завданнями їхнього власного відділу, і вони мають тенденцію бачити проблеми вузько спрямовано, замість того, щоб розглядати процес загалом. Керівники середньої та нижньої ланки, з свого боку, можуть здійснювати часткові поліпшення, але не можуть реалізувати радикальні зміни, оскільки бізнес-процеси виходять за межі їхніх відділів.

По-друге, необхідність значних інвестицій для програми реінжинірингу створює проблему недостатньої фінансової підтримки, що є необхідною умовою для досягнення значного підвищення ефективності компанії.

Нарешті, успішність реінжинірингу значно залежить від мотивації та відданості генерального директора компанії. Якщо очікується, що генеральний директор піде у відставку незабаром, це може призвести до того, що він не захоче брати на себе зобов'язання, що створює тиск на його наступника [21].

Для того, щоб здійснити реінжиніринг, доведеться або відкласти його, або систематично виконувати часткові налаштування, оскільки догодити всім неможливо. Реінжиніринг закінчується, коли співробітники стикаються з опором та незадоволенням наслідками.

Оптимізація та реінжиніринг мають різні відмінності в тому, як швидко можна отримати результати від їх впровадження (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. – Порівняльний аналіз оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів

Параметри	Оптимізація	Реінжиніринг
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Відправна точка змін	Існуючий процес	Новий процес
Частота змін	Безперервно	Одноразово
Час	Короткий	Тривалий
Напрям	Знизу вгору	Зверху вниз
Обсяг	Вузький, на рівні функцій та операцій	Широкий, міжфункціональний
Ризик	Помірний	Високий
Засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип зміни	Культурний	Культурний/структурний

Джерело:складено автором на основі джерел [15]

Хоча реінжиніринг може забезпечити деякі переваги, оптимізація має більше переваг. Підприємства можуть легко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, тоді як в проектах з реінжинірингу відсутня довгострокова стратегічна адаптованість. Низька ефективність реінжинірингу в компанії має кілька причин.

По-перше, керівники верхніх рівнів не мають достатньої широти поглядів на діяльність компанії, тому не можуть зробити радикальні зміни в бізнес-процесах. Керівники середньої та нижньої ланки також обмежені своїми відділами і можуть лише здійснювати часткові поліпшення.

По-друге, проблемою є необхідність значних інвестицій для програми реінжинірингу, що призводить до недостатньої фінансової підтримки, необхідної для досягнення значного підвищення ефективності компанії.

Оптимізація бізнес-процесів володіє різноманітними методами, що часто використовують для ідентифікації та вирішення проблем у бізнес-процесах. Ці методи, як правило, опосередковані та розглядаються в літературі, але деякі з них прямо впливають на оптимізацію бізнес-процесів і створені для поліпшення

їх ефективності. До цих методів належать бенчмаркінг, кайдзен, аутсорсинг та метод шести сигма (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз методів оптимізації

Бенчмаркінг	Кайдзен	Аутсорсинг	Шість сигма
Об’єкт			
Бізнес-процеси мають більш високі показники якості	Система бізнес-процесів, товарів та послуг	Допоміжні бізнес-процеси з досить низькими показниками якості	Певні операції бізнес-процесу
Мета			
Виявлення причин високої якості бізнес-процесів на взірцевих підприємствах	Регулярне покращення якості бізнес-процесів	Підвищення рівня якості основного бізнес-процесу та зниження витрат	Досягнення мінімального рівня дефектності
Результат			
Характеристика основних факторів проблеми їх ознак для підготовки можливих варіантів рішень та способів їх реалізації	Закріплення за собою позиції на ринку, вагомі конкурентні переваги, висока якість продукції та низькі витрати	Покращення обслуговування, позитивний імідж, висока якість та зниження витрат	Підвищення рентабельності через відсутність дефектів
Недоліки			
Переймання проблем та помилок взірцевих підприємств	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури, відсутність радикальних змін	Можливі збої в обслуговування та зниження якості	Ігнорування можливостей покращення роботи бізнес-процесу
Переваги			
Невелика втрата часу та зусиль для покращення бізнес-процесу	Системне управління якістю бізнес-процесів на усіх його етапах	Максимальна концентрація на основних бізнес-процесах	Інструментарій пов’язаний між собою та забезпечує простоту та ефективність використання

Джерело:складено автором на основі джерел [10]

Оптимізація бізнес-процесів є досить важливою для великих організацій, де складні процеси можуть стати перешкодою для досягнення успіху. Оптимізація може враховувати тиск ресурсів на підприємство та ринку на бізнес-процеси. Проте, комбінація реінжинірингу та оптимізації є найефективнішим рішенням.

Першим кроком у вирішенні проблеми є реінжиніринг бізнес-процесів, що дозволяє виявити та розробити процеси, а на наступному етапі розробки організації процесу оптимізувати їх. Це дозволяє досягти кращих результатів та забезпечити оптимальну ефективність корпоративних бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів спрямована на допомогу зниження витрат, тривалості та кількості помилок у процесах, що проходять через процес аналізу.

Оптимізація бізнес-процесів сприяє навчанню співробітників та керівників компанії чіткому баченню того, як повинна працювати система для досягнення цілей. При оптимізації бізнес-процесів важливо забезпечити їх інтеграцію з корпоративною стратегією та ключовими показниками ефективності.

Оптимізація бізнес-процесів допомагає підготуватися до досконального та чіткого впровадження інформаційних технологій на підприємстві. Вона також надає можливість підготуватися до ефективного та зваженого організаційного перетворення.

Процес оптимізації бізнес-процесів підвищує керованість підприємства та поліпшує взаємодію співробітників із підрозділами компанії.

При оптимізації бізнес-процесів важливо враховувати підхід до сертифікації за стандартами 180: 9000. Оптимізація бізнес-процесів може допомогти підвищити інвестиційну привабливість підприємства, зокрема, шляхом виявлення та усунення таких проблем, як дублювання функцій, вузькі місця, надмірно високі експлуатаційні витрати.

ВИСНОВКИ

У результаті виконаної кваліфікаційної роботи було досліджено сучасні умови розвитку менеджменту орієнтованого на створення бізнес-процесів.

У першому розділі було описано бізнес-процеси виробничого підприємства та визначено методи аналізу та оптимізації цих процесів. Бізнес-процеси включають набір логічно пов'язаних дій, спрямованих на досягнення певного бізнес-результату та унікальні способи координації діяльності в організації та керівництві. Якщо бізнес-процеси компанії дозволяють впроваджувати інновації або працювати краще, ніж її конкуренти, вони можуть стати джерелом її конкурентоспроможності.

Оптимізація бізнес-процесів є одним з аспектів організаційного розвитку, що включає в себе виявлення, аналіз та вдосконалення існуючих процесів на підприємстві з метою досягнення певних цілей, таких як збільшення прибутку та продуктивності, зниження витрат тощо. Вдосконалення бізнес-процесів (BPI) є способом змінити існуючі процеси з метою поліпшення якості продукту чи послуги та відповіді на потреби замовників та споживачів.

У другому розділі було розглянуто ТОВ «Терра Фуд» і його управління інформаційними ресурсами для бізнес-процесів. Крім того, були надані рекомендації щодо реінжинірингу основних бізнес-процесів, які допоможуть впровадити інноваційні технології в компанії.

ТОВ «Терра Фуд» є провідним переробником молока та є найбільшим виробником молочних продуктів в Україні. Компанія є лідером у виробництві та експорті вершкового масла та рослинно-вершкових сумішей, твердого та плавленого сиру, фети в Україні, а також у виробництві та експорті молочних та масложирових продуктів.

Крім того, підприємство розуміє свою соціальну відповідальність та активно допомагає розвитку суспільства, надаючи робочі місця та сприяючи профе-

сійному розвитку своїх працівників. ТОВ «Терра Фуд» прагне бути відповідальним бізнесом, який враховує потреби суспільства та ініціює позитивні зміни. Компанія створює сприятливі умови для праці та розвитку своїх співробітників, знаючи, що задоволені та успішні працівники здатні досягати більш високих результатів.

Компанія ТОВ «Терра Фуд» має загальні інформаційні ресурси, які включають інструменти для перетворення вхідної інформації на вихідну, такі як комп'ютерне обладнання, програмне забезпечення, та фахівці з інформації. Ці ресурси мають включати допоміжні інструменти для збору, обробки та пошуку інформації, а також інструменти для прийняття рішень на всіх етапах. Співробітники компанії використовують ці інформаційні ресурси, а ІТ-фахівці контролюють роботу інструментів підтримки та інформаційних систем. Менеджери бізнес-процесів та АТС співпрацюють з фахівцями з інформації для визначення потреб використання інформаційних систем, а також отримують інформацію про прийняті рішення від АТС та виконавців бізнес-процесів.

Оптимізація бізнес-процесів відіграє важливу роль у великих організаціях, де складні процеси можуть завадити досягненню успіху. Для досягнення найкращих результатів, рекомендується поєднувати реінжиніринг та оптимізацію бізнес-процесів. Першим кроком є реінжиніринг бізнес-процесів, після чого можна оптимізувати їх для досягнення максимальної ефективності. Оптимізація бізнес-процесів допомагає зменшити витрати, тривалість та кількість помилок у процесах. Вона також сприяє навчанню співробітників та керівників компанії тому, як система повинна працювати для досягнення цілей. Важливо забезпечити інтеграцію оптимізованих бізнес-процесів з корпоративною стратегією та ключовими показниками ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАННИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. Київ : «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 15.04.2023).

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. Бутенко Ю. С. Бізнес-процеси в системі менеджменту підприємства: теорія та практика. Київ : КНЕУ, 2021. с.329

6. 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.

7. 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

8. Глущенко О. В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової економіки: теорія та практика. Київ : НУХТ, 2022. с.221

9. Годзоев В.А. Особенности менеджмента в компаниях США. Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. URL: http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/4315 (дата звернення 15.04.2023).

10. Григорук П.М., Григорук С.С. Інформаційна модель процесу прийняття рішення. Актуальні проблеми економічної кібернетики: колективна наукова монографія. Київ : ВД «Стилос», 2012. С. 154-171.

11. 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.

12. 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 12.04.2023).

13. 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).

14. Дідиченко І. М., Іванов С. В. Використання інформаційних технологій у управлінні бізнес-процесами на підприємстві. *Економіка та прогнозув*ання. 2021. № 4. с. 16-20

15. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66-79.

16. Зайченко М.В. Моделювання багатомірної структури бізнес-процесів на підприємстві. *Молодий вчений*. 2016. № 12. С. 750-753.

17. Каплунова М. В. Створення бізнес-процесів як основа ефективного менеджменту. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. с. 452

18. 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

19. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 70-76.

20. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.

21. Макарчук І. Ю. Бізнес-процеси в управлінні організацією: теорія та практика. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2023. с. 171

22. Мельник О. С., Корнилова І. М. Менеджмент бізнес-процесів як основа ефективного управління підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2020. № 30. с. 8-11.

23. Наконечна Т.В., Прокопенко К.О., Семенова А. К. Логістичний консалтинг як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління.* 2020. Т. 31(70), № 6. С. 124-131.

24. Онищенко В.П. Особливості міжнародного маркетингу XXI ст. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2015. № 3 (80). С. 20-31.

25. 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.

26. Павленко С. І. Організаційні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2021. с. 245

27. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд.* 2017. № 1. С. 54-61

28. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

29. Турчак В.В. Управління результативністю бізнес-процесів у малому підприємництві. *Актуальні проблеми економіки.* 2016. № 4. С. 79-86.

30. Усова Г.В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. Економіка. Управління. Інновації. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eu (дата звернення 22.04.2023).

31. Управління бізнес-процесами та їх роль у житті підприємств. /К. А. Шепелява; Г. І. Заднєпровська. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної конференції. Частина 2. (м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р.) Полтава, 2023. 865 с. С. 556-558

ДОДАТКИ