

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Управління бюджетом ГО «Спортивний клуб «Запорожець» в умовах  
воєнного часу»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0732-ба \_\_\_\_\_  
спеціальності 073 Менеджмент \_\_\_\_\_  
освітньої програми Бізнес-адміністрування \_\_\_\_\_  
Байрак О. В. \_\_\_\_\_  
Керівник: зав. кафедри бізнес-адміністрування і \_\_\_\_\_  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, \_\_\_\_\_  
доктор наук державного управління, проф. \_\_\_\_\_  
Бікулов Д. Т. \_\_\_\_\_  
Рецензент: проф. кафедри бізнес-адміністрування і \_\_\_\_\_  
менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор \_\_\_\_\_  
економічних наук, професор \_\_\_\_\_  
Маркова С. В. \_\_\_\_\_

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту \_\_\_\_\_

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

Д.Т. Бікулов

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Байрак Олександр Володимирович

1. Тема роботи «Управління бюджетом ГО "Спортивний клуб "Запорожець " в умовах воєнного часу»

керівник роботи: Бікулов Д.Т., зав. кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук державного управління, проф.

затверджені наказом ЗНУ від 15.06.2023 року № \_\_\_\_\_ 887-с

2. Строк подання студентом роботи \_\_\_\_\_ 23.11.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНИМ КЛУБОМ

2. ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СПОРТИВНОМУ КЛУБІ

3. ВПРОВАДЖЕННЯ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СПОРТИВНИМ КЛУБОМ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) \_\_\_\_\_  
8 таблиць  
7 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бікулов Д.Т.		
2	Бікулов Д.Т.		
3	Бікулов Д.Т.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 10.06.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	10.06.2023	
2.	Затвердження змісту роботи.	11.06.2023	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	12.06.23-16.06.23	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.06.23-23.06.23	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.06.23-27.06.23	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.06.23-25.07.23	
7.	Розробка чернетки II розділу	26.07.23-29.08.23	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.23-06.09.23	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.23-14.09.23	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.23-29.10.23	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.23-02.11.23	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2023	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.23-22.11.23	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2023	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2023	

Студент \_\_\_\_\_  
( підпис )

О.В. Байрак  
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Д.Т. Бікулов  
(ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**  
Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
( підпис )

Т.М. Магомедова  
(ініціали та прізвище)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: «Управління бюджетом ГО "Спортивний клуб "Запорожець " в умовах воєнного часу» - 57 стр., 3 розділи, 29 джерел.

Актуальність теми управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах економічної кризи зумовлена кризовим станом суспільства в Україні, який, в свою чергу зумовлюється наявністю постійних причин для визнання, найбільш суттєвими з них є війна, низька компетентність представників деяких сфер публічного управління. Для підприємств, ефективне управління фінансовою стійкістю означає постійну спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями перед партнерами в тому числі іноземними та наявність фінансових коштів для виконання таких зобов'язань. Мета кваліфікаційної роботи – сформулювати концепцію управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах соціально-економічної кризи зумовила низку завдань: сформувати та конкретизувати понятійний апарат в сфері управління фінансовою стійкістю підприємства; охарактеризувати поняття кризи та її розуміння у сучасній парадигмі економічних та соціальних знань.

Об'єктом дослідження обрано типове підприємство декількох галузей національного господарства України, предметом – комплекс антикризових заходів у контексті управління фінансовою стійкістю. В роботі описуються поняття фінансова стійкість, соціально-економічна криза, фактори кризи та фактори фінансової стійкості – абстрактно, та у їх співвідношенні описується типове підприємство різних галузей національного господарства України, характеризується типові підходи до утримання фінансової стійкості та стабільної роботи на ринку товарів та послуг, пропонуються механізми антикризового управління фінансовою стійкістю підприємства, серед яких управління прибутками, управління фінансовою ліквідністю підприємства, інвестиційний менеджмент, накопичення пасивних доходів, електронна комерція тощо.

ФІНАНСИ, МЕНЕДЖМЕНТ, АДМІНІСТРУВАННЯ, БІЗНЕС, РИНОК, ПРИБУТОК, РЕНТА, ПОТОКИ, ФІНАНСИ, ДОХІД, КРИЗА

## ABSTRACT

Qualification work: "Management of the sport club in the conditions of currency restrictions" - 57 pages, three sections, 29 sources, without appendices.

The relevance of the topic of managing the company's profits in the conditions of currency restrictions does not raise doubts, since for the vast majority of industrial enterprises of the Zaporizhzhia region, the issue of export, and accordingly, the receipt and realization of foreign currency earnings, is a vital factor for survival on the market of goods and services. On the other hand, for importing enterprises, currency is a necessary resource for purchasing goods for subsequent resale through retail networks or providing important raw materials for an undisputed or properly periodic production process according to the relevant technological cycle.

The purpose of the qualification work is to analyze and develop rational proposals to improve the company's financial condition.

The object of the qualification work is the flexible system of currency regulation and control of Ukraine in the current market situation.

The subject of the qualification work is the activity of the enterprise - the subject of foreign exchange in the system of currency regulation and control in Ukraine.

The work analyzes and summarizes the conceptual and categorical apparatus of economic science on issues of currency regulation of the economy and entrepreneurial activity of business entities. The second chapter describes the current state of affairs at a typical enterprise - exporter or importer - and identifies its problems. The third section formulates an algorithm for avoiding unnecessary transaction costs that arise in connection with the realization of currency risks of the enterprise.

Qualification work on 57 sheets, 29 sources of information, 9 tables, 8 figures.

FINANCE, MANAGEMENT, ADMINISTRATION, BUSINESS, MARKET, PROFIT, RENT, FLOWS, FINANCE, INCOME, TAXES, CRYSES

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ РОЗГЛЯД ПРОБЛЕМИ...	10
1.1. Понятійно-категоріальний апарат сфери дослідження.....	10
1.2. Аналіз теорії та практики сфери дослідження.....	17
1.3. Практика та методи удосконалень.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПОТОЧНОГО СТАНУ СПРАВ ОБЛАСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження.....	25
2.2. Аналіз зовнішнього середовища діяльності об'єкта.....	31
2.3. Виявлення проблем в діяльності об'єкта.....	44
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНААЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОБ'ЄКТА В СФЕРІ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	49
3.1. Напрями та технологія удосконалення діяльності фірми.....	49
3.2. Концептуальні основи адаптації в кризовому середовищі.....	52
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	54
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	56

## ВСТУП

Актуальність теми управління бюджетом комунального підприємства в умовах економічної кризи зумовлена кризовим станом суспільства в Україні, який, в свою чергу зумовлюється наявністю постійних причин для визнання, найбільш суттєвими з них є війна з росією, низька компетентність представників деяких сфер публічного управління, корупція та незбалансованість органів державної влади.

Для підприємств, ефективне управління фінансовою стійкістю означає постійну спроможність відповідати за своїми зобов'язаннями перед партнерами в тому числі іноземними та наявність фінансових коштів для виконання таких зобов'язань.

Ці самі фінансові кошти можуть мати різне походження, однак пріоритетність їх природи така, що в першу чергу це доходи від основної діяльності, в другу – спеціально сформовані резерви та власний капітал і в третю – кредитні ресурси та позикові можливості в банку або ймовірно механізм залучення інвестицій та наявність потенційних інвесторів. Володіння більшістю з зазначених речей та інструментів дозволяє підприємству розраховувати на успішну діяльність в сфері управління фінансовою стійкістю.

Мета кваліфікаційної роботи – сформулювати концепцію управління фінансовою стійкістю підприємства в умовах соціально-економічної кризи.

Для досягнення наукової мети кваліфікаційної роботи існує необхідність у реалізації наступних теоретичних та практичних завдань:

- сформулювати та конкретизувати понятійний апарат в сфері управління фінансовою стійкістю підприємства;
- охарактеризувати поняття кризи та її розуміння у сучасній парадигмі економічних та соціальних знань;

- надати характеристику підприємству та організації та описати кризове середовище;
- сформулювати антикризову політику в сфері управління фінансовою стійкістю підприємства.

Об'єктом дослідження обрано типове підприємство декількох галузей національного господарства України, предметом – комплекс антикризових заходів у контексті управління фінансовою стійкістю.

В першому розділі роботи описуються поняття фінансова стійкість, соціально-економічна криза, фактори кризи та фактори фінансової стійкості – абстрактно, та у їх співвідношенні.

У другому розділі описується типове підприємство різних галузей національного господарства України, характеризується типові підходи до утримання фінансової стійкості та стабільної роботи на ринку товарів та послуг.

У третьому розділі пропонуються механізми антикризового управління фінансовою стійкістю підприємства, серед яких управління прибутками, управління фінансовою ліквідністю підприємства, інвестиційний менеджмент, накопичення пасивних доходів, електронна комерція тощо.

В кваліфікаційній роботі використовувались навчальні прийоми та наукові методи дослідження, зокрема – описовий, абстрактно-логічний, моніторинговий, соціологічний, анкетування, делфі.

Кваліфікаційна робота на 52 сторінках, містить 17 рисунків і таблиць, 23 джерела інформації використані.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СЕРВІСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### 1.1. Теорія та понятійний апарат кризового менеджменту

Основні питання антикризової діяльності в сфері фінансової діяльності пов'язані із роботою менеджерів та відповідальністю власника.

Хорошої пропозиції щодо управління послугами зазвичай недостатньо для посилення конкурентоспроможності компанії та досягнення високого рівня задоволеності клієнтів. Виконання та, зокрема, безперервна оптимізація власних послуг компанії сприяє її успіху чи поразці. Особливо в часи дефіциту ресурсів і зростання конкуренції лояльність клієнтів є як ніколи важливою. Тому є сенс уважніше придивитися до власних сервісів та управління ними. Але що означає цей термін, які заходи він охоплює та як ефективно управління послугами може допомогти збільшити продажі? Про це та багато іншого буде розказано в цій статті.

Що таке управління послугами? У діловому світі термін управління послугами охоплює всі заходи, спрямовані на клієнта. Це включає спілкування з клієнтами, саме обслуговування клієнтів, послуги, які пропонуються клієнтам до або після продажу, а також «керування» всіма цими послугами. Адміністрація та перегляд відповідних заходів включені в управління.

Наприклад, у сфері управління ІТ-послугами це також включає угоди про рівень обслуговування, які регулюють обсяг і швидкість негайної допомоги у разі технічних проблем.

Цілі в менеджменті послуг – високі. Метою управління послугами є не лише спонукання до придбання продукту чи сприяння лояльності та задоволеності клієнтів за допомогою певних заходів. Особливо важливою є оптимізація зазначених заходів і кроків у цій сфері. Це може означати оптимізацію ефективності ланцюгів постачання та використання ресурсів, а також постійне

підвищення якості пропонованих послуг. З цією метою важливу роль відіграє регулярний моніторинг відповідних бізнес-процесів на предмет ефективності, використання витрат і переваг для клієнтів.

#### Процеси та рамки управління послугами

Які бізнес-процеси та види діяльності задіяні в управлінні послугами компанії, залежить від спрямованості пропонованих послуг. Але більшість випадків зазвичай включають такі дії:

- важливі процеси в управлінні послугами;
- створення сервісної стратегії та пропозицій;
- позиціонування послуг і пропозицій послуг;
- стратегія виходу на ринок пропозицій послуг (це включає перегляд життєвого циклу клієнта);
- управління портфелем усіх послуг;
- управління складом і логістика (також для запасних частин), включаючи управління гарантією, ремонтом і поверненням;
- замовлення на купівлю та управління наявністю;
- технічну документацію;
- навчання та розширення повноважень команди обслуговування;
- планування замовлень на обслуговування та управління мобільним післяпродажним обслуговуванням;
- управління клієнтами.

Керування поширеними запитаннями Однак найкраща орієнтація для управління послугами забезпечується встановленими і, перш за все, визнаними структурами послуг. Вони пропонують стандартні процеси, а також інструкції та найкращі практики.

#### Популярні фреймворки в управлінні послугами

У певних сегментах послуг такі рамки є навіть стандартними вимогами. Їх виконання може бути необхідною умовою для певних послуг або служити конкурентною перевагою.

Ймовірно, найвідомішим з них є ITIL®, структура, розроблена в 1980-х роках, зокрема, для управління IT-послугами, яка забезпечує перевірений метод підтримки ефективності IT-послуг. Проте з тих пір багато чого сталося: сам ITIL® кілька разів удосконалювався, а для конкретних галузей були розроблені різні інші фреймворки.

Це, мабуть, найпопулярніші в списку:

ITIL® (Інфраструктурна бібліотека інформаційних технологій)

FitSM (Federated IT Service Management)

COBIT® (Цілі контролю для інформаційних і пов'язаних технологій)

SIAM™ (інтеграція та управління послугами)

VeriSM™ (кероване цінністю, адаптивне інтегроване управління послугами)

CMMI-SVC® (інтеграція моделі зрілості можливостей для послуг)

3 найважливіші сфери застосування в управлінні послугами

Управління послугами в основному використовується в 3 більш конкретних областях: управління IT-послугами, управління виїзним обслуговуванням і управління обслуговуванням клієнтів. Ці сфери особливо відрізняються за характером своїх послуг.

Управління IT послугами – здійснюється в кожній фірмі. Компанії, які пропонують IT-послуги, надають своїм клієнтам послуги, пов'язані з компонентами інформаційних технологій, такими як ноутбуки, сервери та багато іншого. Управління IT-послугами стосується управління та оптимізації цих послуг щодо надання/підтримки/обслуговування чи адміністрування IT. Для постачальників IT-послуг задоволеність клієнтів і лояльність є важливими факторами доходу, які можна підвищити за рахунок ефективного планування та постійного контролю їхніх власних послуг.

Управління польовим обслуговуванням здійснюється менеджерами.

Компанії, які працюють у Field Service Management, можна визначити як постачальників послуг, які надають значну частину своїх послуг за межами своєї компанії або безпосередньо на території замовника – іншими словами, вони пропонують певний тип польових послуг. Це може означати ремонт техніки на

місці, наприклад технічне обслуговування систем кондиціонування повітря чи іншої будівельної техніки, а також дуже прості послуги доставки. Тут також найважливішим фактором є збереження продуктивності та ефективності відповідних послуг на якомога вищому рівні. Менеджмент обслуговування клієнтів

Третя, і, напевно, найбільша сфера, стосується всіх компаній. Так зване управління обслуговуванням клієнтів займається впровадженням і вдосконаленням власного обслуговування клієнтів компанії. Це включає обробку скарг і запитань клієнтів, а також надання відповідних засобів зв'язку з клієнтами. Основна мета тут також полягає в тому, щоб надати клієнту всю важливу інформацію якомога швидше, щоб клієнт залишився задоволеним, але звести зусилля до мінімуму.

Від каталогу послуг до ефективних процесів обслуговування – планування – це половина успіху.

Досягнення найкращих результатів з невеликими зусиллями – як правило, гарне планування та структурована видимість створюють найкращу основу для цього.

У випадку сервісних процесів, як і бізнес-процесів загалом, візуальне відображення дає змогу побачити перший потенціал для оптимізації. Адже конкурентоспроможність пропонованих послуг ніщо без їх якісного виконання. Якщо клієнти отримують послугу чи точніше ту послугу, яка їм потрібна швидше завдяки ефективним процесам, це не тільки підвищує задоволеність, але й гарантує, що люди із задоволенням повертаються до існуючої пропозиції послуг знову і знову. Тому в управлінні послугами розрізняють оперативне планування послуг і стратегічне планування послуг.

## 1.2. Використання ресурсів фірми

Перше забезпечує найкраще використання власних ресурсів компанії, а друге гарантує, що пропоновані послуги також відповідають власній

корпоративній стратегії компанії. Це підвищує ймовірність продажу додаткових товарів і зміцнює лояльність клієнтів.

Управління послугами – ключові цифри та контролінг.

Але лише планування та видимість рідко змінюють ситуацію. Оцінка правильних ключових показників ефективності та їх контроль через регулярні проміжки часу допомагає забезпечити якісне управління послугами.

Найважливішими факторами, на які слід звернути увагу, є:

- витрати на послуги, які включають витрати на матеріали, персонал, а також витрати на приміщення та транспортування
- продуктивність праці обслуговуючого персоналу та ефективність їх розгортання
- задоволеність клієнтів, яку можна виміряти з точки зору скарг, вартості гарантії або кількості несправностей, які виникають.

Кожна компанія повинна визначити та контролювати ці ключові цифри, щоб мати можливість робити довгострокові заяви про ефект оптимізації чи рекламних заходів, які були впроваджені, і внесених коригувань процесу. В ідеалі ви повинні працювати з правильним програмним забезпеченням, яке точно надає ці ключові показники та створює структурні передумови для їх оцінки.

Програмне забезпечення для керування послугами OTRS - оптимальне.

У управлінні IT-послугами, у управлінні виїзним обслуговуванням або в управлінні обслуговуванням клієнтів все просто з правильним програмним забезпеченням. OTRS допомагає структурувати внутрішні та зовнішні комунікації, правильно їх документувати та призначати, а також оцінювати вжиті дії.

Використання ресурсів, їх ефективність і продуктивність можна планувати, а також перевіряти та відстежувати згодом.

Крім того, використання OTRS надає клієнтам кілька медіа/каналів, через які може відбуватися спілкування з клієнтами. Веб-додаток на основі веб-переглядача тримає співробітників на місцях в курсі подій, навіть якщо вони виконують зовнішні завдання, і гарантує, що жоден важливий крок не буде забутий з існуючими та автоматизованими процесами.

У вас є запитання про те, як OTRS може допомогти в управлінні послугами? Наші фахівці з радістю вам допоможуть.

Натомість ваш IT-відділ має зосередитися на ітераційному вдосконаленні: робити невеликі кроки для покращення ваших послуг на основі потреб клієнтів, при цьому процеси є частиною головоломки, а не кінцевою частиною гри.

З'являється передовий досвід керування послугами (BPSM). BPSM – це майже те, що звучить: надання послуг на основі найкращих практик, що допоможе вашому IT-відділу стати ефективнішим і більше орієнтованим на клієнта – і все це водночас.

Він базується на трьох принципах:

- Використання послуг як відправної точки
- Використання якомога меншої кількості процесів
- Використовуйте потреби клієнтів як свій керівний принцип

Почніть із послуг, які ви вже пропонуєте і продовжуйте.

Управління послугами передового досвіду базується на послугах, які ви вже пропонуєте своїм клієнтам. Це найбільш логічний підхід: зрештою, вашим клієнтам байдуже, яких внутрішніх процесів ви дотримуетесь (і чи використовуєте ви ITIL або Knowledge Centered Support). Вони просто хочуть, щоб ви їм допомогли.

Не попадіться в пастку і не думайте лише про те, як найкраще реалізувати конкретні процеси. Натомість використовуйте послуги, які ви пропонуєте, як відправну точку. Якщо ви не впевнені, які служби надає ваш IT-відділ, а які ні, ви не можете контролювати робоче навантаження своєї команди. Стандартизація ваших послуг і запис їх у каталозі послуг допоможе вашій команді витратити менше часу та енергії на обробку запитів і підвищить ефективність вашої IT-підтримки.

BPSM допоможе вашому IT-відділу стати більш ефективним і орієнтованим на клієнта.

Обмежте кількість допоміжних процесів трьома.

Отримавши чіткий огляд усіх послуг, які пропонує ваш відділ, наступне запитання: що вам потрібно для підтримки цих послуг? Ось тут і з'являються процеси. Але лише ті, які вам дійсно потрібні для надання послуг і задоволення потреб клієнтів.

Бо давайте будемо чесними: вам потрібні 103910 різних процесів, щоб виконувати вашу роботу?

ITIL, наприклад, є чудовою структурою. Але оскільки тут багато різних процесів, іноді важко розгледіти деревину за деревами. Якщо ви дотримуетесь лише ITIL, вам, можливо, доведеться пройти до чотирьох різних процесів, щоб вирішити простий запит, що спричинить непотрібні затримки для клієнта. (Дізнайтеся більше про те, чому слід використовувати ITIL як основу, а не набір правил, у цьому блозі.)

З іншого боку, управління послугами Best Practice Service Management має лише кілька допоміжних процесів:

Реактивне управління: процес запитань про послуги, які підтримує ваш відділ

Управління зв'язками: процес відповіді на запитання про послуги, які ваш відділ не підтримує

Процес змін: процес, який дозволяє вносити зміни у стандартизовані послуги, наприклад, на основі потреб клієнтів.

Два наступних процеси: проактивне керування, за допомогою якого ви можете проактивно підтримувати свої послуги, і процес ітеративного вдосконалення ваших послуг.

- БПСМ на практиці

Ось як BPSM виглядає на практиці:

Ваш клієнт має запит.

Якщо цей запит стосується однієї з ваших стандартних послуг, ви просто обробляєте його відповідно до поточних угод (реактивне управління).

Якщо запит стосується послуги, яка недоступна, поясніть клієнту, чому ви не можете (або ще не можете) надати послугу, і запропонуйте йому інше рішення

(керування відносинами). Або налаштуйте свою поточну послугу відповідно до потреб клієнтів за допомогою процесу змін.

Коли ці реактивні процеси перебувають під контролем, у вас є час, щоб періодично інвестувати в підтримку своїх послуг, щоб гарантувати, що ви можете продовжувати їх пропонувати (проактивне управління). І не забувайте покращувати свої послуги на основі частих збоїв, нових технологій або змін у законодавстві, наприклад. Але пам'ятайте: уся справа в ітераційному вдосконаленні, а не в швидкому виправленні.

Послуги й надалі залишаються однією з найважливіших галузей нашої економіки, в якій працює приблизно 1,64 мільярда людей у всьому світі. Ця вражаюча галузь має багато рухомих частин, і керування бізнесом, що базується на послугах, вимагає унікального набору навичок і стратегій для досягнення успіху. Ця стаття дасть вам п'ять порад, які можна застосувати вже сьогодні, тому читайте далі!

Важливість ефективного менеджменту в сферах послуг

Менеджмент має вирішальне значення в бізнесі, який надає послуги людям, будь то ресторан чи студія йоги. Менеджмент — це сполучна ланка, яка об'єднує операції та забезпечує досягнення бажаного результату.

Порада перша: чітко визначте послуги та цільовий сегмент ринку.

Визначення вашої унікальної цінності.

Щоб успішно керувати бізнесом, що надає послуги, ви повинні чітко визначити, які послуги ви пропонуєте, і хто ваш цільовий ринок.

Першим кроком у цьому процесі є визначення унікальної ціннісної пропозиції (UVP) вашої компанії. Ваш UVP підсумовує те, що означає ваша компанія, її переваги для клієнта та те, наскільки ви відрізняєтесь від конкурентів. Ваш UVP має бути розроблений до початку будь-якої іншої маркетингової діяльності. Ваша мета має полягати в тому, щоб створити UVP, який би відрізнявся, запам'ятовувався та легше запам'ятовувався, ніж у конкурентів.



Визначення цільового ринку - це початок маркетингу вашого продукту чи послуги. Орієнтація на конкретну групу клієнтів дозволяє вам зосередити свої зусилля на їх залученні та дає їм привід витратити гроші.

Ефективне дослідження ринку дасть вам краще уявлення про вашу потенційну клієнтську базу. Проводячи дослідження ринку, ви можете покращити існуючі продукти та створити нові, які відповідають потребам вашого цільового ринку, а також визначити додаткові можливості для отримання прибутку.

### 1.3. Дослідження в сфері управління якістю

Чим детальнішим буде ваше дослідження, тим краще ви зможете зрозуміти, що клієнти хочуть від свого досвіду роботи з вашим брендом. Це має вирішальне значення для управління клієнтами та їхнього задоволення.

Порада друга: створіть сильну команду для завдання. Сильна команда має важливе значення для бізнесу, що надає послуги людям. Сильна команда добре працює разом і зменшує потребу в мікроуправлінні, а хороші співробітники є ключовими аспектами управління клієнтами.

Якщо у вас є сильна команда, ви можете делегувати їй обов'язки, щоб не робити багато роботи самотійно. Це звільняє час для інших справ, як-от керування клієнтами чи маркетинг вашого бізнесу.

Коли у вас є співробітники, які дбають про те, що вони роблять, і розуміють свої ролі, вони краще справлятимуться з клієнтами — і вони почуватимуться більш задоволеними, оскільки знатимуть, що роблять щось важливе. Клієнти також отримують вигоду від цього типу середовища, тому що вони бачать захоплених роботою працівників. Завдяки цьому вони можуть почуватися більш впевненими у своїх послугах!

Найміть кваліфікованих і надійних працівників

Щоб мати сильну команду, важливо найняти правильних людей. Кожній компанії потрібна група талановитих, працьовитих людей. Вам потрібно знайти

правильних працівників, які допоможуть вам ефективніше керувати бізнесом і досягати ваших цілей.

Побудова сильної команди починається з ядра. Незалежно від того, починаєте ви з нуля чи додаєте наявну робочу силу, головне – наймати людей, які є не лише кваліфікованими, але й надійними.

Забезпечте постійне навчання та підтримку. Ви повинні продовжувати виховувати своїх співробітників, коли створите талановиту та віддану команду. Адже ваші співробітники – це опора вашого бізнесу! Ефективне задоволення співробітників має важливе значення для успіху, тому наполегливо працюйте, щоб підтримувати міцні стосунки з менеджерами та їхніми командами. Це забезпечить оптимістично налаштовані працівники щодо майбутнього компанії та більшу активність у виконанні повсякденних завдань.

Порада третя: впроваджуйте ефективні системи управління.

Ефективність – запорука задоволення клієнтів!

Ваші клієнти хочуть мати можливість використовувати ваш продукт або послугу таким чином, щоб зробити їх життя легшим і приємнішим. Вони не хочуть проходити через довгий і складний процес, щоб отримати те, що їм потрібно, тому, якщо ви зможете переконатися, що ваші системи ефективні та прості у використанні, ви побачите, що ваші клієнти будуть щасливішими та задоволенішими від роботи.

Планування та відправка здійснюється фірмой.

Впровадження ефективної системи планування та диспетчеризації має вирішальне значення для автоматизації вашого бізнесу. Якщо у вас немає ефективної системи, ваші співробітники будуть перевантажені спробами самостійно впоратися з робочим навантаженням. Ефективна система планування та диспетчеризації допоможе оптимізувати ваші процеси, заощадити кошти на оплаті праці та підвищити продуктивність праці співробітників.

Щоб система планування та диспетчеризації вважалася ефективною, вона повинна мати такі компоненти:

Інструменти планування: Інструмент планування дозволяє менеджерам бачити всі графіки своїх співробітників в одному місці, щоб вони могли вносити корективи, якщо це необхідно.

Управління робочим процесом. Управління робочим процесом передбачає створення правил, які визначають, як кожен окремий працівник повинен виконувати завдання залежно від того, на якому етапі воно перебуває (тобто нове чи незавершене).

Ефективні процеси надання послуг можуть значно вплинути на надання ваших послуг. Ви можете краще використовувати ресурси та мінімізувати відповідні витрати, впровадивши ефективні системи.

Ефективне надання послуг зосереджується на критичних сферах зв'язку, процесів і автоматизації. Спілкування дозволяє кожному знати, що очікується і коли це потрібно завершити, наприклад. Процедури гарантують, що дії виконуються в необхідному порядку та в необхідні часові рамки для задоволення вимог. Автоматизація може допомогти зменшити дублювання або виявити прогалини в обробці, щоб можна було усунути кроки для підвищення ефективності.

Порада четверта: розвивайте позитивні стосунки з клієнтами Розвивайте відмінне спілкування та обслуговування клієнтів.

Тепер, коли ви заклали основу для обслуговування клієнтів і найняли потрібних людей, настав час приступити до справи.

Почніть будувати позитивні стосунки зі своїми клієнтами. Побудуйте стосунки, знаходячи час, щоб бути професійними та чуйними зі своїми клієнтами — це допоможе їм почувати себе комфортно працювати з вами, збільшуючи ймовірність того, що вони повертатимуться знову і знову.

Уважно прислухайтесь до того, що говорять ваші клієнти — ви можете бути здивовані тим, що вони вам скажуть! Активне слухання – це навичка, як і будь-яка інша; вам потрібно практикувати це, якщо ви хочете стати хорошим у цьому.

Використовуйте аналогії, коли говорите про продукти чи послуги. Це допоможе клієнтам зрозуміти, на що вони йдуть перед покупкою. Аналогії також

можуть бути корисними при спробі пояснити складні технічні концепції; просто переконайтеся, що аналогія стосується безпосередньо продукту чи послуги, що обговорюється!

Розробіть стандарти обслуговування клієнтів, щоб кожен знав, чого від нього очікують під час взаємодії з клієнтами. Ви також можете використовувати ці стандарти як можливість для навчання; Таким чином, співробітники точно знають, як вони повинні поводитися під час взаємодії з клієнтами, щоб уникнути непорозумінь надалі.

Також важливо швидко вирішувати суперечки. Якщо клієнти відчують, що з ними погано поводитися або їх не чули, вони, швидше за все, повернуться або порекомендують вас іншим. Це залежить від вас, щоб цього не сталося!

Формування довіри та лояльності клієнтів.

Зміцнення довіри та лояльності клієнтів є важливою частиною успіху в сфері послуг. Ви можете зміцнити довіру, показавши своїм клієнтам, що ви дбаєте про їхні потреби, а не лише про потреби самого бізнесу. Це означає бути чесним з ними щодо цін і політики, чуйно реагувати на їхні відгуки та запитання та спілкуватися з ними на людському рівні, згадуючи подробиці їхнього життя.

Ви також можете підвищити лояльність, пропонуючи винагороди постійним клієнтам або людям, які залучають друзів до вашої компанії. Це можуть бути знижки за повторне використання ваших послуг або безкоштовні пропозиції за рекомендацію інших.

Порада 5: постійно оцінюйте та оптимізуйте бізнес-процеси.

Коли справа доходить до управління послугами, потрібно враховувати багато речей. Як ви можете переконатися, що ваша команда надає найкращі послуги? Як переконатися, що кожен клієнт відчуває, що про нього подбали? Як ви можете переконатися, що ваші працівники задоволені своєю роботою?

Для досягнення цих цілей компаніям вкрай важливо постійно оцінювати свої бізнес-процеси. Це означає спостерігати за тим, як клієнти взаємодіють з компанією, які дані збираються в результаті цих взаємодій і як співробітники

обробляють ці взаємодії. Це дозволить підприємствам визначати сфери, які потребують вдосконалення, і впроваджувати рішення.

Визначення областей для вдосконалення та впровадження рішень в управлінні послугами.

Щоб забезпечити безперервну та ефективну роботу вашого бізнесу, важливо регулярно оцінювати наявні у вас процеси. Це допоможе вам визначити можливості для вдосконалення та за потреби внести корективи.

Ось кілька ключових показників ефективності (KPI), на які варто звернути увагу:

Рівень утримання клієнтів — це ключовий показник того, наскільки добре обслуговуються ваші клієнти. Якщо ваш рівень утримання клієнтів низький, це може бути ознакою того, що потрібно щось змінити, щоб утримати поточних клієнтів і залучити нових.

Зростання доходу. Якщо зростання вашого доходу сповільнюється або стагнує, це може означати, що ваша бізнес-модель потребує капітального перегляду, якщо ви хочете продовжувати рости.

Дохід на клієнта. Вам потрібні клієнти, які готові платити більше, ніж мінімальна сума, передбачена їхніми контрактами, оскільки це показує, наскільки цінними вони вважають ваші послуги. Якщо це число не збільшується з часом, можливо, настав час для капітального ремонту з вашого боку!

Маржа прибутку — цей показник вимірює, скільки грошей ви заробляєте після щомісячних витрат у порівнянні з тим, скільки грошей надійшло через платежі клієнтів протягом цього періоду. Якщо немає прибутку, немає бізнесу!

Впровадження змін для підвищення ефективності та прибутковості

Після того, як ви визначите проблеми та вузькі місця своєї компанії, ви можете почати вносити зміни. Одним із найкращих способів зробити це є автоматизація керування відправкою. Це допоможе вам заощадити час і гроші за рахунок зменшення кількості співробітників, необхідних для диспетчеризації та підвищення ефективності. Ви також можете передати іншу компанію на аутсорсинг неосновних питань, як-от маркетинг, щоб ваші власні співробітники

могли зосередитися на тому, у чому вони вміють, а це означає більше прибутків для вас!

IFS > Що таке > Що таке програмне забезпечення для керування Field Field Service.

Що таке управління послугами?

Програмне забезпечення ERP, що таке планування ресурсів підприємства

Управління послугами складається з програмного забезпечення, процесів і дій, які допомагають вам відстежувати, записувати та керувати своїми процесами обслуговування, дозволяючи покращувати «моменти обслуговування» для ваших клієнтів зараз і в майбутньому. Його основним елементом є Field Service Management, який спрямований на підвищення ефективності та часу реагування команд на місцях.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА КЕРУВАННЯ ПОСЛУГАМИ

#### 2.1. Сучасні основи керування послугами населенню

Цей параграф знайомить вас із керуванням послугами, відповідаючи на такі запитання, як:

Навіщо мені потрібне керування послугами?

Що має включати рішення для керування послугами?

Що таке Field Service Management?

Що таке оптимізація планування та планування?

Що таке програмне забезпечення Contact Center and Customer Engagement?

Що таке програмне забезпечення для управління запчастинами та ремонтом?

Як вибрати правильне рішення для керування послугами?

Мініатюра відео Wistia

Transform Field Service Management

Наше FSM рішення оптимізує систему:

Зведіть до мінімуму повторювані та паперові завдання

Переведіть свій бізнес від продуктів до послуг, орієнтованих на функції

Каталогізуйте, керуйте та оптимізуйте графіки для техніків з обслуговування та працівників на місцях.

Розробіть детальні та складні плани управління запасними частинами

Почніть будувати бізнес-плани навколо послуг, орієнтованих на результати

Переваги полягають у наступному.

Що в нього входить

Оптимізація планування та розкладу

Контактний центр і програмне забезпечення для залучення клієнтів

Програмне забезпечення для управління запчастинами та ремонтом

Як вибрати рішення.

Навіщо мені потрібне керування послугами?

Програмне забезпечення для керування послугами допомагає вам об'єднати багато різних елементів вашої пропозиції послуг, від людей до процесів і частин, щоб ви могли надавати «моменти обслуговування», яких ваші клієнти все більше потребують.

Але, звісно, кожен бізнес різний, тому елементи гарного обслуговування також відрізнятимуться. Правильне рішення для керування послугами дозволяє вам адаптуватися до потреб клієнтів, яких ви обслуговуєте, надаючи потрібні дані для потрібних підрозділів вашої організації, водночас надаючи технологічні інструменти, необхідні для надання послуг.

Які переваги програмного забезпечення для керування послугами?

Програмне забезпечення для керування послугами допомагає покращити обслуговування клієнтів, одночасно надаючи ці послуги якомога ефективніше. У той же час це може допомогти вам трансформувати вашу організацію, зробивши послуги центральною частиною вашої бізнес-стратегії.

Ви можете використовувати програмне забезпечення для керування послугами, щоб:

Покращуйте клієнтський досвід спілкування.

Вашого клієнта не хвилюють фактори, які можуть вплинути на його обслуговування, як-от інтенсивний рух у годину пік у його місті, труднощі з пошуком запасних частин або наявність технічних спеціалістів для виконання роботи; все, що їх цікавить, це рівень обслуговування, який вони отримують. Ваше програмне забезпечення для керування послугами допомагає об'єднати численні елементи, які забезпечують якісне обслуговування.

Надавайте послуги ефективно будь-кому.

Надання якісних послуг полягає в тому, щоб переконатися, що у вас є потрібна інформація в потрібному місці в потрібний час – відхід від паперових рішень до автоматизованого програмного забезпечення, яке мінімізує дублюючі зусилля, заощаджуючи час ваших співробітників.



Але це також може стосуватися виконання складних обчислень, які добре можуть виконувати лише комп'ютери. Наприклад, якщо вам потрібно запланувати групу зі 100 інженерів, щоб досягти кількох зустрічей на день, це серйозна обробка даних, для ефективного виконання якої вам потрібне ефективне програмне забезпечення.

Зробіть обслуговування частиною своєї стратегії. Можливо, найголовніше те, що рішення для керування послугами може допомогти вам поставити обслуговування в центр вашої стратегії. Наприклад, якщо ви трансформуете свій бізнес із підходу, що базується на продукті, на підхід, що базується на послугах, технологія може підтримувати вашу повсякденну діяльність, а також підтримувати необхідні зміни у ваших процесах.

Що має включати рішення для керування послугами?

Кожна організація відрізняється, тому дуже важливо знайти рішення для керування послугами, яке відповідає вашим потребам. Модулі можуть включати управління обслуговуванням на місцях, оптимізацію планування та розкладу, контакт-центр і залучення клієнтів, а також управління запчастинами та ремонтом.

Вибравши правильні компоненти керування послугами, ви зможете зробити так, щоб ваша ІТ-технологія відповідала потребам різноманітних кінцевих користувачів, від контакт-центру до депо та мобільних співробітників на місцях, водночас ставлячи потреби вашого клієнта на перше місце.

Що таке Field Service Management?

Field Service Management (FSM) — це «хліб і масло» Service Management, який допомагає вам керувати основними польовими операціями та процесами, від активів і частин до контрактів, рахунків-фактур і гарантій. Якщо ви покладаетесь на польову службу для ведення свого бізнесу, вам потрібен FSM, щоб функціонував належним чином.

FSM допомагає вашим кінцевим користувачам зрозуміти багато аспектів ваших відносин із клієнтами – від угод про рівень обслуговування (SLA) і гарантій, щоб ви розуміли свої зобов'язання перед клієнтами, до сервісних

квитків і доставки зустрічей, щоб ви могли задовольнити потреби клієнтів, що постійно змінюються.

Зрештою, FSM допомагає вам звести до мінімуму повторювані та паперові завдання, з якими ваші кінцеві користувачі стикаються щодня. Але це також допоможе вам почати змінювати спосіб ведення бізнесу – допоможе вам перейти до бізнес-моделі, орієнтованої на надання послуг, будуючи свій бізнес навколо кращих результатів для ваших клієнтів.

Хороший FSM, тим часом, дозволяє вашому персоналу ефективно обслуговувати клієнтів зі своїх мобільних пристроїв за допомогою рішення Mobile Field Service – незалежно від того, чи це означає пошук запчастин, які потрібні клієнтам, чи виставлення рахунків, надання цін тощо. Таким чином, він може підтримати вашу цифрову трансформацію.

Що таке оптимізація планування та розкладу?

Управління послугами також полягає в тому, щоб якнайефективніше доставляти потрібних людей у потрібне місце в потрібний час – задовольняти потреби клієнтів, а також економити гроші та час. Програмне забезпечення для оптимізації планування та розкладу допоможе вам зробити це та багато іншого.

Наприклад, коли вам потрібно залучити кількох інженерів до кількох клієнтів у різних місцях, програмне забезпечення для оптимізації планування та планування розкладу саме для вас. Цей інструмент може працювати в режимі реального часу, створюючи найшвидший і ефективний розклад для ваших команд обслуговування, гнучко враховуючи цілі та KPI, які ви можете встановити.

Зрештою, ви не можете надати «миттєві послуги» своїм клієнтам, якщо забагато техніків не в тому кінці міста, і ніхто не може встигнути на роботу.

Ефективне планування та оптимізація розкладу також спрямовані на довгострокову перспективу, допомагаючи вам забезпечити планування сценаріїв у різних обставинах. Це «що, якби» планування може допомогти вам зрозуміти, як зміниться рівень обслуговування, якщо кількість вашої робочої сили зросте або зменшиться, або як ви зможете впоратися, якщо виграєте великий новий контракт.

Отже, це може допомогти вам не лише задовольнити потреби клієнтів зараз, але й спланувати задоволення майбутніх потреб у наступні роки.

Що таке контакт-центр і програмне забезпечення для залучення клієнтів?

Ефективне обслуговування також залежить від вашої здатності релевантно й належним чином обробляти запити, незалежно від каналу обслуговування клієнтів. Програмне забезпечення Contact Center і Customer Engagement дають вам можливість це зробити.

Правильне рішення Customer Engagement допоможе вам розвивати стосунки з клієнтами, а також залишатися ефективними завдяки мінімізації дублювання або переходу до цифрової моделі обслуговування клієнтів. Він може ввімкнути багатоканальний контакт-центр, дозволяючи клієнтам зв'язуватися зі співробітниками служби підтримки через обраний ними канал або отримувати автоматизовану підтримку у формі чат-ботів, віртуальних помічників або варіантів самообслуговування. Він також може включати такі модулі, як управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), щоб допомогти вам відстежувати взаємодію з клієнтами.

Що таке програмне забезпечення для керування запчастинами та ремонтом?

Коли продукт потребує ремонту чи заміни, це може бути джерелом розчарування, але це також може бути шансом вразити клієнта вашим обслуговуванням. Програмне забезпечення для керування запчастинами та ремонтом може допомогти вам досягти цього, допомагаючи керувати запчастинами, ремонтом і пов'язаною логістикою.

Наприклад, як забезпечити доступ технічних спеціалістів до потрібних частин у потрібному місці – чи то в сервісному центрі, чи на місці клієнта? Як планується повернення деталей або продуктів для оцінки, обміну чи ремонту? Зробивши це правильно, ви можете покращити обслуговування, але водночас залишатися ефективними.

Програмне забезпечення для керування запчастинами та ремонтом дозволяє відстежувати розташування та запаси запасних частин; керувати вхідним і вихідним ланцюгом поставок, включаючи запаси сторонніх виробників; керувати

своїм депо та підрядниками; і будьте в курсі життєво важливої зворотної логістики.

Як вибрати рішення для керування послугами – питання.

Програмне забезпечення для керування послугами може бути дуже складним, тому, щоб вибрати правильне рішення, важливо ретельно оцінити потреби вашої організації в обслуговуванні. Таким чином ви зможете перевірити технологічні функції та переконатися, що рішення працює для вас.

Майте на увазі, що різні сервісні функції в бізнесі можуть бути сильно від'єднані одна від одної, і робота програмного забезпечення для керування послугами полягає в тому, щоб об'єднати їх усі разом, створюючи бездоганний досвід для клієнта.

Останнє, що ви хочете зробити, це змусити ваші існуючі сервісні процеси в жорстку форму, просто щоб вони відповідали обмеженням вашого програмного забезпечення. Якщо ви це зробите, ви можете в кінцевому підсумку зробити крок назад, оскільки ви більше не ставите потреби своїх клієнтів на перше місце. Натомість спробуйте зберегти те, що працює з послугами, які ви зараз надаєте, і водночас шукайте ефективність, яка є результатом ефективної автоматизації.

Тому, шукаючи рішення для керування послугами, спробуйте поставити собі такі запитання:

Наприклад, чи працюватиме ця система керування запчастинами для кількох рівнів обслуговування, з якими зараз працює мій бізнес?

Чи дозволяє ця система керування персоналом керувати працівниками так, як вони насправді працюють, чи вона просто додає імена до списку?

Чи допомагає це програмне забезпечення для оптимізації керувати глобальними зустрічами, які моїй компанії може знадобитися надавати клієнтам?

Це лише приклади, але важливо оцінити програмне забезпечення відповідно до ваших унікальних потреб. Таким чином ви можете поставити запитання «Що таке керування послугами?» з точки зору вашої власної організації.

Звичайно, щоб зробити це ефективно, вам знадобиться інформація від кінцевих користувачів у різних частинах вашого бізнесу – від персоналу

обслуговування клієнтів до менеджерів складів або від польових інженерів до команди соціальних мереж. Як завжди, знайдіть виконавчого спонсора, щоб об'єднати все це разом, щоб забезпечити доступність фінансування та сприяти прийняттю кінцевими користувачами.

Управління послугами – це спосіб здійснення та контролю пропозиції послуг, ресурсів і діяльності.

Можливість керування послугами — це система пропонування послуг, яка функціонує для реалізації управління потребами, вимогами, послугами, рішеннями та можливостями пропонування послуг.

Метою управління послугами є надання можливості та забезпечення здібностей управління, організації, інтеграції, гарантії та відповідності пропонованих послуг потребам, вимогам, послугам, рішенням і можливостям.

Управління послугами — це керування пропозиціями послуг і можливості керування послугами.

Метою управління послугами є надання можливості та забезпечення того, щоб управління та можливості керівництва послугами підприємства були контрольованими, збалансованими та узгодженими з місією та потребами підприємства в цілому.

Обов'язки з управління послугами

Роль менеджера служби відповідає за керування можливостями керування послугами.

Продукти роботи з управління послугами включають ідеї, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії з управління послугами.

Архітектура керування послугами — це архітектура пропозиції послуг для керування послугами можливостей керування послугами.

Роль менеджера служби використовує архітектуру керування послугами для підтримки обов'язків і дій із керування послугами.

Метою архітектури управління послугами є створення структури управління, яка дозволить і гарантує, що можливості управління послугами

підприємства будуть контрольовані, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому.

Структура включає в себе управління каталогом послуг, управління рівнем обслуговування, керування постачальниками, управління змінами, керування активами та конфігураціями послуг, управління випусками та розгортанням, управління інцидентами, управління подіями, звітування про послуги та вимірювання послуг.

Обов'язки щодо архітектури керування послугами на директорі.

Роль архітектора сервісу відповідає за розробку архітектури керування сервісом для підтримки ролі менеджера сервісу.

Робочі продукти архітектури керування послугами включають концепції, описи, моделі, погляди, точки зору, специфікації та аналізи архітектури керування послугами. Конкретними прикладами є звіти про ефективність обслуговування, звіти про інциденти обслуговування, вимірювання обслуговування, план управління каталогом послуг, план управління рівнем обслуговування, план управління постачальником, план управління змінами, план управління активами служби та конфігурацією, план управління випуском і розгортанням, план управління інцидентами, подіями план управління, план звітності про послуги та план вимірювання послуг.

Команда управління послугами чтворюється.

Як показано – Концепція команди управління послугами, управління послугами взаємопов'язане та взаємозалежне від управління та інтеграції підприємства, управління бізнесом, управління процесами, управління інформацією, управління ІТ та керування системою.



Рис.1.1. – Структура управління системою

Пропозиція послуг — це організована сукупність конкретних людей, процесів, інформації, технологій та інших ресурсів, які разом функціонують для реалізації здатності пропозиції послуг задовольняти потреби в послугах, які пропонуються послугами, щоб виконати вимоги до послуг для пропозиції послуг каталог послуг, необхідних для надання послуги, рішення для послуги, потреби в службі, здібності операційної служби, управління послугами, що пропонуються можливостями підприємства, щоб досягти мети служіння місії підприємства та підтримувати існування Пропозиція послуг корпоративної системи — це стандартні можливості, реалізовані системою пропонування послуг у систематичній формі.

Пропозиція послуг взаємопов'язана та взаємозалежна від можливостей підприємства, бізнес-можливостей, можливостей процесів, інформаційних можливостей, можливостей ІТ та пропозиції системи. Вимоги до послуг — це речі, що стосуються послуги, необхідні для розробки та надання послуги. Вимоги до обслуговування існують.

Можливість вимог — це система пропонування послуг, яка функціонує для реалізації функціональних, фізичних, нефункціональних вимог, вимог до послуг,

вартості, планування, якості, матеріальних засобів, дизайну послуг, переходу до послуг, надання послуг і покращення послуг. Мета можливостей вимог полягає в тому, щоб увімкнути та забезпечити можливості виконання вимог служби. Управління вимогами до послуг вирішує все. Управління вимогами до послуг — це управління пропозиціями послуг щодо можливостей вимог до послуг.

Мета управління вимогами до послуг полягає в тому, щоб уможливити та забезпечити управління та можливості вимог до послуг, можливості підприємства контролюються, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому. Обов'язки керівництва вимогами до обслуговування. Роль менеджера служби відповідає за керування вимогами до послуг.

Робочі продукти управління вимогами до послуг включають ідеї управління вимогами до послуг, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії. Архітектура вимог до послуг існує. Архітектура вимог до послуг — це архітектура пропозиції послуг для управління вимогами до послуг. Роль менеджера послуг використовує архітектуру вимог до послуг для підтримки обов'язків і дій щодо керування вимогами до послуг. Метою архітектури вимог до послуг є створення структури управління, яка дозволить і гарантує, що вимоги до послуг підприємства будуть контрольованими, збалансованими та узгодженими з місією та потребами підприємства в цілому. Структура включає функціональні вимоги, фізичні вимоги, нефункціональні вимоги, вимоги до послуг, вимоги до вартості, вимоги до планування, вимоги до якості, вимоги до матеріалів, вимоги до переходу та вимоги до доставки. Архітектура вимог до послуг існує. Роль архітектора сервісу відповідає за розробку архітектури вимог до сервісу для підтримки обов'язків з управління вимогами до сервісу ролі менеджера сервісу.

Робочі продукти архітектури вимог до послуг включають концепції архітектури вимог до послуг, описи, моделі, представлення, точки зору, специфікації та аналізи. Конкретними прикладами є вимоги до послуг, обмеження послуг, сценарії послуг, матриця відстеження перевірки вимог до послуг, база



даних керування вимогами до послуг, вимоги до зовнішніх постачальників, вимоги до доставки, вимоги до процедур доставки, моделі вимог, аналіз вимог, звіти про відстеження вимог і проблеми з вимогами. Команда обслуговування вимог

Як показано на рис – Концепція вимог до послуг, вимоги до послуг взаємопов'язані та взаємозалежні від інтеграції, даних, конфігурацій, записів, використання інформації та системних вимог.

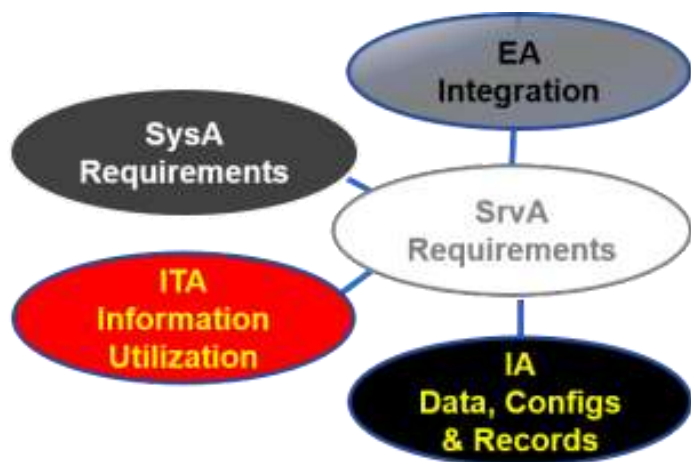


Рис.1.2. - Структура управління даними

Сервісний каталог, сервісний каталог – це елементи сервісу, які використовуються в сервісному рішенні. Можливість каталогу послуг існують.

Можливість каталогу — це система пропозиції послуг, яка функціонує для реалізації технологічних послуг, послуг інформаційних технологій і нетехнологічних послуг, які використовуються в сервісному рішенні пропозиції послуг. Мета можливостей каталогу полягає в тому, щоб увімкнути та забезпечити можливості сервісних елементів сервісного рішення. Керування каталогом послуг

Керування каталогом послуг — це служба, що пропонує керування можливостями каталогу послуг. Мета управління каталогом послуг полягає в тому, щоб увімкнути та забезпечити керування та можливості можливостей каталогу послуг, які контролюються, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому. Обов'язки з управління каталогом послуг існують. Роль менеджера служби відповідає за керування каталогом послуг можливостями каталогу послуг. Продукти роботи з керування каталогом послуг включають ідеї, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії щодо керування каталогом послуг.

## 2.1. Архітектура каталогу сервісів

Архітектура каталогу сервісів — це архітектура пропозиції сервісів для керування каталогом сервісів можливостей каталогу сервісів. Роль менеджера служби використовує архітектуру каталогу служби для підтримки обов'язків і діяльності з керування каталогом служби. Метою архітектури каталогу послуг є створення структури управління, яка дозволить і гарантує, що можливості підприємства в каталозі послуг контролюються, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому.

Структура включає технологічні послуги, послуги інформаційних технологій і нетехнологічні послуги. Обов'язки щодо архітектури каталогу послуг

Роль архітектора служби відповідає за розробку архітектури каталогу служби для підтримки обов'язків керування каталогом служби ролі менеджера служби.

Робочі продукти архітектури каталогу послуг включають концепції архітектури каталогу послуг, описи, моделі, перегляди, точки зору, специфікації та аналізи. Конкретними прикладами є документація з розробки та аналізу послуг, каталоги послуг, угоди з постачальниками, тестові моделі та прогнозована продуктивність SKMS.



Рис.1.3. - Структура продуктів



Рис.1.3. – Структура бізнес-груп

Як показано на рисунку – Концепція команди каталогу послуг, каталог послуг взаємопов’язаний і взаємозалежний від організації та інтеграції, талантів, ролей, даних, конфігурацій, записів, використання інформації та системних продуктів. Управління послугами – це спосіб здійснення та контролю пропозиції послуг, ресурсів і діяльності. Можливість керування послугами існує. Можливість керування послугами — це система пропонування послуг, яка функціонує для реалізації управління потребами, вимогами, послугами, рішеннями та можливостями пропонування послуг. Метою управління послугами є надання

можливості та забезпечення здібностей управління, організації, інтеграції, гарантії та відповідності пропонованих послуг потребам, вимогам, послугам, рішенням і можливостям.

Управління послугами — це керування пропозиціями послуг і можливості керування послугами. Метою управління послугами є надання можливості та забезпечення того, щоб управління та можливості керівництва послугами підприємства були контрольованими, збалансованими та узгодженими з місією та потребами підприємства в цілому. Обов'язки з управління послугами – важливі.

Роль менеджера служби відповідає за керування можливостями керування послугами. Продукти роботи з управління послугами включають ідеї, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії з управління послугами.

Архітектура управління послугами – важлива. Архітектура керування послугами — це архітектура пропозиції послуг для керування послугами можливостей керування послугами. Роль менеджера служби використовує архітектуру керування послугами для підтримки обов'язків і дій із керування послугами. Метою архітектури управління послугами є створення структури управління, яка дозволить і гарантує, що можливості управління послугами підприємства будуть контрольовані, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому.

Структура включає в себе управління каталогом послуг, управління рівнем обслуговування, керування постачальниками, управління змінами, керування активами та конфігураціями послуг, управління випусками та розгортанням, управління інцидентами, управління подіями, звітування про послуги та вимірювання послуг. Обов'язки щодо архітектури керування послугами

Роль архітектора сервісу відповідає за розробку архітектури керування сервісом для підтримки ролі менеджера сервісу. Робочі продукти архітектури керування послугами включають концепції, описи, моделі, погляди, точки зору,

специфікації та аналізи архітектури керування послугами. Конкретними прикладами є звіти про ефективність обслуговування, звіти про інциденти обслуговування, вимірювання обслуговування, план управління каталогом послуг, план управління рівнем обслуговування, план управління постачальником, план управління змінами, план управління активами служби та конфігурацією, план управління випуском і розгортанням, план управління інцидентами, подіями план управління, план звітності про послуги та план вимірювання послуг.

SOP з управління процесами — це інтегроване джерело базової інформації та довідкових матеріалів, спеціально надане для менеджерів процесів і архітекторів процесів, щоб зосередитися на, зрозуміти, повідомити та вдосконалити практики, пов'язані з управлінням і контролем розробки процесів і операцій процесів, включаючи конкретні практики, пов'язані з мережею - Політика Процедура Ролі Робочий процес та покращення процесу і управління процесом

SOP управління процесом надає інформацію та посилання, що стосуються можливостей процесу, для реалізації можливостей процесу через систему можливостей процесу, керовану Управлінням можливостями процесу, відповідальність практикуючого спеціаліста в ролі менеджера процесу, використання архітектури процесу, відповідальність практик у ролі архітектора процесу.

Будь ласка, зверніть увагу: SOP управління процесами знаходиться на стадії розробки. Коли він повністю функціонуватиме, він надасть додаткову інформацію, посилання на блоги та довідкові матеріали, а також можливість для зареєстрованих користувачів коментувати, ставити запитання та надавати свої коментарі політика.

Політика — це специфікація управління через набір вимог до контролю високого рівня, що визначає певний напрямок і метод дій для керівництва та визначення поточних і майбутніх рішень, включаючи потребу та зміст процедури.

Можливість політики — це система можливостей процесу, яка функціонує для реалізації політик, директив, бізнес-процесів і вимог до бізнес-процесів.

Метою можливостей політики є увімкнення та забезпечення можливостей політик, які контролюють процедури.

Управління політикою — це управління можливостями процесу можливостей політики.

Метою управління політикою є уможливлення та забезпечення того, щоб управління та можливості політики підприємства були контрольованими, збалансованими та узгодженими з місією та потребами підприємства в цілому.

Обов'язки щодо управління політикою Роль менеджера процесу відповідає за управління політикою можливостей політики.

Робочі продукти управління політикою включають ідеї управління політикою, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії.

Архітектура політики — це архітектура процесу керування політикою можливостей політики.

Роль менеджера процесів використовує архітектуру політики для підтримки обов'язків і дій щодо управління політикою.

Мета архітектури політики полягає в тому, щоб забезпечити структуру управління, яка дозволить і гарантує, що політична здатність підприємства буде контрольованою, збалансованою та узгодженою з місією та потребами підприємства в цілому. Структура включає політики, директиви та вимоги до бізнес-процесів.

Обов'язки щодо архітектури політики важливі.

Роль архітектора процесу відповідає за розробку архітектури політики для підтримки обов'язків керування політикою ролі менеджера процесу.

Робочі продукти архітектури політики включають концепції політики, описи, моделі, погляди, точки зору, специфікації та аналізи. Конкретним прикладом є організаційний стандартний процес.



Рис.2..1. = ролі у менеджменті послуг

Roles are the functional responsibilities workers have in specific activities and situations related to process capability. Roles Capability

The roles capability is the process capability system which functions to realize the process-related functions, teams and responsibilities.

The purpose of the roles capability is to enable and assure abilities of the functional roles used in the activities of the enterprise.

### Roles Management

Roles management is the process capability management of the roles capability.

The purpose of roles management is to enable and assure the management and abilities of the functional role capabilities used in the procedural activities of the enterprise are controlled, balanced and aligned to the mission and needs of the enterprise as a whole.

### Roles Management Responsibilities

The process manager role is responsible for roles management of the roles capability.

Roles management work products include roles management ideas, requirements, plans, risks, opportunities, reviews, decisions and action items.

### Roles Architecture

The roles architecture is the process architecture of roles management of the roles capability.

The process manager role uses the roles architecture to support roles management responsibilities and activities.

The purpose of the roles architecture is to provide a management structure to enable and assure the roles capability of the enterprise is controlled, balanced and aligned to the mission and needs of the enterprise as a whole.

The structure includes functions, teams and responsibilities.

### Roles Architecture Responsibilities

The process architect role is responsible for architecting the roles architecture in support of the roles management responsibilities of the process manager role.

Roles architecture work products include roles architecture concepts, descriptions, models, views, viewpoints, specifications and analyses.

### Roles Team

As shown in Figure 56 – Roles Team Concept, roles is interconnected with and interdependent on organization and integration, talent, data, configurations, records, information utilization, system products and service catalog.



Рис.2.3 - Архітектура процесів



Робочий процес – це плавний і безперервний рух робочих дій, ресурсів і робочих продуктів у напрямку реалізації пропозицій і можливостей.

#### Можливість робочого процесу

Можливість робочого процесу — це система можливостей процесу, яка функціонує для реалізації потоку робочих дій, робочих продуктів, кінцевих продуктів/послуг та інформації про продукт/послуги.

Метою можливостей робочого процесу є увімкнення та забезпечення можливостей потоку робочих дій і робочих продуктів у діяльності підприємства.

#### Управління робочим процесом

Управління робочим процесом — це управління можливостями робочого процесу.

Мета управління робочим процесом полягає в тому, щоб уможливити та забезпечити управління та можливості робочого процесу, можливості підприємства контролюються, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому.

#### Обов'язки з управління робочим процесом

Роль менеджера процесів відповідає за керування можливостями робочого процесу.

Робочі продукти управління робочими процесами включають ідеї, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії щодо управління робочими процесами.

#### Архітектура робочого процесу

Архітектура робочого процесу — це архітектура процесу управління робочим процесом можливості робочого процесу.

Роль менеджера процесів використовує архітектуру робочого процесу для підтримки обов'язків і дій із керування робочим процесом.

Мета архітектури робочого процесу полягає в тому, щоб забезпечити структуру управління, яка дозволить і гарантує, що робочий процес підприємства буде контрольованим, збалансованим і узгодженим з місією та потребами підприємства в цілому.

Структура включає трудову діяльність і продукти праці.

Обов'язки щодо архітектури робочого процесу

Роль архітектора процесу відповідає за розробку архітектури робочого циклу для підтримки функцій керування робочим процесом ролі менеджера процесу.

Робочі продукти архітектури робочого процесу включають концепції архітектури робочого процесу, описи, моделі, подання, точки зору, специфікації та аналізи.

Команда робочого процесу

Як показано на малюнку 57 – Концепція команди робочого процесу, робочий процес взаємопов'язаний і взаємозалежний від інтеграції та відповідності, операцій, даних, конфігурацій, записів, використання інформації, системного рішення та сервісного рішення.



Рис.2.4. – процес-менеджмент

Управління процесами – відповідальність.

Управління процесом - це спосіб проведення та контролю можливостей процесу, ресурсів і діяльності.

Можливість керування процесом — це система можливостей процесу, яка функціонує для реалізації управління політикою, процедурами, ролями, робочим процесом і вдосконаленням процесу.

Мета спроможності управління процесами полягає в тому, щоб уможливити та забезпечити здатність управління, організації, інтеграції, гарантії та відповідності політики, процедур, ролей, робочого процесу та вдосконалення процесів підприємства.

Управління процесом - це управління можливостями процесу можливостей управління процесом.

Мета управління процесами полягає в тому, щоб уможливити та забезпечити управління та можливості управління процесами підприємства, контрольовані, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому.

Обов'язки з управління процесом - роль менеджера процесу несе відповідальність за управління процесом можливості управління процесами.

Робочі продукти управління процесами включають ідеї управління процесами, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії.

Архітектура управління процесом - це архітектура процесу управління процесом можливості управління процесом.

Роль менеджера процесів використовує архітектуру керування процесами для підтримки обов'язків і дій щодо керування процесами.

Мета архітектури управління процесами полягає в тому, щоб забезпечити структуру управління, яка дозволить і гарантує, що здатність управління процесами підприємства буде контрольованою, збалансованою та узгодженою з місією та потребами підприємства в цілому.

Структура включає управління бізнес-процесами та активи бізнес-процесів.

Обов'язки щодо архітектури управління процесами лежать на власнику.

Роль архітектора процесу відповідає за розробку архітектури керування процесом для підтримки обов'язків з управління процесом ролі менеджера процесу.

Робочі продукти архітектури управління процесами включають концепції архітектури вдосконалення процесу, описи, моделі, види, точки зору, специфікації та аналізи. Конкретними прикладами є система управління бізнесом і бібліотека активів процесів.



Рис.2.5. – удосконалення процесу

Покращення процесу є важливим.

Удосконалення процесів — це спосіб оптимізувати бізнес-процеси для досягнення більш ефективних і ефективних результатів.

Можливість покращення процесу існує.

Можливість покращення процесу — це система можливостей процесу, яка функціонує для реалізації вдосконалення операційного процесу, удосконалення програми/проекту, покращення обслуговування та задоволеності клієнтів.

Метою можливості вдосконалення процесів є надання можливості та забезпечення здатності вдосконалення процесів у діяльності підприємства.

Управління вдосконаленням процесів відбувається швидко.

Управління вдосконаленням процесу - це управління можливостями процесу можливостями вдосконалення процесу.

Метою управління вдосконаленням процесів є уможливлення та забезпечення того, щоб управління та можливості підприємства щодо вдосконалення процесів були контрольовані, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому.

Обов'язки з управління вдосконаленням процесів на менеджменті.

Роль менеджера процесу відповідає за управління вдосконаленням процесів.

Продукти роботи з управління вдосконаленням процесів включають ідеї управління вдосконаленням процесів, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії. Конкретними прикладами є потреби/вимоги щодо вдосконалення процесу та плани вдосконалення процесу.

Архітектура вдосконалення процесів

Архітектура вдосконалення процесу — це архітектура процесу управління вдосконаленням процесу можливостями вдосконалення процесу.

Роль менеджера процесів використовує архітектуру вдосконалення процесу для підтримки обов'язків і діяльності з управління вдосконаленням процесу.

Метою архітектури вдосконалення процесів є створення структури управління, яка дозволить і гарантує, що здатність підприємства до вдосконалення процесів контролюється, збалансована та узгоджена з місією та потребами підприємства в цілому.

Структура включає удосконалення операційних процесів, удосконалення програми/проекту, удосконалення обслуговування та задоволеності клієнтів.

Обов'язки щодо вдосконалення архітектури процесу

Роль архітектора процесу несе відповідальність за розробку архітектури вдосконалення процесу для підтримки функцій управління вдосконаленням процесу ролі менеджера процесу.

Робочі продукти вдосконалення архітектури процесу включають концепції архітектури вдосконалення процесу, описи, моделі, перегляди, точки зору,

специфікації та аналізи. Конкретним прикладом є ініціативи з удосконалення процесів.



Організація — це спосіб організації, упорядкування та розподілу організаційної власності, повноважень і відповідальності за можливостями підприємства, ресурсами та діяльністю.

Можливості організації — це система можливостей підприємства, яка функціонує для реалізації ліній звітності та повноважень, елементів організації, організаційних посад, посад, обов'язків і призначень.

Метою спроможності організації є можливість і забезпечення здатності контролювати організації та їхню відповідальність за ресурси підприємства.

Управління організацією — це управління можливостями організації.

Мета управління організацією полягає в тому, щоб уможливити та забезпечити управління та здатність організаційних можливостей підприємства бути контрольованими, збалансованими та узгодженими з місією та потребами підприємства в цілому.

Роль керівника підприємства відповідає за управління можливостями організації.

Продукти роботи з управління організацією включають ідеї управління організацією, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії.

Архітектура організації – це архітектура підприємства для управління можливостями організації.

Роль керівника підприємства використовує архітектуру організації для підтримки обов'язків і діяльності з управління організацією.

Метою організаційної архітектури є створення структури управління, яка б уможлиблювала та забезпечувала здатність організації бізнес-процесів, інформації, ІТ, технологічних систем і послуг керувати, збалансовувати та узгоджувати з місією та потребами підприємства в цілому. .

Структура включає лінії підзвітності та повноважень, а також зв'язки між елементами та ресурсами організації та організаційними назвами, посадами, призначеннями та відповідальністю.



## РОЗДІЛ 3

### МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ

#### 3.1. Виконання ролі архітектора процесів

Роль архітектора підприємства відповідає за розробку архітектури організації для підтримки обов'язків з управління організацією ролі менеджера підприємства.

Продукти роботи з організаційної архітектури включають концепції організаційної архітектури, описи, моделі, представлення, точки зору, специфікації та аналізи. Конкретним прикладом є організаційна схема.



Управління — це спосіб контролю можливостей, ресурсів і діяльності підприємства.

Спроможність управління – це система можливостей підприємства, яка функціонує для реалізації стратегічних і тактичних оглядів, рішень і вимог підприємства, включаючи бізнес, галузь, ринок, регулятивні та операційні вимоги, контрольні межі та вимоги наглядової ради, яким підприємство відповідає.

Мета спроможності управління полягає в тому, щоб уможливити та забезпечити здатність контролювати бізнес, процеси, інформацію та ІТ-можливості, а також систему та пропозиції послуг підприємства в прийнятних межах, встановлених керівним органом підприємства.

Управління управлінням — це управління можливостями підприємства щодо можливостей управління.

Метою управлінського менеджменту є забезпечення та забезпечення того, щоб управління та можливості управління підприємством були контрольованими, збалансованими та узгодженими з місією та потребами підприємства в цілому.

Роль керівника підприємства відповідає за керування можливостями управління.

Продукти роботи з управління управління включають ідеї управління управлінням, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії.

Архітектура управління — це корпоративна архітектура керування можливостями управління.

Роль менеджера підприємства використовує архітектуру управління для підтримки обов'язків і дій управління управлінням.

Мета архітектури управління полягає в тому, щоб забезпечити структуру управління, яка б уможливлювала та забезпечувала здатність управління бізнесом, процесами, інформацією, ІТ, технологічними системами та послугами підприємства була контрольованою, збалансованою та узгодженою з місією та потребами підприємства як ціле.

Структура включає стратегічні та тактичні аналізи, рішення та вимоги підприємства, включаючи бізнес, галузь, ринок, нормативні та операційні вимоги, обмеження контролю та вимоги ради з перевірки, яким підприємство відповідає.

Роль архітектора підприємства відповідає за розробку архітектури управління для підтримки обов'язків управління управлінням ролі менеджера підприємства.

Продукти роботи з архітектури управління включають концепції, описи, моделі, погляди, точки зору, специфікації та аналізи архітектури управління.



Управління — це спосіб контролю можливостей, ресурсів і діяльності підприємства.

Спроможність управління – це система можливостей підприємства, яка функціонує для реалізації стратегічних і тактичних оглядів, рішень і вимог підприємства, включаючи бізнес, галузь, ринок, регулятивні та операційні вимоги, контрольні межі та вимоги наглядової ради, яким підприємство відповідає. .

Мета спроможності управління полягає в тому, щоб уможливити та забезпечити здатність контролювати бізнес, процеси, інформацію та ІТ-можливості, а також систему та пропозиції послуг підприємства в прийнятних межах, встановлених керівним органом підприємства.

Управління управлінням — це управління можливостями підприємства щодо можливостей управління.

Метою управлінського менеджменту є забезпечення та забезпечення того, щоб управління та можливості управління підприємством були контрольованими, збалансованими та узгодженими з місією та потребами підприємства в цілому.

Роль керівника підприємства відповідає за керування можливостями управління.

Продукти роботи з управління управління включають ідеї управління управлінням, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії.

Архітектура управління — це корпоративна архітектура керування можливостями управління.

Роль менеджера підприємства використовує архітектуру управління для підтримки обов'язків і дій управління управлінням.

Мета архітектури управління полягає в тому, щоб забезпечити структуру управління, яка б уможлиблювала та забезпечувала здатність управління бізнесом, процесами, інформацією, ІТ, технологічними системами та послугами підприємства була контрольованою, збалансованою та узгодженою з місією та потребами підприємства як ціле.

Структура включає стратегічні та тактичні аналізи, рішення та вимоги підприємства, включаючи бізнес, галузь, ринок, нормативні та операційні вимоги, обмеження контролю та вимоги ради з перевірки, яким підприємство відповідає.

Роль архітектора підприємства відповідає за розробку архітектури управління для підтримки обов'язків управління управлінням ролі менеджера підприємства.

Продукти роботи з архітектури управління включають концепції, описи, моделі, погляди, точки зору, специфікації та аналізи архітектури управління.

Мета управління використанням інформації полягає в тому, щоб уможливити та забезпечити управління та можливості використання можливостей підприємства щодо використання інформації, які контролюються, збалансовані та узгоджені з місією та потребами підприємства в цілому. Відповідальність за управління використанням інформації. Роль ІТ-менеджера відповідає за управління використанням інформації щодо можливості використання інформації.

Робочі продукти управління використанням інформації включають ідеї управління використанням інформації, вимоги, плани, ризики, можливості, огляди, рішення та дії.

Архітектура використання інформації — це ІТ-архітектура управління використанням інформації для можливості використання інформації.

Роль ІТ-менеджера використовує архітектуру використання інформації для підтримки обов'язків і діяльності з управління використанням інформації.

Мета архітектури використання інформації полягає в тому, щоб забезпечити структуру управління, яка дозволить і гарантує, що здатність підприємства використовувати інформацію буде контрольованою, збалансованою та узгодженою з місією та потребами підприємства в цілому.

Структура включає потоки даних, автоматизовані процеси та зв'язки.

Відповідальність за архітектуру використання інформації

Роль ІТ-архітектора відповідає за розробку архітектури використання інформації для підтримки функцій керування використанням інформації ролі ІТ-менеджера.

Робочі продукти архітектури використання інформації включають концепції архітектури використання інформації, описи, моделі, представлення, точки зору, специфікації та аналізи.

## ВИСНОВКИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

Актуальність проблематики управління бюджетом спортивного клубу в умовах воєнного часу є важливим елементом поліпшення соціальної інфраструктури населення з метою підвищення соціального стану, готовності трудових ресурсів та зменшення соціальної напруги населення на рівні управління фінансовими ресурсами підприємства, що надає спортивно-реабілітаційні послуги населенню міста та іншим.

Об'єктом написання кваліфікаційної роботи є спортивний клуб «Запорожець», який є громадським об'єднанням та надає послуги із соціальної реабілітації та відновлення здоров'я населення різного віку та гендеру в умовах воєнного часу та поганої екологічної ситуації.

Предметом написання кваліфікаційної роботи є управління фінансовими потоками організації, що є суб'єктом надання послуг.

Метою кваліфікаційної роботи є відпрацювання механізму ефективного управління фінансовими ресурсами спортивного клубу, які потрапляють до його бюджету через систему надання послуг та у вигляді інших платежів від решти видів діяльності засновників.

Для досягнення поставленої мети вирішено виконати наступні наукові завдання:

- з'ясувати сутність та зміст бюджетного процесу в організації та поза її межами з метою сталого фінансування її діяльності з амбівалентних джерел та послуг;
- визначитись з рівнем надходжень до бюджету з результатів операційної діяльності для стабілізації бюджетів різного плану;

- забезпечити формування бюджетного процесу через управління фінансовими потоками організації;
- сформувати теоретичні та практичні основи процесу бюджетування.

В першому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз діяльності підприємства – організації сфери послуг та надання спортивно-реабілітаційних послуг населенню. Організація виконує свою функцію на платній основі через продаж спортивних послуг та надання приміщень у оренду для організації супутніх послуг та забезпеченню сталого фінансування своєї діяльності та інтересів засновників.

В другому розділі описується діяльність організації, яка є громадським об'єднанням та знаходиться у приміщенні, що належить їй на основі договору власності та користування землею від 11.03.2003 року. Організація є неприбутковою, однак співпрацює з орендарями, які є ФОП та здійснюють свою діяльність через пряме надання послуг та єдиному податку за власною ініціативою та на свій страх і ризик.

В третьому розділі сформульовані пропозиції щодо поліпшення фінансового управління організацією за рахунок проведення аудиту активів та використання аутсорсингових послуг бухгалтера організації, що здійснює та проводить бухгалтерський облік та здає звітність за встановленими національними стандартами та нормами законодавства. Висловлюється новітня ідея науково-практичного змісту про те, що ефективне фінансове управління організацією призводить до збільшення її доходів, підвищення рентабельності та покращення фінансової дисципліни.

Кваліфікаційну роботу магістра виконано на 54 листах, з 23 джерел інформації та з 7 таблицями та 3 рисунками, без додатків.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 8 лип. 2010 р. № 2456-VI.
2. Бюджетний менеджмент: навч. посіб. / за ред. В.Г. Дем'янишина, Г.Б. Погрішук. Тернопіль: Крок, 2017. 532 с.
3. Бюджетний менеджмент: підруч. / за заг. ред. В. Федосова. Київ : КНЕУ, 2004. 864 с.
4. Бюджетний менеджмент: тренінг-курс : навч. посіб. / за заг. ред. Є.О. Малік. Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2012. 400 с.
5. Дікань Л.В., Голуб Ю.О., Синюгіна Н.В. Державний аудит : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 503 с.
6. Павлюк К.В. Бюджет і бюджетний процес в умовах транзитивної економіки України : моногр. Київ : НДФІ, 2006. 584 с.
7. Панкевич Л.В., Зварич М.А., Могиляк П.Я., Хомічак Б.І. Бюджетний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 293 с.
8. Письменна Т. Принципи бюджетного контролю: теоретична інтерпретація та практика виконання. Світ фінансів. 2011. № 4. С. 115–127.
9. Податковий кодекс України : Закон України від 2 груд. 2010 р. № 2755-VI.
10. Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 3 лют. 2016 р. № 43.
11. Про затвердження Положення про Державну казначейську службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 15 квіт. 2015 р. № 215.
12. Про затвердження Положення про Державну службу фінансового моніторингу України : постанова Кабінету Міністрів України від 29 лип. 2015 р. № 537.
13. Про затвердження Положення про Міністерство фінансів України : постанова Кабінету Міністрів України від 20 серп. 2014 р. № 375.
14. Про затвердження положень про Державну податкову службу України та Державну митну службу України : постанова Кабінету Міністрів України від 6 бер. 2019 р. № 227.



15. Про схвалення Концепції застосування програмно-цільового методу в бюджетному процесі : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 вер. 2002 р. № 538-р.
16. Прокофьев С.Е. Организация кассового обслуживания исполнения федерального бюджета Канады. Финансы. 2007. № 6. С. 68–70.
17. Прокофьев С.Е. Особенности организации расходования бюджетных средств в Италии. Финансы. 2009. № 12. С. 67–69.
18. Рассыльников И.А. Основы правового регулирования бюджетной деятельности в Великобритании. Северо-Кавказский юридический вестник. 2012. № 1. С. 95–102.
19. Робинсон М. Бюджетирование, ориентированное на результат : пособ. / пер. с англ. оригинала с разрешения Секретариата CLEAR. Любляна : PEMPAL, 2012. 234 с.