

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота
другий (магістерський) рівень
(рівень вищої освіти)

**на тему: РОЗРОБКА ТА ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ**

Виконав: студент 2 курсу, групи МЕН-18 1мз
Спеціальності: 073- Менеджмент
(код і назва спеціальності)

Освітньої програми:
Менеджмент організацій та адміністрування
(код і назва освітньої програми)
Маляренко М.С.
(ініціали та прізвище)

Керівник к.ю.н., доцент Капітаненко Н.П.
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент _____
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2020

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІНЖЕНЕРНИЙ ІНСТИТУТ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту організацій та управління проектами
Рівень вищої освіти магістерський (другий)
Спеціальність 073 Менеджмент
(код та назва)
Освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування
Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Воронкова В.Г.

« _____ » _____ 20 _____ року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ/ПРОЕКТ СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)
МАЛЯРЕНКО МАРИНИ СЕРГІЙВНИ

1. Тема кваліфікаційної роботи: Розробка та оптимізація бізнес-процесів в організації в умовах ринку
керівник роботи Капітаненко Н.П. доцент кафедри менеджменту організацій та управління проектами, кандидат юридичних наук
затверджені наказом ЗНУ від « _____ » _____ 20 _____ року № _____
2. Строк подання студентом роботи 25 грудня 2019 року
3. Вихідні дані до роботи: Матеріали переддипломної практики. Концепція дослідження. Аналіз літературних джерел
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації. Понятійно-категоріальний апарат розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку. Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку. Організаційно-управлінська структура ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». Діагностика проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». SWOT – аналіз діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах ринку. Основні напрями удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». Практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
Організаційна структура управління ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». Універсальна матриця SWOT – аналізу. ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». SWOT–аналіз розвитку будівельної галузі в Запорізькій області. Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» за 2017-2018 рр.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Воронкова В.Г., д.філософ.н., проф., зав.кафедри менеджменту організацій та управління проектами	10.10.2019 року	20.10.2019 року
Розділ 2	Капітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	21.10.2019 року	15.11.2019 року
Розділ 3	Капітаненко Н.П., доц. кафедри менеджменту організацій та управління проектами	16.11.2019 року	20.12.2019 року

7. Дата видачі завдання 10.09.2019 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації.	03.10.2019 року	
2	Понятійно-категоріальний апарат розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку.	12.10.2019 року	
3	Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку.	20.10.2019 року	
4	Організаційно-управлінська структура ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».	21.10.2019 року	
5	Діагностика проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».	01.11.2019 року	
6	SWOT – аналіз діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах ринку.	15.11.2019 року	
7	Основні напрями удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку.	16.11.2019 року	
8	Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».	01.12.2019 року	
9	Практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку	16.12.2019 року	

Студент _____
(підпис)

М.С. Маляренко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

Н.П. Капітаненко
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

О.М. Венгер
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Маляренко М.С. Розробка та оптимізація бізнес-процесів в організації в умовах ринку.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 – Менеджмент, науковий керівник Н.П. Капітаненко. Запорізький національний університет. Інженерний інститут. Факультет економіки та менеджменту, кафедра менеджменту організацій та управління проектами, 2020.

Виконано аналіз теоретико-методологічних засад розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку. Проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства та здійснено діагностику проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів. Визначено і обґрунтовано напрями удосконалення та надано практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку.

Ключові слова: БІЗНЕС-ПРОЦЕС, ОПТИМІЗАЦІЯ, РОЗРОБКА, ОРГАНІЗАЦІЯ, ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, УПРАВЛІННЯ, РИНОК

ABSTRACT

Maliarenko M.S. Development and optimization of business processes in the organization in a market environment.

Qualification work to obtain a master's degree in specialty 073 - Management, scientific adviser N.P. Kapitanenko. Zaporizhzhya National University. Institute of Engineering. Faculty of Economics and Management, Department of Organization Management and Project Management, 2020.

The analysis of the theoretical and methodological foundations of the development and optimization of business processes in the organization in the market. The main indicators of the financial and economic activity of the enterprise are analyzed and the problems of developing and optimizing business processes are diagnosed. Directions for improvement are identified and justified, and practical recommendations are given for improving the development and optimization of business processes in organizations in market conditions.

Key words: BUSINESS PROCESS, OPTIMIZATION, DEVELOPMENT, ORGANIZATION, PROCESS APPROACH, MANAGEMENT, MARKET

АННОТАЦИЯ

Маляренко М.С. Разработка и оптимизация бизнес-процессов в организации в условиях рынка

Квалификационная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 073 - Менеджмент, научный руководитель Н.П. Капитаненко. Запорожский национальный университет. Инженерный институт. Факультет экономики и менеджмента, кафедра менеджмента организаций и управления проектами, 2020.

Выполнен анализ теоретико-методологических основ разработки и оптимизации бизнес-процессов в организации в условиях рынка. Проанализированы основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия и осуществлено диагностику проблем разработки и оптимизации бизнес-процессов. Определены и обоснованы направления совершенствования и даны практические рекомендации по совершенствованию разработки и оптимизации бизнес-процессов в организации в условиях рынка.

Ключевые слова: БИЗНЕС-ПРОЦЕСС, ОПТИМИЗАЦИЯ, РАЗРАБОТКА, ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД, УПРАВЛЕНИЕ, РЫНОК

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1	15
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ	15
1.1 Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації	15
1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку	26
1.3 Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку	43
Висновки до першого розділу	53
РОЗДІЛ 2	55
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ (на прикладі ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», м. Запоріжжя)	55
2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».	55
2.2 Діагностика проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»	65
2.3 SWOT – аналіз діяльності організації щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» умовах ринку ..	77
Висновки до другого розділу	83
РОЗДІЛ 3	85
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-	

ПРОЦЕСІВ В ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» В УМОВАХ РИНКУ	85
3.1 Основні напрями вдосконалення розробки та оптимізації бізнес- процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку	85
3.2 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»	95
3.3 Практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку	105
Висновки до третього розділу	115
ВИСНОВКИ	116
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	126
ДОДАТКИ	137

ВСТУП

Актуальність теми. Наслідки тривалої кризи, що донедавна охопила всю будівельну галузь України, змушує будівельні підприємства як провідних стейкхолдерів (виконавців робіт, що у форматі інвестиційних проектів забезпечують створення будівельної продукції), до пошуку дієвих засобів щодо виходу із стану хиткої рівноваги чи деструкції. Провідним і системним засобом виходу підрядних підприємств, як й інших промислових підприємств, є радикальна або часткова трансформація (модернізація) операційної системи підприємства та діючої на підприємстві системи і структури адміністрування його діяльністю. Саме на оптимізацію, як на діяльність, спрямовану на модернізацію стратегії підприємства та оновлення системи її функціонування та адміністрування персоналом, нині покладається більшість підприємств.

Сучасні підприємства являють собою сукупність складних соціально-економічних систем, які функціонують в складних та мінливих умовах, і це є не лише загрозою ефективності функціонування підприємства, але й джерелом можливостей для їх подальшого розвитку. Тому ті правила, методи і технології управління бізнес-процесами на підприємствах, які використовувались раніше та зарекомендували себе як відносно стабільні, в сучасних умовах практично перестали бути адекватними до поточних умов розвитку бізнесу. Це обумовлює необхідність пошуку нових підходів до організаційно-економічного розвитку підприємств, що й актуалізує тему дослідження.

Питання процесорієнтованого підходу до управління знайшло досить широке відображення у низці наукових праць. Теоретичну базу досліджень у сфері процесного управління підприємством становлять праці зарубіжних учених і практиків: І. Ансоффа, Ед. Деминга, П. Друкера, Т. Дейвенпорта, М.

Портера, М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Дж. Харрингтона, Дж. Чампи, А. Чандлера, В. Шеєра та інших науковців.

Серед основних українських дослідників питання процесного підходу до управління слід зазначити роботи В. Верби, В. Вечерова, О. Криворучко, О. Лисенко, Т. Маматової, Л. Шемаєвої, О. Долганової, Є. Виноградової, А. Лобанової, А. Варзунова, Е. Торосян, Л. Сажневої, М. Попової, В. Демиденко, Н. Бойчук, Ю. Пинди, В. Скакун, С. Тупкало та інших вчених.

Проблемі регулювання бізнес-процесів у будівництві присвячено дослідження В. Логаніної, Н. Лункевич, Л. Орендліхера, В. Поколенка, Р. Трухан, С. Ушацького, Ю. Худякова, О. Щербини та інших фахівців.

Нагальність розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах ринку як методів модернізації в організації визначили актуальність кваліфікаційної роботи магістра, зумовили вибір предмету та об'єкту дослідження.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування науково-теоретичних положень розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати методологію дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації;
- розкрити понятійно-категоріальний апарат розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку;
- узагальнити зарубіжний досвід розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку;
- охарактеризувати організаційно-управлінську структуру ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»;
- здійснити діагностику проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»;
- провести SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах ринку;

- визначити напрями удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку;
- надати економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку.

Об’єкт дослідження – процеси, пов’язані з розробкою та оптимізацією бізнес-процесів в організації в умовах ринку .

Предмет дослідження – розробка та оптимізація бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», м. Запоріжжя в умовах ринку.

Методи дослідження. Методологічною основою кваліфікаційної роботи магістра є фундаментальні і загальнонаукові методи пізнання досліджуваних явищ і процесів. Методологічною основою реалізації дослідницької мети стало використання загально-, спеціально-наукових і філософських методів: історичного (історія становлення оптимізації бізнес-процесів), логічного (розкрито сутність і структуру реалізації бізнес-процесів, основні елементи визначення поняття «бізнес-процес»), опису (досліджено стан і проблеми реалізації бізнес-процесів на будівельних підприємствах на загальнодержавному та місцевому рівнях), порівняння (зіставлено методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів), аналізу (проаналізовано переваги оптимізації бізнес-процесів організації), синтезу (визначено практико-прикладні аспекти застосування концепцій оптимізації бізнес-процесів), дедукції (наведено напрями удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів на будівельних підприємствах на загальнодержавному та місцевому рівнях), узагальнення (досліджено розробку та оптимізацію бізнес-процесів на практиці зарубіжними компаніями в умовах ринку), моделювання (розроблено економічне обґрунтування заходів з удосконалення оптимізації бізнес-процесів), аналітичного (ідентифіковано найбільш прийнятні методи оптимізації бізнес-процесів для українських підприємств в сучасних умовах),

аксіоматизації (визначено проблеми реалізації методів оптимізації бізнес-процесів у будівельній сфері), аналогії (запропоновано шляхи удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку), спостереження (цілеспрямоване вивчення процесу реалізації бізнес-процесів на промислових підприємствах), системний (виявлення структури опису та реалізації бізнес-процесів), синергетичний (розгляд застосування методу синергії як напряму підвищення ефективності управління будівельними підприємствами), порівняльно-історичний (аналіз розвитку концепцій оптимізації бізнес-процесів), структурно-логічного моделювання (словесний опис концептуальних підходів до удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку).

Інформаційну базу дослідження становлять Конституція України, закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України та інші нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних дослідників і провідних фахівців за темою дослідження, періодичні наукові видання, статутні та звітні документи підприємства, ресурси мережі Інтернет, аналітичні розробки автора тощо. Емпіричною основою роботи є офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та області, аналітичні розробки автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Відповідно до мети кваліфікаційної роботи магістра, наукові результати, що одержані автором і складають предмет захисту, полягають в наступному:

вперше:

– уточнено категоріальний апарат дослідження і запропоновано визначення поняття «оптимізація бізнес-процесів будівельних підприємств»;

удосконалено:

– шляхи покращення комунікації між керівництвом організації та працівниками в процесі розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах інформаційного суспільства;

отримало подальший розвиток:

– узагальнення досвіду управління розробкою та оптимізацією бізнес-процесами в зарубіжних компаніях (США, Німеччини, Японії), що дало змогу виявити конкретні концепції та підходи до практичного менеджменту бізнес-процесів, які можуть бути імплементовані на вітчизняних підприємствах;

– діагностування проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку шляхом аналізу результатів діяльності будівельних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що розроблені на основі наукових спостережень, теоретичних узагальнень, аналізу діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» практичні рекомендації можуть бути запроваджені організаціями для вдосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах ринку. Цінність також мають науково обґрунтовані напрями застосування цих рекомендацій на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів в Україні в умовах трансформаційних процесів євроінтеграційного виміру.

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, що викладені в магістерському дослідженні і винесені на захист, отримані автором одноосібно. Наукові праці, опубліковані автором, є результатом особистих досліджень автора та в співавторстві.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи пройшла на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях та результатами яких є опубліковані тези:

1. Маляренко М. Оптимізація бізнес-процесів на сучасних підприємствах в умовах кризи. Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»: у 5 т. Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2019. Т.5. с.280-281.

2. Маляренко М. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера та її значення для умов інформаційного суспільства. Сучасні технології в умовах освітньої парадигми інформаційно-комунікативного суспільства: Матеріали

міжнародної науково-практичної мультидисциплінарної інтернет-конференції 26 листопада 2018р. Україна, м. Запоріжжя. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.169-173.

3. Маляренко М. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів. Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах. Том IV / II ЗНУ. Запоріжжя: II ЗНУ. 2019 р. с.50-51.

4. Капітаненко Н.П., Маляренко М. С. Оптимізація бізнес-процесів в умовах оновлення економіки за європейськими стандартами. Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20-21 листопада 2019 року, м. Запоріжжя). Запоріжжя: Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2019. С.227-230.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи складає 136 сторінок комп'ютерного тексту, з них основний текст – 128 сторінок. Робота містить 15 таблиць, 8 додатків на 17 сторінках. Список використаних джерел нараховує 105 найменувань на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ

1.1 Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації

Боротьба з незнанням вимагає від людства рішучості та самовідданого пошуку нових горизонтів пізнання світу. Інтелектуально спраглий людині потрібна ефективна зброя, високоточні та адекватні інструменти отримання та систематизації нових знань, зокрема щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації. Серед форм рефлексивного осмислення наукового пізнання таких як теорія пізнання, філософія науки, особливе місце належить методології дослідження явища [69, с.27].

Існування методології дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації як вчення про прийоми, засоби, принципи наукового пізнання, стає можливим завдяки існуванню об'єктивних властивостей гносеологічної взаємодії суб'єкта й об'єкта пізнання, зокрема наявності загальних рис процесів пізнання різних об'єктів. Загальні риси наукового пізнання певного об'єкта можуть слугувати інструментами пошуку та систематизації нових знань у процесі дослідження іншого об'єкта, а саме управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості [96, с.32].

Методологія (від грецьк. *methodos* – шлях дослідження чи пізнання; *logos* – вчення) – це, по-перше, систематизована сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, що застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності для досягнення наперед визначеної мети. Такою метою в науковому пізнанні є отримання істинного

знання або побудова наукової теорії та її логічного обґрунтування, досягнення певного ефекту в експерименті чи спостереженні тощо. По-друге, це галузь теоретичних знань, уявлень про сутність, форми, закони, порядок та умови застосування підходів, способів, методів, прийомів і процедур у процесі наукового пізнання та практичної діяльності [18, с.142].

Невід'ємною рисою науки як найбільш строгої форми пізнання є постійна методологічна рефлексія, тобто осмислення та узагальнення процесу й результатів попередніх спроб пізнання для відбору, систематизації та удосконалення найефективніших способів пізнавальної діяльності [23, с.16]. Це означає, що вивчення об'єктів, виявлення їхньої специфіки, властивостей і зв'язків завжди певною мірою супроводжується усвідомленням та критичним переосмисленням методів і засобів, за допомогою яких досліджують ці об'єкти, зокрема, управління конкурентоспроможністю підприємства як засобу досягнення його стратегічної стійкості. Отже, методологія виникла й розвивалась як аспект осмислення світу, спрямований на критичне осмислення наукових методів пізнання, зокрема у сфері управління підприємств.

Ще на початкових етапах розвитку філософсько-методологічної діяльності мислителі не лише розробляли певні методи на основі узагальнення розвитку пізнання й творчості загалом, а й теоретично їх обґрунтовували, виявляли їхнє місце в системі засобів пізнання, визначали зв'язок методів різних наук. Методологія є множиною методологічних учень, які зазвичай надбудовуються над провідним системотворчим методом. Найбільш яскравими прикладами такої закономірності є: діалектична, метафізична, синергетична, феноменологічна та деякі інші методології [10, с.14].

В контексті філософського дослідження методологію не можна зводити тільки до сукупності методів, використовуваних в конкретній галузі діяльності або в дослідженні операцій в ході наукового пізнання, хоча знання про такі методи та операції є однією з цілей методологічного аналізу.

«Методологія базується на прийнятті наукового знання, зазначає Т.Г. Лешкевич, – як інтерсуб'єктивного і деперсоніфікованого... вона має своєю метою забезпечення наукового та соціального пізнання соціально вивіреними й апробованими правилами, нормами і прийомами» [44, с.350].

Методологія вивчає всі компоненти наукової пізнавальної діяльності в їх взаємозв'язку. Включаючи у сферу свого розгляду відповідні проблеми, методологія вирішує їх з гносеологічних позицій, дає їм гносеологічну оцінку. Її завдання полягають у дослідженні механізмів, можливостей і перспектив формування нового знання в їх залежності до досліджуваного об'єкта, історично сформованих пізнавальних засобів, цілей і установок пізнавального суб'єкта. У такому зрізі «методологія являє собою свого роду самосвідомість науки, усвідомлення шляхів і методів ефективного вирішення пізнавальних завдань» [102, с.358].

Водночас для сучасного етапу розвитку методологічного знання характерним є процес розроблення методологічних концепцій, пов'язаних з окремими видами діяльності. Серед них: методологія освіти; методологія інженерної справи; методологія проектування; методологія управління (менеджменту); методологія творчості тощо [52].

Сьогодні особливий вплив на розвиток методології чинять процеси диференціації й інтеграції наукового знання, докорінні зміни класичних і поява нових галузей знань, перетворення науки на творчу, продуктивну силу людства. Перед суспільством постають глобальні проблеми екології, глобалізації, урбанізації, масовізації культури тощо, для вирішення яких необхідні масштабні програми і взаємодія багатьох галузей науки та практики. Постає необхідність не лише пов'язати в єдине ціле зусилля спеціалістів різних напрямів, а й об'єднати різні уявлення та рішення в умовах неповноти й невизначеності інформації про комплексний об'єкт. Ці завдання зумовили розроблення таких методів і засобів, які могли б забезпечити ефективну взаємодію і синтез методів різних наук [69].

Окрім наведених фундаментальних дефініцій методології, існує багато інших, різних за змістом визначень. Методологію визначають як:

- сукупність філософських методів пізнання;
- систему методів пізнання, зокрема спеціально-наукових; загальну теорію методів пізнання; багаторівневу «споруду», на верхніх «поверхах» якої розміщується філософська методологія, далі – загальнонаукова методологія, а на найнижчих – методологія галузевих видів науки [97, с. 17–18].

Причому необхідно зважати на існування двох основних методологічних помилок:

- перебільшення, абсолютизація ролі методу, перетворення його на універсальний інструмент наукового відкриття («методологічна ейфорія»);
- недооцінка або відкидання ролі методу й методологічних проблем («методологічний негативізм») [96, с.41].

Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації ґрунтується на елементах діалектичного методу дослідження, що включає: філософські та загальнонаукові принципи (детермінізму, взаємодії, розвитку), основні закони і категорії діалектики, закони і категорії філософії управління, які мають постійно вдосконалюватися та збагачуватися новим змістом відповідно до критеріїв бізнесової практики [17, с. 7].

Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації зводиться до включення в науковий дискурс принципів. Принципи дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації – це те субстанційне первоначало певного концепту чи теорії, що включає загальнологічні принципи – бінарності, які допомагають глибоко проникнути в досліджуване явище. Серед різноманітних принципів пізнання явища, які надають науковці, розробка та оптимізація бізнес-процесів в організації потребує використання наступних принципів [27, с. 72-73]:

- принцип єдності теорії і практики;

- принцип визначеності;
- принцип конкретності;
- принцип пізнавальності;
- принцип об'єктивності;
- принцип причинності;
- принцип розвитку.

Принципи наукового дослідження здатні виступати не тільки засобами реалізації загального підходу, а й як вихідні пункти цього підходу. Отже, основні методологічні принципи визначають суть пізнавального методу розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації, задають загальний напрям дослідницького руху, характеризуючи пізнавальний процес в цілому. Кожний із принципів, потенційно чи реально, постає як теоретико-методологічна засада пізнавального підходу цієї сфери.

Принцип розвитку дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації полягає в тому, що формування наукового знання відбувається при повному і всебічному відображенні процесів становлення розвитку об'єкта пізнання, його протиріч, кількісних і якісних змін та їх взаємного переходу.

Принцип визначеності дослідження вимагає повного і всебічного відображення найбільш істотних сторін і закономірностей об'єктивних процесів щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації, конкретного історичного підходу до оцінки такого явища [62, с.32].

Принцип конкретності дослідження означає, що відображення дійсності в мисленні істинно, тільки якщо воно конкретно.

Принцип пізнаваності дослідження визнає, що об'єктивний світ, його явища, зокрема розробка та оптимізація бізнес-процесів в організації, може бути пізнаний, бо немає принципових перешкод для пізнання соціально-економічних явищ.

Принцип підпорядкованості дослідження полягає у затвердженні об'єктивної закономірності обумовленості одного явища іншим і вимагає врахування різноманіття відносин і зв'язків.

Принцип об'єктивності дослідження вимагає розгляду процесів, явищ сфери управління конкурентоспроможністю підприємства такими, якими вони є, без упередженості, в усьому різноманітті їх сторін, зв'язків, відносин.

Варто зауважити, що метод пізнання імпліцитно включає в себе підхід, коли метод постає внутрішньою, органічною єдністю пізнавального підходу та певних дослідницьких прийомів. Підхід задає напрям, а пізнавальні прийоми та засоби утворюють його смислові вузли. Сфера методологічного впливу пізнавального підходу до розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку внаслідок цього уточнюється, а сам підхід набуває належного змістовного й структурного оформлення [18, с.143].

Застосування когнітивного (пізнавального) підходу відкриває додаткові можливості для з'ясування сутності процесу розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації. Когнітивний підхід має бути обов'язковим інструментом при вивченні об'єктивних і суб'єктивних чинників, які впливають на цей процес, прискорюють і стимулюють його розгортання.

Гносеологічний підхід до дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації орієнтує на іманентне вивчення і співставлення економіко-історичної своєрідності процесів одного підприємства на відміну від іншого, сприяючи виявленню специфіки бізнес-процесів як результату закономірного сполучення впливу економічних, політичних, соціальних, культурних факторів [78, с.43].

Гуманістичний підхід є одним з основоположних в методології наукового пізнання. Гуманістичний вимір підприємницької діяльності – це той ідеал суспільства, в якому людський розвиток набуває свого екзистенційного значення, розглянутого як реалізація гуманності через призму бізнес-процесів і створення невідчужених форм діяльності для

самодіяльності людини, що потребує докорінної зміни функцій держави та забезпечення ефективності підприємницької діяльності [69, с.28].

Застосування герменевтичного підходу в сполученні з аксіологічним (ціннісним) надає можливість розглянути змістовну сторону розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації. Герменевтика розуміється як наука про правила тлумачення, заснована на процесі інтерпретації на стику мови і життєвого досвіду. Разом із тим вважається, що жодне тлумачення тексту не може претендувати на загальне визнання [79].

Аксіологічний підхід до дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації – це засаднича основа управлінсько-антропологічного дискурсу, що сприяє поясненню ціннісних засад соціоекономічного буття та подолання недосконалості системи. Аксіологія досліджує цінності як смислоутворюючу основу буття людини, що спрямовує і мотивує її життя, діяльність, конкретні вчинки [1, с.2]. Аксіологічний підхід проявляється завдяки характеристиці бізнес-процесів як інновацій, що культивуються на сучасному етапі розвитку підприємництва.

Цивілізаційний підхід до дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів організації виходить з необхідності визначення в якості мірила цивілізаційних процесів становлення до підприємницької діяльності як мірила розвитку цивілізації. Цивілізаційний підхід передбачає розгляд історичного процесу як взаємодії цивілізацій. Хід розвитку світової цивілізації засвідчує, що у сучасному світі зростає значимість підприємницьких засад розвитку суспільства, кожна з яких особливим чином робить свій внесок у становлення загальнолюдської культури.

Системний підхід – це такий підхід, у якому всі суспільні зв'язки і опосередкування, елементи і складові суспільства й держави, функції і проблеми реалізації бізнес-процесів розглядаються у вигляді взаємопов'язаного цілого. Системний підхід націлений на: аналіз будь-якої частини спільно з її зв'язками з оточуючим середовищем; спільний розгляд і аналіз системи і як цілого, і як сукупності складових; виявлення законів

об'єднання частин в ціле, законів, які визначають характер структури, функціонування і зв'язок з умовами і середовищем функціонування, граничних характеристик систем [78, с.44].

Інституційний підхід дозволяє проаналізувати державне регулювання підприємницької сфери як складний економіко-соціально-культурний інститут, за допомогою якого здійснюється управління бізнес-процесами. Створення належних правових, фінансових, інвестиційних, податкових умов державою для розвитку підприємницької діяльності сприяє оптимізації бізнес-процесів в країні.

Нормативно-ціннісний підхід застосовується з метою з'ясування значення впливу норм і цінностей на бізнес-процеси з погляду загального блага, справедливості, свободи, гідності людини.

Біхевіористський підхід використовується для вивчення різних аспектів поведінки людини як учасника бізнес-процесу.

Завдяки інформаційно-кібернетичному підходу бізнес-сфера аналізується через призму інформаційних потоків, побудованих за принципом зворотного зв'язку і мережі цілеспрямованих комунікативних дій і механізмів, що забезпечують функціонування підприємницької діяльності з зовнішнім середовищем.

Формально-юридичний підхід дозволяє виявити забезпечення прав і свобод людини у бізнес-проекті та основні форми забезпечення прав і обов'язків учасників цього процесу [99, с.37].

Політико-культурний підхід дозволить визначити, чому однакові за своєю формою бізнес-інститути діють неоднаково в різних країнах або ж в силу яких причин ті чи інші інститути виявляються дієздатними в одних країнах і зовсім неприйнятними в інших.

Комплексний підхід до культури підприємницької діяльності передбачає урахування всіх аспектів, особливостей і факторів, які прямо чи опосередковано впливають на рівень оптимізації бізнес-процесів.

Дослідження розробки та оптимізація бізнес-процесів як цілісність було здійснено в межах індуктивного, діалектичного, структурно-функціонального, системного, інформаційно-цілісного та синергетичного методів.

Метод – це спосіб побудови і обґрунтування знання, сукупність прийомів, процедур і операцій емпіричного і теоретичного пізнання дійсності і включає: методи збирання інформації (спостереження, опитування, аналіз документів, експеримент), методи оброблення і аналізу даних (факторний, латентно-структурний, кореляційний, регресивний, ранжування, шкалування, індексування); методи побудови теорії (дедуктивний, індуктивний, порівняльний, причинний, структурно-функціональний) [39, с. 23].

Аналіз і синтез – теоретичні методи наукового пізнання, альтернативні, діалектично суперечливі й водночас взаємозумовлені. Аналіз – це розкладання цілого складного явища на його складові, більш прості елементарні частини і виділення окремих сторін, властивостей, зв'язків. Аналітичний метод – інструмент пильного дослідження особливостей і специфіки внутрішньо-системної взаємодії, і він неодмінно містить у собі результати абстрагування, спрощення, формалізації. Сутнісне завдання аналітичного методу полягає в тому, що він спрямований на виявлення внутрішніх тенденцій і можливостей розвитку об'єкта.

Синтез – навпаки, з'єднання компонентів складного явища. Синтетичні знання – знання, що розширює попередній досвід, конструює щось нове. Відмітною властивістю синтезу є те, що цей метод реалізує себе виходячи за рамки наявної основи.

Здійснюючи перехід від невідомого до відомого, ми відкриваємо загальні принципи, або ж, навпаки, спираючись на загальні принципи, робимо висновок про окремі явища. Це здійснюється за допомогою таких методів, як індукція та дедукція. Індукція – це метод переходу від знання окремих фактів до знання загального (аналіз фактів). Дедукція – метод переходу від знання загальних закономірностей до окремого його прояву

(аналіз понять). Наука повинна користуватися як індукцією, так і дедукцією. Дедуктивний хід мислення постійно переривається індуктивним, а індуктивне розглядання не достатнє для здійснення дедукції ланку. Діалектика індукції і дедукції є дуже важливим моментом процесу руху думки від незнання до знання [33, с. 37].

Одним із важливих загальнонаукових методів пізнання є абстрагування. Узагальнення – це метод наукового пізнання, за допомогою якого фіксуються загальні ознаки та властивості певного класу, здійснюється перехід від одиничного до особливого й загального.

У розвитку наукового пізнання важливим є застосування методів історичного та логічного. Історичний передбачає розгляд самого процесу розвитку об'єкта, його реальної історії, з усіма її поворотами та особливостями. Логічний метод – це засіб, за допомогою якого мислення акцентує увагу на основному, головному, суттєвому, необхідному та закономірному. Логічна форма відображає суттєві моменти історичного процесу й тому необхідна для вивчення й розуміння об'єкта пізнання. Діалектика логічного й історичного є одним з основних методології науки.

Моделювання – це вивчення об'єкта на основі його копії (моделі), що замінює оригінал і є предметом наукового інтересу. Це опосередкований метод наукового пізнання. Застосовуючи абстрагування, узагальнення, ідеалізацію, можна виокремити, а потім відтворити й досліджувати саме ті параметри, характеристики чи властивості змодельованих об'єктів, які не піддаються безпосередньому пізнанню. Використання інструментарію проектного аналізу та моделювання бізнес-процесів надає можливість прогнозувати та планувати процеси інвестування у майбутньому, формувати стратегію поліпшення інвестиційної привабливості та інвестиційного іміджу підприємства [42, с.185]. Варто зауважити, що сукупно методологія процесного управління в умовах нестійкості розвитку, крім базового циклу Шухарта-Демінга (PDCA), охоплює методи вартісного аналізу (ABC-аналіз), методи імітаційного моделювання та анімації (SADT, ARIS, BPMS), методи

побудови та аналізу ланцюжків створення цінностей та методи регламентації та аудиту [34, с.324].

На основі використання синергетичного підходу відбувається бурхливий процес формування нового понятійного і категоріального апарату. Синергія – це сукупність елементів, що утворюють систему, в якій потенціал системи більший від суми потенціалів вхідних у неї окремих елементів [86, 30]. Питання отримання синергетичного ефекту розглядаються вченими різних наукових напрямків, оскільки він можливий у різних областях і сферах діяльності. Дослідженням синергетичного підходу займалися І. Ансофф, В. Андерсон, Л. Антошкіна, В.Воронкова, І. Грабар, В. Занг, Е. Кемпбелл, В. Мелькін, М. Портер, О. Підвальна, Г. Хакен, та інші.

Синергетика поєднує у собі системно-інформаційний, структуралістичний підходи з принципами самоорганізації, нерівноваги, нелінійності динамічних систем. Цей інноваційний міждисциплінарний напрямок наукових досліджень, в рамках якого вивчаються процеси спонтанного переходу від хаосу до порядку, від неупорядкованого стану системи до упорядкованого за рахунок спільної дії безлічі підсистем у відкритих нелінійних середовищах [16, с.27]. Синергетика, на думку Буданова В.Г., народжується і розвивається на перетині, конструктивному синтезі трьох начал, а саме: нелінійного моделювання, практичної філософії і предметного знання; перетин особливо ефективно проявляється в міждисциплінарних взаємодіях [9, с.19]. Проте недостатньо вивченим залишається питання використання синергетичного підходу до розвитку бізнес-процесів, особливо у будівельній галузі.

Отже, сучасний стан теоретичної думки характеризується зростанням інтересу до науки, встановленню закономірностей її розвитку, аналізу результатів. Однак наука постає не лише як сукупність ідей, теорій, концепцій, але і доповнюється сукупністю прийомів, методів, засобами наукового мислення, які в системній єдності й складають методологію.

1.2 Понятійно-категоріальний апарат розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації

Ефективне функціонування підприємства залежить від реалізації сукупності бізнес процесів, їх цілісності та узгодженості в процесі діяльності. Зі зростанням організації результативність контролю кожного з бізнес-процесів ускладнюється. Оперативне управління бізнес-процесами не завжди є достатнім для забезпечення досягнення поставлених на стратегічну перспективу цілей інноваційного розвитку і здебільшого забезпечує тактику їх виконання. Тому актуальності набувають питання стратегічного управління ними [7].

В умовах трансформації соціально-економічної системи набувають своєї актуальності проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції, завоювання нових ринків збуту, реагування на зміни зовнішнього середовища. Раціональне вирішення цих проблем полягає у створенні стійкої та ефективної системи управління, що можливо в результаті пошуку нових наукових підходів до удосконалення діяльності підприємства. Найбільш пріоритетним інструментом є процесний підхід, концепція якого дозволяє підприємствам орієнтуватися на споживчий попит, покращувати якість продукції, ефективно використовувати ресурси та надає маневреність у конкурентній боротьбі.

З метою обґрунтування доцільності використання в сучасних умовах господарювання процесоорієнтованого підходу до управління організацією, надамо узагальнену характеристику кожного підходу:

1) згідно із ситуаційним підходом застосування різноманітних методів управління спричиняється конкретною ситуацією, а прийняття рішень відбувається в міру виявлення потенційних проблем, які суттєво впливають на показники роботи підприємства, його здатність бути конкурентоспроможним. Так, І. Кононова [34, с.149] до головних недоліків

даного підходу відносить: відсутність стратегічного планування; виконання управління на рівні ситуації, коли вона керує процесом, а не процес ситуацією; враховуючи широкий спектр ситуацій, що виникають на підприємстві, складність формування критеріїв оцінки ефективності управління [50, с. 114] ;

2) системний підхід розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних, взаємодіючих елементів (завдань, ресурсів, процесів), що визначають його характер, та які орієнтовані на досягнення єдиної кінцевої мети в умовах змін зовнішнього середовища. При цьому ефективність функціонування підприємства залежить не від окремих його складових, а є результатом тісної взаємодії всіх елементів в процесі діяльності. Це головні переваги даного підходу. до недоліків системного підходу належить те, що таке управління є вартісним, оскільки потребує високого професіоналізму персоналу, використання дорогих технологій, автоматизованих систем управління [56, с. 296];

3) за функціональним підходом до управління діяльність розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для досягнення поставлених завдань. Як стверджує Д. Козенков, функціональне управління орієнтовано на посилення спеціалізації; для нього характерні негнучкість структури управління, обмеження надання інформації, аналіз та контроль діяльності окремих працівників, прагнення до стандартизації правил і процедур тощо. Організації, побудовані на принципах функціонального управління, мають вертикальну топологію, функціональну спеціалізацію і жорстку вертикальну ієрархію, що призводить до виникнення інформаційних бар'єрів, які заважають ефективній діяльності організацій [32, с. 127].

Сьогодні для підприємств, що орієнтовані на довгостроковий успіх у бізнесі, для створення ефективної системи менеджменту актуальним стає перехід від функціонального до процесного управління;

4) процесний підхід розглядає управління як сукупність безперервних, взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення цілей підприємства. Даний

підхід робить управління більш спрямованим на ефективність, оскільки зорієнтований на замовника продукції (послуг), а тому його застосування дозволяє досягти конкурентоспроможного рівня [12].

Отже, перевагами використання процесного підходу є: спрощення багаторівневих ієрархічних організаційних структур, що веде до спрощення обміну інформацією між різними підрозділами; розгляд діяльності в системі менеджменту якості не в статиці, а в динаміці; висока вмотивованість; зниження навантаження на керівників; висока гнучкість та адаптивність системи управління; значне зниження значущості дій бюрократичного механізму; висока прозорість системи управління, а також спрощення процедур координації, організації та контролю; можливість оптимізувати систему управління, зробити здатною еластично прореагувати на трансформацію зовнішнього середовища; зосередженість управління на стратегічних процесах; відповідальність кожного співробітника за якість кінцевого результату, підвищення оперативності й адаптивності діяльності; клієнтоорієнтований характер діяльності; наявність контролю над вхідними ресурсами та результатами; оптимізація витрат на управління компанією за рахунок скорочення чисельності персоналу та зменшення адміністративних витрат; можливість побудови системи мотивування, яка базується на мотивуванні співробітників залежно від результатів процесів, у яких вони беруть участь; підвищення рівня кваліфікації працівників; підсилення корпоративного духу організації; зацікавленість працівників у досягненні глобальної мети підприємства [43, с.30].

В основу процесного підходу покладено поняття «бізнес-процес». Переоцінка існуючих підсистем управління та перехід на мислення «бізнес-процесами» дозволяє підвищити результативність управління підприємством.

У науковій літературі зустрічається багато трактувань дефініції «бізнес-процес» (Додаток А) [56, с.297-298]. Однак нині не існує єдиного прийнятого у наукових колах визначення.

Зокрема, Хаммер М, Чампі Дж., Портер М., Харрінгтон Дж., Біннер Х. зосереджують увагу на доданій вартості при реалізації бізнес-процесів. Шеєр А., Дейвенпорт Т., Харрінгтон Дж. та Екселінг К. акцентують увагу на взаємозв'язку і взаємозалежності бізнес-процесів організації, тобто формують розуміння організації як налагодженої системи взаємопов'язаних процесів, які в комплексі формують споживчу цінність для кінцевого клієнта організації.

Класичним вважається визначення Т. Дейвенпорта, згідно з яким під бізнес-процесом пропонується розуміти специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку і кінця, з точним визначенням входів і виходів [103, с. 17]. Загалом, різноманіття підходів до визначення поняття «бізнес-процеси» викликано насамперед тим, що самі бізнес-процеси в управлінському аспекті є «ядром» економічної системи підприємства, а їх дослідження знаходиться на межі різного роду економічних категорій: «управління (менеджмент)», «виробництво», «якість», «ефективність і результативність», «оптимізації витрат», «бізнес-модель» та цілого ряду інших. У зв'язку з цим, на думку фахівців, визначення поняття повинно бути розширеним та поглибленим.

У дослідженні Чорнобай Л.І та Дума О.І. виокремлено 12 ключових характеристик бізнес-процесів, які об'єднано в три групи за цільовою спрямованістю. Класифікація наукових підходів до сутності бізнес-процесів здійснена з урахуванням характеристик бізнес-процесів та містить такі ключові характеристики: бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність); взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві; зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі); вимірність результату кожного бізнес-процесу; дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»); існування мети здійснення бізнес-процесів; безперервність бізнес-процесів; використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів; керованість бізнес-процесів; застосування гнучкої технології виконання

бізнес-процесів; системність бізнес-процесів; зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства (Додаток Б) [92, с. 128-130].

Отже, велика кількість та харизматичність визначень «бізнес-процес» є свідченням значної уваги до цієї категорії серед зарубіжних та вітчизняних вчених. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на той момент, що різні визначення бізнес-процесу, як правило, включають такі спільні елементи:

- визначеність: бізнес-процес повинен мати чітко окреслені межі, початок і кінець, конкретні входи і виходи;
- впорядкованість: бізнес-процес включає низку дій, впорядкованих згідно з їх позицією в просторі організації і часі;
- клієнт: повинен існувати кінцевий отримувач результату процесу – його клієнт;
- створення цінності: трансформація, в процесі якої повинна створена цінність для клієнта цього процесу, тобто у кожного процесу має бути конкретний результат;
- належність: бізнес-процес не може існувати сам по собі, він входить в існуючу структуру організації;
- міжфункціональність: як правило, один бізнес-процес має відношення до декількох функцій в організації і проходить скрізь внутрішньо-організаційні межі, тобто бізнес-процеси не залежать від функціональної структури підприємства

Питання класифікації процесів, з яких складається діяльність підприємства, є одним з широко досліджуваних аспектів категорії «бізнес-процеси». Причиною цього є ключова роль декомпозиції бізнес-процесів на цілісні керовані системи дій, що формують додану вартість. Дослідження в цьому напрямку проводили такі вчені, як Альошин Б. С., Андерсен Б., Ареф'єва О. В., Беккер Й., Біннер Х. Ф., Виноградова О. В., Вилков Л., Глудкін О. П., Дейвентпорт Т. Х., Есселінг К. С., Єфімов В. В., Єліфьоров В.

Г., Єсіпова К. А., Зіндер Е. З., Івлєв В. А., Ковальов С. М., Козаченко А. В., Кравченко К. А., Кузнєцов А. І., Кузьмін О. Є., Лепейко Т. І., Мазур І. І., Мєшалкін В. П., Ойхман Е. Г., Попов Є. М., Попова Т. В., Портер М., Рєпін В. В., Таратухіна В., Тоцький В. І., Хаммер М., Харрінгтон Дж., Цугель Т. М., Чаадаєв В. К., Чампі Д., Шеєр А. В., Шемаєва Л. Г., Шук Дж. Їх наукові напрацювання, які є великим кроком у розвитку науки про управління, дають змогу глибше зрозуміти сутність процесів, які відбуваються всередині організації, систематизувати їх, розробити інструменти оцінювання ефективності та підвищити ефективність управлінської роботи менеджера.

Еволюція науки про управління пов'язана із розширенням універсуму людського сприйняття та проникнення людської свідомості у глибинні процеси, які пов'язані насамперед із розумінням сутності, структури об'єкта і предмета дослідження та потребують глибинного дослідження структури та класифікації бізнес-процесів. Класифікація має на меті в межах цілого скомпонувати окремі елементи, схожі за певною ознакою, в групи.

Класифікація бізнес-процесів [94, с.174-179]:

1) За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості): основні (первинні, відтворювальні) та обслуговуючі (підтримувальні); бізнес-процеси управління; бізнес-процеси розвитку;

2) За орієнтованістю бізнес-процесів: процеси, орієнтовані на клієнта; процеси, орієнтовані на підтримку; процеси, орієнтовані на управління;

3) За місцем у ланцюгу формування вартості: вхідна логістика; виробничі процеси; вихідна логістика; маркетинг та продажі; сервіс; управління персоналом; інфраструктура організації; технологічний розвиток/інноваційна діяльність; техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами;

4) За характером продукту: виробничі; адміністративні;

5) По відношенню до клієнтів організації; зовнішні; внутрішні;

6) За рівнем деталізації розгляду: бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси); детальні бізнес-процеси (підпроцеси); елементарні бізнес-процеси (операції);

7) Бізнес-процеси за напрямком руху: горизонтальні; вертикальні (функціональні);

8) За видами діяльності: планування діяльності; здійснення діяльності; реєстрація фактичної інформації; аналіз і контроль; прийняття управлінського рішення;

9) В залежності від напрямку діяльності: типові; специфічні;

10) За функціональною ознакою: процес постачання; процес виробництва; процес реалізації; процес фінансових розрахунків;

11) За ступенем пов'язаності окремих частин: локальні (фрагментовані); інтеграційні;

12) За рівнем стійкості бізнес-процесів: інноваційні (динамічні); програмовані (статичні);

13) У межах основних складових збалансованої системи показників: фінансові; клієнтські; виробництва; розвитку; навчання і зростання;

14) За фокусом управлінської діяльності: управління людськими ресурсами; управління інформацією; управління фінансовими та матеріальними ресурсами; управління маркетингом та конкуренцією; управління виробництвом; управління середовищем та зовнішніми зв'язками; управління бізнес-моделлю організації;

15) За видами бізнес-процесів розвитку: розвиток розуміння ринку та споживачів; розвиток стратегії та візії організації; розвиток системи управління; розвиток та навчання персоналу. Більш детальну характеристику видів бізнес-процесів містить Додаток В.

Отже, спосіб класифікації бізнес-процесів надалі формує множину складових суб'єкта господарювання, до яких буде застосовано процесоструктурований підхід управління. Формування цілісного уявлення про управління бізнес-процесами в системі процесоструктурованого

менеджменту передбачає формування цілісної структури бізнес-процесів підприємств, яка може виступати практичним інструментом для керівництва.

Різні види бізнес-процесів мають спільні та відмінні риси. До спільних рис слід віднести наявність входу, виходу та ресурсу бізнес-процесу. Вхід бізнес-процесу – це продукт, який при виконанні процесу перетворюється у вихід, а саме: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал, послуги. Вихід бізнес-процесу – це матеріальний або інформаційний об'єкт чи послуга, яка є результатом виконання процесу і споживається зовнішніми клієнтами, а саме: готова продукція, документація, інформація, персонал, послуги тощо. Ресурс бізнес-процесу – це матеріальний або інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є його входом; до нього входять: інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, середовище, транспорт, зв'язок тощо [65, с.13-14].

Основним входом, виходом і ресурсом для фінансових, маркетингових та кадрових служб є інформація та персонал. Ресурсом бізнес-процесів для основного і допоміжних бізнес-процесів є виробничо-технічний персонал та виробниче обладнання, для обслуговуючого виробництва – обслуговуючий персонал, транспорт, засоби зв'язку. Входом у бізнес-процесах є сировина, напівфабрикати, матеріали, послуги. В основному виробництві вхід перетворюється у вихід, який має матеріально-речову форму і споживається сторонніми замовниками. У допоміжному і обслуговуючому виробництвах вхід і вихід у бізнес-процесі служать для налагодження роботи основного виробництва, забезпечення конкурентоспроможності організації, підтримання позитивного гудвілу фірми. Виходом для бізнес-процесів, які функціонують у допоміжному і обслуговуючому виробництвах, є послуги, а для допоміжних бізнес-процесів – ще й напівфабрикати [37, с.13].

Характерними ознаками бізнес-процесів та їх структури є: процес орієнтування на конкретного споживача, який є отримувачем продукції (послуги) – основного виходу продукції; вимоги споживача, які представлені

у вигляді окремого набору характеристик, що створюють початок процесу «вхід в процес»; замовлення споживача запускає процес, а отримання послуги (продукції) закінчує його; процес створюється сукупністю взаємопов'язаних та завершальних робіт (результати однієї роботи є початком другої, створюючи ланцюг внутрішніх постачальників і споживачів); кожна з робіт зазвичай виконується окремими людьми або підрозділами; підрозділ може брати участь в декількох процесах; процеси повторюються у часі [22, с.72].

Розробка бізнес-процесів – це сукупність процедур, їх опису, аналізу, моделювання й удосконалювання. Для розробки бізнес-процесів необхідно створити робочу команду проекту зі співробітників організації, можливе залучення групи фахівців з підрозділів клієнтів і постачальників конкретного бізнес-процесу, які забезпечують входи, виходи й ресурси бізнесу-процесу.

Для розуміння функціонування системи та збереження накопиченого досвіду, спочатку записують, як процес реально функціонує. Метою опису є виявлення робочих зв'язків в організації, а не фіксування дрібних подробиць, тому опис бізнес-процесів рекомендується стандартизувати. Описувати бізнес-процес рекомендується методом послідовних наближень.

В описі бізнес-процесу варто виділити наступні розділи [88, с.93]:

- стандартні форми бізнес-процесу;
- карта бізнес-процесу (графічне представлення бізнес-процесу у вигляді блок-схеми);
- маршрути бізнес-процесу (логістична схема процесу – рух матеріалів, людей, грошових і інформаційних потоків; блок-схеми використовуються для розшифрування логіки дій команди);
- матриці бізнес-процесу (таблиці аналізу взаємодії процесів дозволяють виділити найважливіші бізнес-процеси, встановити взаємозв'язок і оцінити ступінь впливу процесів на функціонування підприємства в цілому);

- блок-схеми бізнес-процесу (наочна схема ланцюжка взаємин між усіма учасниками бізнес-процесу (споживачами, постачальниками й виконавцями));

- опис стиків бізнес-процесу (спочатку складається опис виходів, потім вони вносяться до реєстру, визначаються показники результативності процесу й значення, до яких потрібно прагнути; потім аналогічно складається опис входів);

- допоміжні описи бізнес-процесу (компонувальні схеми, мнемосхеми, діаграми, сіткові графіки тощо);

- розгорнутий опис бізнес-процесу;

- документування бізнес-процесу;

- визначення показників і індикаторів бізнес-процесу (усі показники входять в чотири основні групи: якість; час виконання; кількість; витрати);

- регламент виконання бізнесу-процесу (великі бізнес-процеси доцільно оформляти у вигляді Регламенту виконання бізнес-процесу; менш важливі – у вигляді положень про підрозділ і посадових інструкцій). Регламент має включати наступні вимоги: визначення планових показників бізнес-процесу на плановий період; аналіз власником бізнес-процесу відхилень від ходу процесу і їх документування; аналіз результативності коригувальних заходів; формування звітності.

Отже, розробка й опис бізнес-процесів є першим кроком на шляху впровадження системи бізнес-процесів в організації.

Український тлумачний словник визначає «оптимізацію» як: 1) надання чому-небудь оптимальних, найбільш сприятливих властивостей, співвідношень; покращання характеристик системи; 2) визначення найбільшого або найменшого значення якої-небудь функції; 3) процес визначення екстремуму функції за заданих обмежень [83].

Щодо визначення поняття «оптимізація бізнес-процесів» науковці мають певні розбіжності, розуміючи поняття як:

1) один з інструментів і прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства, що дозволяє організувати діяльність суб'єкту господарювання з максимально ефективним використанням його внутрішніх резервів;

2) безпосереднє розроблення та реалізація заходів щодо вдосконалення (реорганізації) бізнес-процесів підприємства;

3) комплекс заходів, що забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів;

4) спосіб зниження собівартості бізнес-процесів;

5) процес забезпечення досягнення бізнес-цілей підприємства, що сформульовані в термінах кількісних показників, які використовуються в якості критеріїв оптимальності; робота з постійного поліпшення діяльності підприємства [40, с.3; 76, с. 5; 6, с.174; 47, с.280]

Отже, оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на поліпшення показників діяльності підприємства з метою задоволення потреб зацікавлених сторін. Оптимальний бізнес-процес забезпечує досягнення бізнес-цілей підприємства, сформульованих у термінах кількісних показників, які використовуються як критерії оптимізації [76, с. 4].

Термін «оптимізація бізнес-процесів» розглядається у контексті поліпшення, вдосконалення діяльності організації. Поліпшення бізнес-процесів (Business process improvement, BPI) – це системний підхід, що дозволяє організаціям оптимізувати свої бізнес-процеси для досягнення більш ефективних результатів діяльності [88].

На думку Корзаченко О.В., серед основних принципів оптимізації бізнес-процесів слід виділити такі [36, с.66]:

- відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства;
- орієнтація на внутрішніх та зовнішніх споживачів;
- наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів;
- наявність осіб, відповідальних за оптимізацію бізнес-процесів.

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

- якість кінцевого результату бізнес-процесів;
- якість і зміст проміжних результатів (по кожній процедурі);
- змістовність дій виконавців при виконанні процедури;
- компактність і узгодженість схеми бізнес-процесів; ефективність управління бізнес-процесів;
- час виконання і вартість.

Узагальнюючи різні підходи до виділення та групування методів оптимізації бізнес-процесів, пропонуємо таку їх класифікацію: аналітичні методи, формально-універсальні методи, комплексні методи постійного удосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи (табл. 1.1) [36, с.66-67]. Методи оптимізації бізнес-процесів в організації можуть застосовуватися окремо, але найбільший ефект досягається при їх комплексному застосуванні, наприклад, бенчмаркінг на стадії ідентифікації бізнес-процесів з подальшим вдосконаленням за допомогою методу Six Sigma.

Таблиця 1.1 - Методи аналізу та оптимізації бізнес-процесів [105; 28; 30; 46; 53; 87; 89; 20]

Методи	Характеристика
1	2
Група аналітичних методів	
SWOT – аналіз	Виявлення факторів внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства та поділі їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози).
Причини-наслідки (діаграма Ісікави)	Графічний спосіб дослідження та визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі
«П'ять запитань»	Ефективний інструмент, який використовує питання для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі проблеми, визначення причинних факторів і виявлення першопричини.
ABC	Класифікація ресурсів за ступенем їх важливості.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Мозковий штурм	Висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової чи технічної проблеми, що стимулює творче мислення.
Аналіз бізнес-логіки процесу	Оцінювання сукупності правил, принципів, залежностей поведінки об'єктів предметної області (бізнес-процесу).
Функціонально-вартісний аналіз	Вибір оптимального варіанта, що забезпечує повноцінне виконання досліджуваного об'єктом своїх основних функцій при мінімальних витратах.
Аналіз RACI	Забезпечує опис і узгодження структури відповідальності за виконання операцій в межах процесу.
Аналіз автоматизованості процесу	Оцінювання ступеню застосування саморегульованих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем управління у виконанні бізнес-процесу.
Група формально-універсальних методів	
Паралельне виконання робіт	Аналіз можливості паралельного виконання робіт у бізнес-процесі, що забезпечить зменшення його тривалості.
Усунення часових розривів	Аналіз бізнес-процесу на предмет наявності часових розривів у виконанні його операцій.
Зменшення кількості входів та виходів	Аналіз бізнес-процесу на предмет надлишковості його входів і виходів; таке зменшення можливе за рахунок відмови від деяких входів і виходів, та їх групування в пакети.
Мінімізація усної інформації	Використання принципів раціональної бюрократії, що дозволяє підвищити відповідальність усіх учасників процесу.
Організація процедур контролю	Встановлення точок контролю – робіт, метою яких є контроль відповідності результатів сформульованим вимогам; у разі виявлення невідповідності організовується зворотний зв'язок.
Група комплексних методів постійного удосконалення	
Теорія обмежень Голдратта	Дослідження підприємства як системи, що створюється для досягнення певної мети (зокрема, отримання прибутку); перш ніж покращувати окремі складові системи, потрібно визначити глобальну мету і показники, за допомогою яких можна судити про вплив кожної підсистеми і локального рішення на глобальну мету.
Lean production	Залучення в процес оптимізації бізнесу кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача та дотримання принципу усунення всіх видів втрат; підхід до менеджменту і управління якістю, що забезпечує довгострокову конкурентоздатність без істотних капіталовкладень.
Six Sigma	Забезпечення вдосконалення бізнесу, в межах якого проводяться заходи по знаходженню і виключенню причин помилок або дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, які є критично важливими для споживача.
Total quality management	Забезпеченні безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів; постійне паралельне удосконалення трьох складових (якості продукції, якості організації процесів, рівня кваліфікації персоналу) дозволяє досягти більш швидкого і ефективного розвитку бізнесу.

Продовження таблиці 1.1

1	2
Kaizen	Дотримання принципу безперервного вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів і управління, де задіяні всі працівники підприємства; покращуючи стандартизовані дії та процеси, має на меті усунути всі втрати.
Zero defects	Забезпечення скорочення дефектів за допомогою профілактики, яка спрямована на мотивацію персоналу шляхом усвідомлення бажання робити свою роботу правильно з першого разу.
Бенчмаркінг	Пошук стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента з метою порівняння з власним та переймання його найкращих методів роботи.
Аутсорсинг	Передача непрофільних функцій, неефективних або малоефективних процесів зовнішнім спеціалізованим підприємствам з метою зниження операційних витрат підприємства та підвищення ефективності діяльності.
Група інструментальних методів	
Використання інформаційних технологій автоматизації бізнес-процесів	Опис та аналіз бізнес-процесів, їх поліпшенні та регламентації з точки зору інформаційних систем і технологій, створених спеціально для інтеграції в інтенсивну бізнес-середовище для досягнення автоматизації управління бізнес-процесами та оптимізації.

Успішність оптимізації багато в чому залежить від точності і глибини розуміння поточної ситуації. Для цього необхідно зібрати і структурувати оптимум інформації про діяльність. Для того, щоб ми зібрали саме оптимум інформації, тобто багато, але і не дуже багато, треба мати певне уявлення про рівні аналізу діяльності. Для оптимізації спрощено можна виділити п'ять основних рівнів аналізу [95, с.303]:

- Операція – мінімальна для аналізу частина діяльності окремого співробітника, виконувана їм без проведення усвідомленого контролю за рахунок «автоматизації» за допомогою їх багаторазового повторення.

- Дія – кілька послідовно виконуваних операцій, після виконання яких виконавець здійснює усвідомлений контроль; виділяючи операції і дії, необхідно орієнтуватися на рівень професіонала.

- Процедура – кілька послідовно виконуваних дій конкретним виконавцем; процедури повинна мати результат (документ, річ, інформація).

- Бізнес-процес базового рівня – послідовність взаємопов'язаних процедур, які виконуються різними виконавцями, що призводить до отримання

значимого результату для організації (укладений договір, акт здачі-приймання, товар на складі тощо)

– Напрямок діяльності – укрупнена частина діяльності організації, що складається з однієї або декількох груп бізнес-процесів базового рівня.

Отже, опис діяльності організації починається з опису бізнес-процесів базового рівня, тобто описується діяльність кожного виконавця, що призводить до отримання закінченого і значимого результату для організації. Тільки окремі складні процедури бізнес-процесу деталізуються до рівня дій. Вибір методики і програмного засобу опису бізнес-процесів залежить від багатьох факторів, наприклад, масштабу оптимізації, розміру компанії, бюджету проекту по оптимізації тощо [41].

При внесенні змін до діяльності організації керівник змушений балансувати між двома крайнощами: з одного боку – є небезпека зламати непередуманим рішенням налагоджені і усталені процеси, з іншого – бажання підвищити ефективність максимальним чином. Перший спосіб використовується за умови, коли підприємству не потрібні різкі зміни, другий шлях – коли необхідні перетворення у зв'язку з істотними змінами в діяльності, наприклад, з проведенням комплексної автоматизації, виходом на ринок нової продукції тощо. Техніка революційної оптимізації бізнес-процесів дістала назву реінжинірингу [19].

Відмінність оптимізації від реінжинірингу полягає в швидкості отримання результату, обсязі робіт і суті змін. При оптимізації одне правило швидко доводиться до виконавця і налаштовується відразу в процесі, а при використанні реінжинірингу ретельно і довго розробляється взаємопов'язана система правил, потім вона перевіряється і часто реалізується з розробкою і впровадженням різних форм автоматизації [52].

Відомий фахівець в області бізнес-процесів, професор Бостонського університету Т. Дейвенпорт виділяє наступні відмінності реінжинірингу і оптимізації (удосконалення) бізнес-процесів (табл. 1.2) [87].

У кожного підходу є свої переваги та недоліки. Вибір швидкості змін бізнес-процесів залежить від конкретної ситуації в організації. Реінжиніринг потрібен в тих випадках, коли на ринку відбулися істотні зміни, наприклад, з'явився або скоро з'явиться новий продукт, який замінює продукт, який випускає організація; на національний ринок виходять іноземні виробники; значно зросла заробітна плата (або вартість енергоносіїв) і організація втрачає конкурентоспроможність (при роботі на експорт); на ринок виходять великі компанії з напрацьованими технологіями виробництва, продажів, логістики; конкуренти провели або проводять реінжиніринг тощо [48, с.50].

Таблиця 1.2 - Порівняльний аналіз оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів

Найменування параметру	Оптимізація	Реінжиніринг
1	2	3
Рівень змін	Нарощуваний	Радикальний
Відправна точка змін	Існуючий процес	Новий процес
Частота змін	Безперервно	Одноразово
Час	Короткий	Тривалий
Напрямок	Знизу вгору	Зверху вниз
Обсяг	Вузкий, на рівні функцій та операцій	Широкий, міжфункціональний
Ризик	Помірний	Високий
Засіб	Статистичне управління	Інформаційні технології
Тип змін	Культурний	Культурний /структурний

Оптимізація (удосконалення) бізнес-процесів потрібна в ситуаціях, коли підстав для особливого занепокоєння немає, але є невеликі прикриї накладки і недоліки в діяльності організації (товар приходить із запізненням, тільки десята частина переговорів закінчується продажем тощо).

Необхідно зауважити, що вказані були крайні позиції, між якими є багато перехідних станів, наприклад, глобальна оптимізація процесів або частковий реінжиніринг. В останні роки в бізнесі все частіше має місце плавне перетікання глобальної оптимізації в реінжинірингове рішення [84].

Також термін «реінжиніринг» науковці ототожнюють зі схожими за змістом поняттями, як «реструктуризація», «реорганізація», «реформування». Так, С.Валдайцев визначає реінжиніринг як спеціальну процедуру, що

передусь, в обов'язковому порядку, процедурам фінансової реструктуризації і реорганізації [11]. Є. Андрущак [3, с. 83] вважає, що реінжиніринг використовується у сфері виробництва, управління та збуту продукції як один із механізмів реструктуризації, а реорганізація це – напрям структурної перебудови при реструктуризації. М. Аїстова [2] відрізняє реінжиніринг від реструктуризації, додаючи, що вони співіснують в рамках процесу реформування підприємства. Н. Одинцова [57] вважає, що в контексті трансформаційних процесів при проведенні змін інноваційного характеру він перетинається із реструктуризацією. І. Полико [64] робить висновок, що вказані поняття мають одну мету (зміни), але різні об'єкти, обмежуючи суть реінжинірингу лише бізнес-процесами, не конкретизуючи їх значення. Отже, різницю між вказаними термінами вчені найчастіше пов'язують із кардинальними змінами на підприємстві.

Варто звернути увагу на те, що в науковій літературі зустрічається термін «біореінжиніринг», тобто організоване проектування генетичної архітектури підприємства (як живого організму), що досягається в результаті одночасної роботи у напрямках: перетворення свідомості, реструктуризація, пожвавлення, оновлення»[45]. Проведення таких перетворень можна вважати одним з чинників, що визначає стратегічний потенціал підприємства і здатний підвищити його можливості.

Переваги оптимізації бізнес-процесів організації:

- скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів;
- формування у працівників організації та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей;
- інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності;
- можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій;

- перспектива підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну;
- зростання керованості організації;
- поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства;
- наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9001;
- зростання інвестиційної привабливості організації [87].

Отже, ефективне управління бізнес-процесами дає змогу підприємству не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, а і значно скоротити витрати на виробництво та збут продукції, надання послуг чи виконання робіт, залишаючись прибутковим. Негативний вплив на економіку зовнішніх та внутрішніх факторів вимагають від керівників підприємств перегляду форм господарювання та створення такої моделі бізнес-процесу, яка зможе забезпечити високі фінансово-економічні показники.

1.3 Зарубіжний досвід удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку

Глобалізація економіки, розвиток та вдосконалення сучасних технологій, посилення конкуренції на ринку дедалі частіше змушують керівників підприємств шукати нові підходи до управління компаніями. За теперішніх умов використання переважно функціонального підходу в менеджменті підприємством вже не дає змоги повною мірою вчасно реагувати останньому на зміни в динамічному ринковому середовищі, оскільки орієнтується здебільшого на досягненні короткочасних цілей на шкоду довгостроковим, гальмує еволюцію інноваційних процесів, обмежує доступ до інформації, а отже, погіршує координацію виробництва, маркетингу, продажу та інших функцій компанії.

Більшість країн з розвинутою економікою поступово переходять від функціонального до процесного підходу в управлінні, який зміщує фокус уваги на процеси, що відбуваються на підприємстві, і спрямовані на покращення якості товарів, робіт, послуг і задоволення потреб споживача, проходять на всіх стадіях виробництва, включають всі підрозділи та орієнтуються на кінцевий результат – отримання прибутку [41]. Відтак, на перший план виходить управління бізнес-процесами підприємства, зокрема, щодо оптимізації процесів.

В Україні методи й системи управління організаціями залишаються орієнтованими, в першу чергу, на швидке отримання прибутку, за якого якість продукції, послуг, робіт знаходиться далеко не на першому місці, а тому на виході маємо малоконкурентний або неконкурентоспроможний товар, послугу чи роботи. За таких умов доцільно дослідити досвід ефективного управління бізнес-процесами в зарубіжних розвинених країнах, що надасть змогу виявити конкретні концепції та підходи до практичного менеджменту бізнес-процесів, які в подальшому можуть бути імплементовані на вітчизняних підприємствах відповідно до нинішнього стану як самих українських виробників та постачальників, так і до ринкової ситуації в Україні в цілому [49, с.228].

Проблематика управління бізнес-процесами організації, їх оптимізації стає дедалі актуальнішою. В працях вітчизняних вчених досліджуються, зазвичай, сутність бізнес-процесу як економічного явища, зосереджується увага на технічних аспектах (програмах) моделювання бізнес-процесів, їх характерних ключових ознаках, проте досить мало уваги приділяється питанням, які саме конкретні типові практично-прикладні концепції, моделі управління бізнес-процесами ефективно функціонують в інших країнах та шляхи запровадження таких моделей, концепцій на сучасних українських підприємствах [63, с.58].

Розглянемо досвід удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку зарубіжних країн (США, Японія,

країни Західної Європи), провідні компанії яких застосовують процесний підхід в менеджменті.

Важливо відмітити, що за кордоном серед управлінців не викликає сумнів теза стосовно того, що для ефективності бізнес-процесів, необхідно, щоб в компанії ці процеси були чітко визначені, описані і функціонували. Неможливо управляти тим, що не має чітких меж та визначеності. Оскільки менеджмент в організації передбачає поліпшення стану об'єкта управління, то зарубіжні компанії зосереджують свою увагу на постійній оптимізації наявних бізнес-процесів. В її основі лежать та чи інша концепція, підхід або модель ефективного менеджменту бізнес-процесів, які на практиці себе зарекомендували як успішні, вдалі, прибуткові [26, с.207].

Так, в США, Західній Європі, Японії найбільшої популярності досягли наступні концепції оптимізації бізнес-процесів.

Постійне поліпшення процесів (Continuous Improvement Process (CIP)). Суть концепції полягає в незначних, але постійних поліпшення процесу по всіх його складових.

Ідея безперервного (постійного) поліпшення процесів належить Едварду Демінгу, який почав застосовувати її в 40-50-х рр. XX ст. Так, Е.Демінг проповідував управління якістю на основі процесного підходу, та не знайшовши підтримки на Заході, отримав запрошення від JUSE (японського союзу вчених та інженерів) для відновлення японської промисловості. Саме в Японії він розробив 14 принципів, котрі потім лягли в основу менеджменту якості й викликали так зване «японське диво». До них належать: постійність цілі, нова філософія, позбавлення залежності від масового контролю, усунення з практики закупівель за самою низькою ціною, поліпшення кожного процесу, введення в практику підготовку та перепідготовку кадрів, заснування лідерства, гоніння страхів, руйнування бар'єрів, відмова від пустих лозунгів і гасел, усунення довільних числових норм і завдань, надання працівникам можливості пишатися своєю працею,

заохочення прагнення до освіти, прихильність до справи підвищення якості й дієвість вищого керівництва [104; 59].

В подальшому модель безперервного поліпшення процесів управління бізнес-процесами дістала назву Цикл «Шухарта-Демінга» (цикл PDCA, цикл Демінга): 1) планування (Plan): встановлення цілей і процесів, необхідних для досягнення цілей, планування робіт по досягненню цілей процесу і задоволення споживача, планування виділення і розподілу необхідних ресурсів; 2) виконання (Do): безпосереднє виконання запланованих робіт; 3) перевірка (Check): збір інформації та контроль результату на основі ключових показників ефективності (КПІ), що вийшло в ході виконання процесу, виявлення та аналіз відхилень, встановлення причин відхилень; 4) вплив (Act): прийняття заходів щодо усунення причин відхилень від запланованого результату, зміни в плануванні та розподілі ресурсів [25, с.67].

Яскравими прикладами успішного використання концепції СРІ на практиці є такі японські та американські компанії як Toyota, Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors, Nashua Corporation, Ricoh, Ford Motors, Florida Power & Light та інші.

Концепція загального управління якістю (Total Quality Management (TQM)). Суть концепції полягає в такому управлінні підприємством та бізнес-процесами зокрема, за якого організація має працювати не лише над якістю продукції, але й над якістю роботи в цілому, долучаючи активно до всього цього персонал. По суті TQM еволюціонувала з вдосконалених принципів Е.Демінга (почала формуватися в 50-х рр. XX ст. в результаті введення в Японії премії Демінга) і пізніше стала основою стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) серії 9000. Так, міжнародний стандарт ISO8402 дає таке визначення TQM: підхід до управління організацією, націленої на якість, заснований на участі всіх її членів і спрямований на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення споживача і вигоди для організації та суспільства [29].

Концепція загального управління якістю передбачає постійне вдосконалення трьох складових: якості продукції, якості організації бізнес-процесів, рівня кваліфікації персоналу. Для оцінки якості використовуються такі параметри як ріст фінансових показників компанії, ступінь задоволеності клієнтів, підвищення задоволеності працівників організації своєю роботою. TQM включає в себе два механізми: Quality Assurance (контроль якості) та Quality Improvements (підвищення якості). Перший надає гарантії клієнтам в якості товарів/послуг, другий передбачає, що рівень якості необхідно не лише підтримувати, але і підвищувати, а відтак, треба й рівень гарантій, даних організацією, піднімати.

Важливо відмітити, що не існує конкретного переліку характеристик, які визначають TQM. Так, одним з найбільш поширеним визначенням факторів, що включаються в Total Quality Management, є перелік критеріїв національної премії якості М. Белдріджа (присуджується за видатну якість функціонування організації в США): лідерство, стратегічне планування, орієнтація на клієнтів, вимір, аналіз та управління знаннями, увага до співробітників, увага до виробничих операцій, результати [4]. До основних же інструментів даної концепції слід віднести бенчмаркінг, статистичний контроль процесів, залученість персоналу, тренінги.

Широкого застосування на практиці TQM набула спочатку в Японії, надалі активно впроваджувалася на підприємствах США, пізніше набула розповсюдження і в країнах Західної Європи. Серед численних прикладів успішного управління бізнес-процесами за допомогою TQM такі компанії як: Nippon Electric Co., Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fugui Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Kansai Electric Power Company, Fujii Xerox Co., General Motors, Motorola, Chrysler Group та інші.

Кайдзен (Kaizen). Дана концепція (у дослівному перекладі – «постійне удосконалення») за своєю суттю є філософією, практикою, основна ідея якої – безперервне вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних

бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя організації [51, с.19].

Кайдзен зародилася в Японії, вперше була системно викладена у праці Імаї Масаакі «Kaizen: ключ до успіху японських компаній» в 1986 році. За своїм зосередженням уваги на еволюційному поліпшенні процесів, дана концепція перекликається з TQM і СРІ, проте має ряд відмінних рис, як, наприклад, орієнтація, в першу чергу, на процес, а не на результат, акцент в управлінні бізнес-процесами на «людський фактор». Кайдзен – це відображення японського менталітету, коли поліпшення проводяться кожен день, стосуються всіх і кожного, відбуваються всюди на підприємстві, і починаються з оперативних поліпшень, закінчуючись стратегічними. Всі поліпшення базуються на здоровому глузді, самодисципліні, порядку та економії [14].

Згідно кайдзен: будь-яка діяльність – це фактично послідовність процесів; для зміни показників діяльності організації необхідно докласти зусиль до поліпшення бізнес-процесу, а для цього мають бути стандарти як для процесів, так і для результатів; документувати процес марно, якщо в ньому самому міститься багато порушень варіабельності, а тому кайдзен рекомендує стандартизувати процес, тобто документально його закріпити; на всіх етапах управління бізнес-процесами співробітники мають розуміти, що від них вимагають і якої продуктивності очікують, заохочувати персонал за результати робіт [51, с.72]. Також кайдзен рекомендує розпочинати управління бізнес-процесами після їх стандартизації з усунення втрат часу, оскільки вони призводять до збільшення тривалості самих процесів.

Прикладом застосування концепції кайдзен на практиці є досвід Toyota Motors Corporation, Nissan, Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum.

«Бережливе виробництво» (Lean Production, LP). Дана концепція бере свій початок з 70-х рр. ХХ ст. і є результатом досвіду виробничої системи компанії Toyota (Toyota Production System – TPS) [84]. Сутність LP полягає в

тому, що організація орієнтується на максимально ефективне використання ресурсів, мінімізуючи брак, відходи, робочий простір, втрати часу.

До основних принципів бережливого виробництва, що стосуються оптимізації бізнес-процесами, відносяться: максимізація цінності продукту для споживача в будь-якому процесі; усвідомлення всіма учасниками процесу потоку створення цінності на основі карт потоку: схема, на якій показаний кожен етап руху матеріалів та інформації, необхідних для виконання замовлення споживача. На карті потоку створення цінності вказується рух товарів, час робочих циклів, час переналагодження, загальний час виробничого циклу, загальний час обробки тощо [38, с.130]; безперервний рух продукту; «витягування» продукту клієнтом (виробник нічого не робить то тих пір, поки не отримає сигнал від клієнта); прагнення до досконалості в організації праці для всіх заінтересованих сторін. Ключовий фактор концепції Lean Production – усунення втрат: якщо якась агресивна дія, операція або процес не додає цінності продукту з точки зору клієнта, то такі дія, операція чи процес розглядаються як втрати.

Отже, концепцію LP передбачає таку організацію управління бізнес-процесами, за якої відбувається скорочення часу між отриманням замовлення і його відвантаженням кінцевому споживачу шляхом зменшення втрат. Як окрема складова, в «бережливе виробництво» входить методика кайдзен, і в той же час вона пересікається з TQM в питаннях поліпшення якості товару на всіх етапах його життєвого циклу. Прикладом успішних іноземних компаній, де застосовується концепція LP є Toyota Corporation, турецький завод ТММТ (Toyota Motor Manufacturing Turkey), ДК «Оргпром», Pella, Oracle та інші.

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering (BPR)). Концепція виникла у 90-х рр. XX ст., її засновниками є американські фахівці М.Хаммер та Дж. Чампі. За визначенням Хаммера, BPR – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування. Це сукупність методів і засобів, призначених для кардинального поліпшення основних

показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу і перепроєктування існуючих бізнес-процесів [72, с. 239].

Як правило, BPR в зарубіжних компаніях при управлінні бізнес-процесами здійснюється стрибкоподібно, в великих масштабах, згори вниз по організаційній структурі та базується на використанні сучасних інформаційних технологій. На практиці виділяють два підходи до проведення реінжинірингу. Перший (за М.Хаммером і Дж.Чампі) полягає в створенні нових бізнес-процесів «з чистого аркушу», абстрагуючись від існуючих бізнес-процесів. Другий (за Т.Дейвенпортом) передбачає, що перш, ніж проектувати нові бізнес-процеси, необхідно вивчити та проаналізувати існуючі бізнес-процеси, порівняти їх, встановити ефективність процесу в цілому, так і окремих його частин. Лише після цього слід щось радикально перепроєктувати [84].

Відповідно до концепції BPR: реінжиніринг – це докорінні зміни в організації, а не поступове поліпшення частини чи всього бізнес-процесу; це якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу, здійснення прориву; об'єктом реінжинірингу є бізнес-процеси, а відтак, підприємство здійснює реінжиніринг роботи, яку виконують співробітники цих підрозділів, а не бере за основу перетворення підрозділів виробництва або управління продажем; наявна цілеспрямованість у розробці бізнес-проекту, відмова від застарілих схем та правил здійснення роботи; тісна взаємодія з інформаційними технологіями, успіх головним чином ґрунтується на інноваціях, проте не слід плутати реінжиніринг з автоматизованим програмним забезпеченням.

Прикладами успішного реінжинірингу є такі компанії як IBM, Procter&Gamble, Ford Motors, Kodak, Hewlet Packard, General Motors. Серед європейських країн успіху досягли такі компанії: Siemens, Volkswagen, Mannesmann та інші. Так, наприклад, застосування BPR в компанії IBM Credit призвело до зростання продуктивності праці в 100 разів та зменшення тривалості процесів в 10 разів. При проведенні реінжинірингу в Ford Motors чисельність відділу по оплаті рахунків постачальників скоротилася з 500 до

125 осіб, в чотири рази. Banca d'America et d'Italia в результаті розробки і впровадження концепції реінжинірингу відкрили 50 нових відділень, скоротили штат в кожному відділенні з 7-9 до 3-4 чоловік, скоротила час на завершення операцій з 2-х годин до 40 хвилин, і разом з тим, збільшила прибутковість в 2 рази, а число клієнтів зросло в 300 разів [54, с.142].

Отже, розглянувши та проаналізувавши розробку та оптимізацію бізнес-процесів на практиці зарубіжними компаніями, можна зробити певні висновки:

- стосовно концепцій управління бізнес-процесами можна виділити два підходи: еволюційний і революційний. Еволюційний підхід до управління передбачає поступове, поетапне поліпшення бізнес-процесів впродовж всього циклу існування продукції, товару, послуги, проте обов'язково на систематичній основі (CPI, TQM, Kaizen, Lean Production). Всі компанії об'єднує Business Process Improvement (удосконалення бізнес-процесів). Другий підхід – революційний, веде до суттєвих, докорінних змін процесу та фундаментальних перетворень в організаційній структурі управління бізнес-процесами (концепція BPR);

- усі концепції передбачають орієнтованість на ринок споживача, а не виробника;

- концепції можна розглядати і як методологію управління бізнес-процесами, оскільки самі концепції вже містять в собі конкретний практичний інструментарій;

- використання однієї концепції в управлінні бізнес-процесами не виключає паралельне використання іншої. Так, сучасні підприємства можуть бути багатoproфільні, і якщо деякі бізнес-процеси краще поліпшувати щоденно і поступово, то інші, навпаки, необхідно радикально міняти. Також слід відмітити, що всі концепції мають багато спільних рис і можуть бути внутрішньою складовою іншої концепції. Наприклад, TQM виникла і базується на удосконалених принципах Демінга (концепція CPI), кайдзен є невід'ємною частиною бережливого виробництва;

– американо-європейські погляди на управління бізнес-процесами суттєво відрізняються від японських. Так, американські та західноєвропейські компанії, коли говорять про управління бізнес-процесами, зазвичай уявляють деяку вихідну картину as is (як є), а для внесення змін вони проектують бажану картину to be (як має бути). При цьому передбачається, що бізнес-процеси незмінні, зберігають нинішній стан, і для їх зміни необхідна цілеспрямована діяльність менеджера. Японці ж, навпаки, не бачать сенсу в розгляді бізнес-процесів як статичного явища, оскільки вважають, що мінливість властива бізнес-процесам іманентно. Відтак, менеджер повинен контролювати і направляти зміни в процесах в необхідну сторону, причому ця діяльність має вестися постійно, точність прийняття рішень не так головна, як їх своєчасність. В США переважає реінжиніринг процесів; в західноєвропейських країнах – концепція загального управління якістю (TQM); в Японії, Сінгапурі, Південній Кореї – концепція загального управління якістю (TQM); теорія постійного поліпшення процесів (CPI), Кайдзен/ Бережливе виробництво (Kaizen/LP).

Слід визнати, що жодна з концепцій не ідеальна, наприклад, «бережливе виробництво» неможливо повноцінно розвивати на підприємстві, що виробляє несерійну, нестандартну продукцію; BPR при стрибкоподібному поліпшенні бізнес-процесів потребує значних капіталовкладень; кайдзен дає змогу побачити суттєві результати лише в довгостроковій перспективі. Однак, усі наведені концепції є ефективними, що було підтверджено успішним зарубіжним досвідом їх впровадження на практиці.

Отже, успішний зарубіжний досвід оптимізації бізнес-процесів показує, що впровадження тієї чи іншої концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною умовою нарощування і підтримання конкурентоспроможності будь-якої сучасної компанії.

Варто погодитися з думкою Єршової О.О. про те, що українським підприємствам в нинішніх умовах ринку найбільш підходять дві концепції: загального управління якістю (TQM) і реінжиніринг бізнес-процесів (BPR).

Впровадження TQM обумовлена прагненням до входження в Європейський Союз, а значить управління якістю на всіх рівнях менеджменту підприємства вкрай необхідне. Стосовно BPR, вважає вчений, це взагалі чи не єдиний адекватний спосіб, який може дати помітний поштовх українському підприємництву. Так, реінжиніринг бізнес-процесів, як правило, ідеально підходить для:

- вітчизняних підприємств на межі банкрутства, коли необхідно діяти швидко, радикально і повністю перепроєктувати форму управління;
- для підприємств, які в короткостроковій перспективі за прогнозами зайдуть «в глухий кут»; ще є час для аналізу існуючих бізнес-процесів, проте за явної загрози виходу з ринку підприємства, краще не робити «косметичні» вдосконалення, а застосувати BPR;
- для успішних українських підприємств – лідерів ринку, котрі ведуть агресивну політику стосовно своїм конкурентам і прагнуть до надвисоких прибутків у короткостроковій перспективі (зростання результативності бізнес-процесів не на 10-100%, а на 200% і більше) [25].

Отже, сучасні ринкові умови господарювання змушують більшість організацій переходити до більш прогресивного процесного підходу управління на противагу функціональному.

Висновки до першого розділу

1.1 Існування методології дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації як вчення про прийоми, засоби, принципи наукового пізнання, стає можливим завдяки існуванню об'єктивних властивостей гносеологічної взаємодії суб'єкта й об'єкта пізнання.

Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації ґрунтується на елементах діалектичного методу дослідження, що включає: філософські та загальнонаукові принципи, основні закони і категорії діалектики, закони і категорії філософії управління, які мають

постійно вдосконалюватися та збагачуватися новим змістом відповідно до критеріїв бізнесової практики.

1.2 Ефективне функціонування організації, як свідчить практика, залежить від реалізації сукупності бізнес-процесів, їх цілісності та узгодженості.

Під бізнес-процесом пропонується розуміти специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку і кінця, з точним визначенням входів і виходів. Науковці надають різноманітні критерії класифікації бізнес-процесів, що надалі формує множину складових суб'єкта господарювання. Бізнес-процеси як явище мають притаманні їм ознаки, зміст, структуру, процес розробки, процедуру реалізації, здійснення аналізу та застосування різних методів.

Серед методів оптимізації бізнес-процесів слід виділити: аналітичні методи, формально-універсальні методи, комплексні методи постійного удосконалення, бенчмаркінг, аутсорсинг, інструментальні методи.

Ефективне управління бізнес-процесами дає змогу підприємству не лише вижити в умовах жорсткої конкуренції, а й значно скоротити витрати на виробництво та збут продукції, надання послуг чи виконання робіт, залишаючись прибутковим.

1.3 Досліджено досвід методів удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в зарубіжних розвинених країнах – США, Німеччині, Японії, Швеції. Узагальнення зарубіжного досвіду на основі аналізу методів оптимізації бізнес-процесів надає змогу виявити конкретні концепції та підходи до практичного менеджменту таких процесів. Впровадження тієї чи іншої концепції управління бізнес-процесами є об'єктивною умовою нарощування і підтримання конкурентоспроможності будь-якої сучасної організації. Імплементация принципів ведення бізнесу на вітчизняних підприємствах в умовах оновлення економіки за європейськими стандартами сприятиме оптимізації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ РОЗРОБКИ ТА
ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ РИНКУ
(на прикладі ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», м. Запоріжжя)

2.1 Організаційно-управлінська структура ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»

Будівельна компанія товариство з обмеженою відповідальністю (далі – ТОВ) «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» – одне з підприємств, яке динамічно розвивається в будівельній галузі Запорізької області. На сьогоднішній день компанія «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» – це команда професіоналів у всіх областях будівельної сфери, готових виконати власними силами високоякісну роботу будь-якої складності [82].

ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» було зареєстроване 28.07.2006 р. за адресою 69068 Запорізька область, місто Запоріжжя, вулиця Офіцерська будинок 32, що підтверджує виписка з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ідентифікаційний код юридичної особи 3453784). Основний вид діяльності ТОВ, згідно ЄДРПОУ – 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (Додаток Д). ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» діє на основі статуту.

З самого початку своєї діяльності підприємство займалося виконанням будівельних робіт. Через деякий час в товаристві був сформований цех з виробництва ЗБВ, в подальшому – цех з виробництва фасадних конструкцій з алюмінієвого профілю. Продукцію заводу використовують будівельні ділянки компанії, невеликі і середні спеціалізовані фірми, приватні особи для будівництва невеликих об'єктів, таких як будинки індивідуальної забудови.

Згодом ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» стало генеральним підрядником АТ «МОТОР СІЧ» з виконання будівельних робіт. За цей період роботи побудовано безліч промислових і соціально значущих об'єктів .

Використовуючи свої знання та накопичений досвід, компанія істотно розширила сфери діяльності шляхом:

- налагодження виробництва виробів з композитних матеріалів (склопластиків, органопластиків і вуглепластиків) для авіаційної техніки та побутового призначення;

- виконання повного циклу робіт з проектування, виробництва і монтажу інтер'єрів для літаків, вертольотів та іншої техніки спеціального призначення, в тому числі виготовлення окремих елементів інтер'єру (ремонт крісел, механізмів кріплення, заміна покриттів, декоративних елементів, хімчистка меблів і килимових покриттів, догляд за декоративними поверхнями) [82].

В подальшому ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» отримало Ліцензію для ведення господарської діяльності з будівництва об'єктів IV і V категорії складності, видану Державною архітектурно-будівельною інспекцією України 22 грудня 2015 р. №48-Л (Додаток Е).

Додаток до Ліцензії містить перелік видів робіт провадження господарської діяльності з будівництва об'єктів IV і V категорії складності, які ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» має право здійснювати (Додаток Ж):

- Будівельні та монтажні роботи;
- Монтаж інженерних мереж;
- Будівництво транспортних споруд.

На сьогодні господарське товариство здійснює повний комплекс послуг в області будівництва житлових, комерційних і виробничих будівель та споруд, починаючи від проектування і до здачі готового об'єкту, а також виконує послуги із ведення генерального підряду. Відмінною рисою товариства в якості генерального підрядника є комплексний підхід.

Підприємство власними силами здійснює основні найбільш відповідальні та високотехнологічні роботи:

- всі види загально-будівельних робіт;
- комплекс робіт нульового циклу;
- монтаж і пристрій різних будівельних конструкцій, як з бетону, так і залізобетону;
- пристрій високоміцних, наливних полімерних і бетонних промислових підлог;
- зведення як несучих, так і огорожувальних металоконструкцій, будівель і споруд;
- виконання ізоляційних робіт, виготовлення зовнішніх захисних конструкцій трубопроводів;
- виконання оздоблювальних, фасадних і покрівельних робіт будь-якого виду та складності;
- будівництво котеджів «під ключ»;
- монтаж і запуск будь-яких інженерних комунікацій, як внутрішніх, так і зовнішніх;
- благоустрій території, будівництво малих архітектурних форм, озеленення, а також пристрій і ремонт автомобільних доріг і пішохідних тротуарів;
- одне їх основних напрямків нашої роботи - оздоблення офісних приміщень і ремонт житлових приміщень;
- використання продукції власного виробництва: ЖБК, плити багатопустотні і суцільні, стінові панелі, фундаментні блоки, бетон тощо. Це дає можливість фахівцям компанії здійснювати вже на етапі виробництва контроль якості використовуваних конструкцій і виробів в інтересах замовника [82].

Виконання всіх робіт проводиться за електронними моделями та кресленнями, завдяки власному сучасному обладнанню: фарбування

вертольотів і літаків, фарбування яхт (забарвлення проводиться зовнішнє і внутрішнє емалями провідних виробників); фарбування великогабаритних виробів (в т.ч. вантажні автомобілі, автобуси, мікроавтобуси, причепи, катери) та промислових виробів різних конфігурацій.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємства є реалізація проектів в сфері енергозбереження та альтернативної енергетики, що включає в себе: тепловізійні обстеження, твердопаливні котли, теплові насоси, системи сонячного нагріву води, системи водяних стельових панелей інфрачервоного опалення і охолодження. З 2014 року на базі виробничих потужностей компанії введено в експлуатацію цех з виробництва деревних гранул і брикетів. Переробка відходів деревообробки – одна з областей альтернативної енергетики, яку ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» активно розвиває.

У вересні 2017 р. товариство отримало Сертифікат ISO 9001:2015, виданий представницьким органом Системи Міжнародної сертифікації SIC (додаток И). Наявність Сертифікату встановлює відповідність діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Запровадити систему управління якістю – це стратегічне рішення організації, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку.

Потенційні вигоди для організації від запровадження системи управління якістю на основі цього стандарту такі:

а) здатність постійно постачати продукцію та послуги, які задовольняють вимоги замовників, а також застосовні законодавчі та регламентні вимоги;

б) створення можливостей для підвищення задоволеності замовників;

в) урахування ризиків і можливостей, пов'язаних із середовищем і цілями організації;

г) здатність демонструвати відповідність установленим вимогам до системи управління якістю [24].

Відтак, підприємство вибрало цю систему для того, щоб застосувати її як інструмент для поліпшення результатів діяльності на ринку виробничих компаній.

Компанія має Сертифікат, який підтверджує, що ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» є офіційним дилером (представником) компанії ТОВ «Компанія EFFI» і має право розповсюджувати продукцію (кліматичні панелі) на території України, приймати участь в тендерах, здійснювати рекламну діяльність з просування продукції.

На сьогоднішній день організація має 127 завершених проєктів, 450 співробітників, 37 одиниць власної техніки. ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» змогло вирости до великої групи виробничих підрозділів, об'єднаних метою стати успішною багатопрофільною компанією Запорізького регіону.

Організаційна структура ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» (Додаток К) є лінійно-функціональною. Лінійному керівнику в розробці відповідних рішень, програм, планів допомагають його функціональні замісники. Вони проводять свої рішення через вище керівництво і доводять їх до виконавців нижчого рівня, їх роль на підприємстві дуже значна, оскільки вони здійснюють технічну підготовку діяльності, розробляють варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняють директора від планування, фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Переваги лінійно-функціональної організаційної структури полягають в наступному: дозволяє організувати управління виробничими процесами за лінійною схемою (керівник вищого рівня - керівник нижчого рівня - виконавець); можливість залучення лінійними керівниками фахівців функціональних підрозділів для надання методичної допомоги, консультацій; більш глибока підготовка рішень і планів, що пов'язано з високою компетентністю спеціалістів, які відповідають за здійснення конкретних функцій; поєднання принципу спеціалізації управління з принципом єдності керівництва [98, с.202].

ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» здійснює господарську діяльність за двома основними напрямками: 1) будівельні та монтажні роботи; 2) виконання повного циклу робіт з проектування, виробництва і монтажу інтер'єрів для літаків, гвинтокрилів та іншої техніки спеціального призначення, безпосередньо визначає і особливості організаційно-управлінської структури.

Очолює товариство з обмеженою відповідальністю директор. Управління фінансовою діяльністю здійснює заступник директора з економіки, разом з директором він несе відповідальність за фінансовий стан підприємства.

Головному інженеру підприємства підпорядковані проектно-конструкторський відділ, виробничо-технічний відділ та відділ охорони праці та техніки безпеки, служби головного механіка та головного енергетика. Крім того головний інженер курує виробництво залізобетонних виробів та будівельне виробництво.

Облік діяльності організації здійснює головний бухгалтер. Планово-економічною сферою підприємства опікується головний економіст.

Заступник директора з якості переймається питаннями технічного контролю та стандартизації. Заступник директора з комерційних питань контролює збут продукції. Заступник директора з загальних питань здійснює управління загальним відділом, відділом кадрів, АГЧ.

Відповідно до Положення «Про проектно-конструкторський відділ», затвердженого наказом директора ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», передбачає, що проектно-конструкторський відділ є самостійним структурним підрозділом ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» і підпорядковується безпосередньо головному інженеру. Відділ створюється і ліквідується наказом директора підприємства. До продукції відділу відносяться проектні та конструкторські роботи, що виконуються за договорами із замовником [66].

У своїй діяльності відділ керується: Статутом підприємства, даним Положенням, вимогами законодавства України, ДБН, ДСТУ, ТУ та іншими нормативними та методичними документами, наказами директора і розпорядженнями головного інженера, посадовими інструкціями та правилами трудового розпорядку, іншими чинними стандартами підприємства.

Положення про проектно-конструкторський відділ затверджується директором підприємства, а розподіл обов'язків між співробітниками відділу проводиться керівником відділу.

Завдання та функції проектно-конструкторського відділу полягають у наступному:

- здійснення комплексу робіт по розробці, перевірці, коригуванню проектно-кошторисної документації та укладення договорів на проектні роботи для нового будівництва, реконструкції та технічного переозброєння об'єктів промислового, соціального і культурно-побутового призначення, житла і об'єктів сільського господарства, а також капітального та поточного ремонту;

- архітектурне проектування;

- проектування будівельних конструкцій ;

- проектування інженерних мереж і систем;

- розробка спеціальних розділів проектів;

- забезпечення високого рівня технічних якостей, проєктованих рішень за рахунок використання передових технологій і знань в предметній області;

- участь у підготовці вихідних даних, матеріалів та завдань на проектування для укладення договорів із замовником і субпроектувальником;

- участь у проведенні передпроектних робіт;

- виконання коригувань конструкторської документації в результаті змін, що виникли в ході будівництва;

- внутрішньо-виробничий контроль якості проектних рішень та нормоконтроль проектної документації у відповідності з діючими нормами, правилами і державними стандартами;

- архівний облік і систематизація виконаних проектних робіт, організація нормативно-довідкового забезпечення проектних робіт, створення і підтримання інформаційного фонду для їх забезпечення;

- випуск робочих креслень і технічної документації;

- узгодження з замовниками проектно-кошторисної документації;

- обґрунтування економічної ефективності створюваних нових конструкцій;

- здійснення авторського нагляду за будівництвом згідно з ДБН А.2-4-2003;

- погодження та затвердження проектних робіт відповідно до ДБН А.2.2-3-2014;

- розробка перспективних і поточних планів проектно-конструкторських робіт;

- складання поточних і річних звітів про роботу проектно-конструкторського відділу.

Начальник проектно-конструкторського відділу, відповідно до посадової інструкції, призначається на посаду і звільняється з посади в установленому чинним трудовим законодавством порядку наказом директора підприємства. Він керує працівниками проектно-конструкторського відділу; бере участь у підготовці та поданні проектним організаціям завдань з проектування, прийманні проектно-кошторисної документації; керує підготовкою матеріалів для укладення договорів на виконання проектних робіт та угод з залучення сторонніх установ і організацій, пов'язаних з діяльністю відділу; організовує розробку перспективних, річних і місячних планів проектно-конструкторських робіт, контролює їх виконання; розробляє

та узгоджує із Замовником завдання на проектування; складає кошторисну документацію та оформлює договори на проектні роботи тощо.

Також начальник проектно-конструкторського відділу має право: вносити пропозиції щодо поліпшення або вдосконалення своєї роботи; на забезпечення необхідних умов праці відповідно до вимог чинного законодавства про працю та технологічних умов праці; вимагати надання сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і здійсненні прав; вимагати створення організаційно-технічних умов, необхідних для виконання посадових обов'язків та надання необхідного обладнання та інвентарю тощо. Начальник проектно-конструкторського відділу також несе відповідальність: за неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, передбачених даною посадовою інструкцією, – в межах, визначених чинним трудовим законодавством України; за правопорушення, здійснені в процесі виконання своєї діяльності, – в межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним і цивільним законодавством України; за причинені матеріальні втрати – в межах, визначених чинним трудовим і цивільним законодавством України. Кваліфікаційні вимоги: повна або базова вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст або бакалавр); післядипломна освіта в галузі управління; стаж роботи за професією: для магістра або спеціаліста – не менше 2 років, бакалавра – не менше 3 років.

Головний інженер проекту здійснює технічне керівництво проектними роботами при проектуванні об'єкта й авторський нагляд за його будівництвом, запровадженням у дію та освоєння проектних потужностей; на основах використання новітніх досягнень науки і техніки, найбільш доцільних та економічних проектних рішень забезпечує високий техніко-економічний рівень проєктованих об'єктів; вживає заходів, спрямованих на підвищення якості проектно-кошторисної документації та скорочення витрат матеріальних ресурсів при будівництві об'єктів, зниження вартості їхньої експлуатації на основі поліпшення якості проектних, містобудівних та архітектурно-планувальних рішень; бере участь у роботі комісій з вибору

майданчиків (трас) для будівництва, у підготовці завдань на проектування та в організації інженерних обстежень для розробки проектно-кошторисної та іншої технічної документації тощо.

Головний інженер проекту, відповідно до посадової інструкції, повинен знати: законодавчі і нормативні акти стосовно роботи, що виконується; накази і розпорядження директора підприємства; правила внутрішнього трудового розпорядку; перспективи розвитку галузей народного господарства, науки та техніки; методи проектування; економіку й організацію проектування та інженерних досліджень; передовий вітчизняний і зарубіжний досвід проектування та будівництва; основи стандартизації та патентознавства; постанови, розпорядження і накази, методичні, нормативні та інші керівні матеріали щодо проектування, будівництва й експлуатації об'єктів; технічні, економічні, екологічні та соціальні вимоги до об'єктів, що проектуються; правила та норми охорони праці, виробничої санітарії й протипожежного захисту; будівельні норми та правила; стандарти, технічні умови й інші керівні матеріали з розроблення й оформлення проектно-кошторисної та іншої технічної документації; порядок на створення та передачу проектною документації; організацію будівництва; авторське право; засоби автоматизації проектних робіт. Кваліфікаційні вимоги: повна вища освіта відповідного напрямку підготовки (магістр, спеціаліст); стаж за професією не менше 10 років; наявність кваліфікаційного сертифікату відповідального виконавця окремих видів робіт (послуг), пов'язаних із створенням об'єкта архітектури

Таким чином, можна зробити висновок, що суб'єкт господарської діяльності «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим в установленому законом порядку. Установчим документом товариства є статут. Органами управління товариства є загальні збори учасників, наглядова рада та виконавчий орган.

2.2 Діагностика проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»

У своїй діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» керується Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 р. [68], Статутом товариства з обмеженою відповідальністю «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», ДБН, СТУ, ТУ та іншими чинними нормативно-правовими актами.

Для діагностування питання розробки та оптимізації бізнес-процесів необхідно проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» за 2017-2018 рр.

Показники	Одиниці виміру	2018 рік	2017 рік
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізованої продукції	Тис. грн.	306320	243214
Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	288546	231127
Інші операційні доходи	Тис. грн.	1847	2020
Витрати на збут	Тис. грн.	247	83
Виплати на оплату праці	Тис. грн.	57728	26757
Валовий прибуток	Тис. грн.	17774	12087
Чистий фінансовий прибуток	Тис. грн.	4754	2793
Сукупний дохід	Тис. грн.	4754	2793

Чистий дохід від реалізованої продукції у 2018 році становить 306320 тис. грн., у 2017 році – 243214 тис. грн., відхилення складає 63106 тис. грн., а темп росту 125,94%. Таким чином, протягом 2017-2018 рр. спостерігається зростання чистого доходу ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».

Чистий фінансовий прибуток становить у 2017 році 2793 тис. грн., у 2018 році – 4754 тис. грн., відхилення становить 1961 тис. грн., темп росту становить 170,21%.

Отже, основними показниками фінансово-господарської діяльності за 2018 рік ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» є конкурентоспроможним на ринку надання послуг, виконання робіт та випуску продукції.

Однак слід звернути увагу на зростання собівартості реалізованої продукції – у 2017 році вона становила 231127 тис. грн., у 2018 році – 288546 тис. грн., відхилення становить 57419 тис. грн., темп росту становить 124,84%.

Також зросли виплати на оплату праці - у 2017 році вони становили 26757 тис. грн., у 2018 році – 57728 тис. грн., відхилення становить 30971 тис. грн., темп росту становить 215,74%.

Баланс необоротних активів ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на 31 грудня 2018 року наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. - Баланс необоротних активів ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на 31 грудня 2018 року

Показники	Одиниці виміру	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Нематеріальні активи	Тис. грн.	39	31
Незавершені капітальні інвестиції	Тис. грн.	1019	4797
Основні засоби	Тис. грн.	23417	27064
Знос основних засобів	Тис. грн.	12887	18650

Отже, на початок звітнього періоду баланс необоротних активів ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» складав 11588 тис. грн., а на кінець звітнього періоду - 13242 тис. грн. За результатами року збільшився обсяг незавершених капітальних інвестицій на 3778 тис. грн. та знос основних засобів на 5763 тис. грн. (темп росту становить 144,71%)

Баланс оборотних активів ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на 31 грудня 2018 року наведено в табл. 2.3

Таблиця 2.3 - Баланс оборотних активів ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на 31 грудня 2018 року

Показники	Одиниці виміру	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Запаси	Тис. грн.	43994	35000
Виробничі запаси	Тис. грн.	37967	17876
Незавершене виробництво	Тис. грн.	2501	12451
Готова продукція	Тис. грн.	3371	4512
Товари	Тис. грн.	155	161
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, послуги	Тис. грн.	5475	23499
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	Тис. грн.	10361	5856

Отже, на початок звітнього періоду баланс оборотних активів ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» складав 68341 тис. грн., а на кінець звітнього періоду - 65710 тис. грн. Збільшилися показники незавершеного будівництва та дебіторської заборгованості за продукцію, товари, послуги.

Підприємство як суб'єкт підприємницької діяльності надає послуги, виконує роботи та випускає продукцію. В результаті підписання договорів з контрагентами у товариства виникають зобов'язання.

Зобов'язання ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на 31.12.2018 р. наведено в табл. 2.4

Таблиця 2.4. - Зобов'язання ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»

Показники	Одиниці виміру	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
Довгострокові зобов'язання	Тис. грн.	-	600
Поточні зобов'язання	Тис. грн.	64516	58577

У підприємства за результатами 2018 року з'явилися довгострокові зобов'язання, а поточні зобов'язання зменшилися.

Таким чином, аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» за 2018 р. свідчить, що підприємство є конкурентоспроможним на ринку виконання робіт, надання

послуг та випуску продукції, передбачених Статутом та відповідними дозвільними документами.

Стосовно діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», то керівництвом підприємств було розроблено і затверджено Стандарт підприємства «Порядок розробки проектно-кошторисної документації в будівництві» (далі – Стандарт), входить в систему менеджменту якості підприємства і відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 9001:2015 Системи управління якістю [82]. Стандарт – це документ, що встановлює вимоги, специфікації, керівні принципи або характеристики, відповідно до яких можуть використовуватися матеріали, продукти, процеси та послуги, які підходять для цих цілей.

Даний Стандарт встановлює склад, зміст і правила оформлення проектно-кошторисної документації (далі – ПКД) для нового будівництва, реконструкції, капітального ремонту та технічного переоснащення (далі – будівництво) будівель і споруд різного призначення їх комплексів, лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури.

Відповідно до Стандарту порядок розробки проектно-кошторисної документації в будівництві, який діє в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» і передбачає наступні етапи.

1. Планування проектування розробки ПКД в будівництві.

Організація повинна планувати і контролювати розробку проектно-кошторисної документації в будівництві. При цьому необхідно визначити: стадії проектування; необхідність критичного аналізу, перевірки та затвердження на кожному етапі проектування; відповідальність і повноваження щодо проектування.

Проектно-конструкторський відділ виконує ПКД за такими стадіями проектування: техніко-економічне обґрунтування; техніко-економічний розрахунок; ескізний проект; проект; робочий проект; робоча документація. При необхідності виконання підготовчих робіт замовник може в завданні на проектування передбачати розробку проекту підготовчих робіт.

2. Вхідні дані проектування.

Проектно-конструкторський відділ виконує проектну документацію для будівництва на підставі завдання на проектування, яке складається на основі технічного завдання та листи-замовлення від замовника. До складу вихідних даних, що надаються замовником, входять: містобудівні умови і обмеження земельної ділянки; технічні умови; завдання на проектування; інші вихідні дані. ТУ повинні передбачати виключно ті роботи і в тих обсягах, які необхідні для здійснення інженерного забезпечення проєктованого об'єкта.

Встановлюється Методика визначення класу наслідків (відповідальності) будівель, споруд, будівель, лінійних об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури та його використання з метою визначення категорії складності об'єкта будівництва згідно ДСТУ-Н Б В. 1.2-16: 2013. Клас надійності та конструктивної безпеки будівлі встановлюється відповідно до ДБН В.1.2-14-2009.

Проектувальники при розробленні проектної документації повинні забезпечувати відповідність проектних рішень: архітектурним і містобудівним вимогам, визначеним в містобудівні умови і обмеження забудови земельної ділянки; вихідних даних; вимогам діючих будівельних норм і нормативних документів; основним вимогам до об'єктів щодо забезпечення механічного опору та стійкості; дотримання вимог пожежної безпеки; забезпечення безпеки життя і здоров'я людини та захисту навколишнього середовища; забезпечення безпеки експлуатації; забезпечення захисту від шуму; економії енергії; вимогам з охорони праці та експлуатаційної надійності.

Шляхи досягнення основних вимог до об'єктів вказуються в пояснювальній записці проектної документації в розділі щодо забезпечення надійності та безпеки.

Проект розробляється під керівництвом головного інженера проекту або головного архітектора проекту. Окремі розділи проекту або частини

проекту розробляються відповідними сертифікованими виконавцями та / або виконавцями, які не мають сертифіката.

3. Відповідальність та повноваження.

Головний інженер проекту здійснює контроль за дотриманням діючих норм і правил, санітарних і протипожежних норм, а також законодавчих актів. У загальній пояснювальній записці і загальних даних розділів робочих проектів і робочої документації розміщується спеціальний запис, з підписом головного інженера проекту, що засвідчує дотримання нормативних і законодавчих вимог.

Контроль якості проектної документації на всіх етапах розробки здійснюється безпосередньо в проектно-конструкторському відділі. Він виконується провідними інженерами даного відділу відповідно до ДБН А.2.2-3:2014. Проектні рішення на робочій стадії проектування підлягають обов'язковому узгодженню із суміжними підрозділами, які розробляють дану документацію. Відповідальні: інженери-конструктори та інженери-проектувальники, які виконують ПКД.

Головний інженер проекту здійснює контроль за своєчасним і належним виконанням взаємних погоджень проектної документації. Вся ПКД на стадіях: проект, робочий проект, робоча документація, а також зміни в документації замовнику підлягає нормоконтролю.

4. Вихідні дані проектування.

Вихідні дані проектування повинні бути представлені у формі, придатній для їх перевірки щодо вхідних даних до проектування і відповідати встановленим вимогам. Матеріали передаються замовнику генеральним проектувальником (проектувальником) на паперових носіях у чотирьох примірниках, субпроектувальником – генпроектувальнику в п'яти примірниках і на електронних носіях.

Інженерно-технічні, техніко-економічні, екологічні та інші розрахунки, матеріали проектів-аналогів, які не включаються до складу проектної документації на будівництво об'єктів, а також матеріали інженерних

вишукувань і обстежень зберігаються у генерального проектувальника (проектувальника) і надаються на вимогу згідно умов договору підряду або організації, яка згідно законодавства виконує експертизу проектів будівництва, у тимчасове користування.

Вихідні дані проектування повинні мати критерії приймання проекту і відповідати зазначеним вимогам. Вихідні дані проектування повинні встановлювати характеристики проекту, які є істотними для його безпечного та належного використання відповідно до чинних будівельних норм.

5. Критичний аналіз проекту.

На певних етапах проектування проводиться систематичний аналіз проекту з метою встановлення відповідності результатів проектування вхідним даними; виявлення проблем і внесення пропозицій щодо їх усунення. Критичний аналіз проекту виконує головний інженер проекту.

Проектно-конструкторський відділ згідно договору з замовником виконує авторський нагляд за ДСТУ-Н Б А.2.2-11: 2014 для дотримання відповідності виконуваних будівельно-монтажних робіт розробленої ПКД.

6. Перевірка проекту.

Перевірка ПКД виконується провідними інженерами проектно-конструкторського відділу. Провідний інженер перевіряє відповідність ПКД встановленим вимогам.

7. Затвердження проекту.

Після перевірки проекту та підпису головного архітектора проекту проект затверджує головний інженер підприємства. Затверджений проект узгоджується із замовником.

8. Контроль змін у проекті.

Внесення змін до раніше виданої замовнику ПКД виконується згідно ДСТУ Б А.2.4-4: 2009.

Діагностика бізнес-процесів на підприємствах, зокрема будівельних підприємствах, необхідна, якщо періодично виникають такі проблеми у діяльності підприємств [90, с.138]:

- конфлікти інтересів між відділами і співробітниками;
- зриви термінів поставки товару або надання послуги;
- надмірна завантаженість співробітників;
- обсяги реалізації зростають набагато повільніше, ніж розміри заробітної плати;
- обсяги продажів падають за зростання ринку збуту;
- собівартість продукції (послуг) значно перевищує заплановану;
- продукція (послуга) не відповідає потрібним вимогам якості тощо.

Основне завдання діагностики – виявити проблеми і відхилення, які є в бізнес-процесах підприємства, і тільки після цього їх змінювати й удосконалювати. Не варто приступати до впровадження системи бюджетування, постановки управлінського обліку, зміни мотивації співробітників тощо, якщо не досліджена основа операційної діяльності організації – її бізнес-процеси.

Мета діагностики – отримати уявлення про систему бізнес-процесів «як є», тобто про ті ланцюжки дій, які прийняті в організації на момент дослідження. Ця картина наявних бізнес-процесів дає змогу визначити вимоги до результату роботи кожної ланки в ланцюжку бізнес-процесів і, відповідно, показники ефективності кожної операції.

Отриманий опис показників ефективності дає змогу робити висновки про проблеми в наявній системі бізнес-процесів і шукати заходи щодо їх усунення. Іншими словами, діагностика бізнес-процесів проводиться для визначення неефективних послідовностей операцій і пошуку рішень щодо оптимізації таких послідовностей для збільшення продуктивності праці, мінімізації витрат, підвищення якості товарів і сервісу, визначення меж відповідальності між структурними підрозділами тощо.

Необхідність проведення попередньої діагностики зумовлена великою кількістю процесів на підприємстві, описувати кожен із них не завжди доцільно, оскільки вартість і ресурсоемкість досить великі, проте аналіз не завжди може дати той ефект, який покрив би ці витрати, тому існує

необхідність ранжирування за пріоритетністю проведення опису та оптимізації процесів [90, с.140].

Виявлені «проблемні» бізнес-процеси слід аналізувати, використовуючи методи поглибленого аналізу, які дають комплексне і детальне розуміння поточної ситуації. Крім того, для формування повної картини стану справ необхідно враховувати думки керівників вищої і середньої ланок, співробітників, а також клієнтів процесу, які можуть указати на недоліки, які не відомі чи не важливі для персоналу.

Під час проведення діагностичного аналізу виділяють кілька основних етапів.

1-й етап. Підготовчий: прийняття рішення про доцільність проведення діагностики, її цілі і необхідне ресурсне забезпечення.

2-й етап. Детальне планування діагностики (час, ресурси, бюджет, виконавці тощо).

3-й етап. Формування робочої групи, що складається з провідних фахівців підприємства і зовнішніх консультантів (за необхідності).

4-й етап. Збір матеріалів для діагностики – аналіз внутрішніх і зовнішніх джерел інформації.

5-й етап. Проведення аналітичної обробки даних.

6-й етап. Аналіз результатів діагностики: порівняння отриманих даних із запланованими (або нормативними) по кожному процесу та підприємству в цілому.

7-й етап. Розроблення та затвердження управлінських рішень щодо необхідності і пріоритетності можливих змін у діяльності всього підприємства та за кожним напрямом діагностики зокрема.

8-й етап. Реалізація прийнятих управлінських рішень та контроль їх виконання [90].

Однією з ключових проблем підприємств підрядного будівництва, зокрема ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», є домінування функціонального управління, що викликає багато складнощів.

Функціональна структура управління, на відміну від лінійної, передбачає поділ функцій управління не за об'єктами, а за спеціальностями. При цій системі кожний з кваліфікованих спеціалістів керує діяльністю всіх працівників у межах своєї компетенції (планування, бухгалтерський облік, забезпечення проектами та матеріалами, обслуговування тощо). Керуючий відділком, наприклад, може одержувати вказівки від кількох головних спеціалістів, кожний з яких займається тільки одним напрямом. Порівняно з лінійною структурою управління кількість вертикальних зв'язків (лінійних і функціональних) при функціональній структурі збільшується у 2-3 рази [71].

Отже, при функціональній структурі ускладнюються службові зв'язки, мають місце множинність у підпорядкуванні, дублювання розпоряджень різними керівниками, тенденція до централізації в організаціях управлінського процесу. Тому функціональні підрозділи та відділи прямо не зацікавлені в загальних результатах, оскільки системи оцінки їх діяльності відірвані від результативності підприємства в цілому. Існує постійна конкуренція між відділами та підрозділами, що є результатом бажання кожного з них бути домінуючими. У функціонально-орієнтованих структурах надзвичайно ускладнений обмін інформацією, вважається нормою передавати інформацію нагору функціональному керівнику, щоб він передав її іншому функціональному керівнику, а той уже безпосередньо виконавцю.

Таким чином, формування ефективної системи управління бізнес-процесами в межах реалізації антикризової стратегії передбачає побудову процесоорієнтованої моделі антикризового управління. Сутність антикризового управління полягає в об'єктивному виявленні причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї та недопущення наступних кризових явищ.

Такий підхід можливий за умови інтеграції системи стратегічного антикризового управління із системою управління бізнес-процесами, яка може бути забезпечена за рахунок створення і підтримки в працездатному стані єдиної системи цілей, показників і критеріїв їх досягнення.

Одним із ефективних та доступних способів утримати та посилити позиції підприємства на ринку є оптимізація бізнес-процесів. Оптимізація бізнес-процесів будівельних підприємств – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних, економічних та інформаційних заходів, спрямований на підвищення ефективності діяльності підприємства з метою задоволення потреб споживачів. Оптимальний бізнес-процес забезпечує досягнення бізнес-цілей підприємства, сформульованих у термінах кількісних показників, які використовуються як критерії оптимізації.

Проте оптимізація бізнес-процесів, на думку фахівців, може бути неефективною в наступних випадках [87, с. 4]: у роботі дуже маленьких компаній (мають короткий життєвий цикл процесів, тому за період опису процесу він може змінитися, що робить виконане вже неактуальним); для керівників великих підприємств (5-6 тис. працівників). Для опису бізнес-процесів будуть необхідні спеціальні технології і вкрай великі витрати ресурсів та часу. Для таких підприємств застосовуються інші методи – наприклад, опис організаційно-функціональних структур; коли компанія не володіє внутрішніми ресурсами (відповідними менеджерами).

Статус ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» передбачає застосування заходів з вдосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах ринку. На шляху впровадження на виробництві процесоорієнтованого управління трапляються дестабілізуючі фактори, характерні для багатьох підприємств будівельної галузі України, і мають місце на ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». До таких факторів можна віднести:

- недосконалість розробленої керівництвом стратегії розвитку підприємства, яка б передбачала впровадження інноваційних методів управління, переважання прийняття ситуативних управлінських рішень;
- нестача обігового капіталу на інноваційні заходи в управлінні виробництвом та придбанні сучасної техніки;
- невисокий досвід топ-менеджменту щодо особливостей впровадження процесоорієнтованих методів управління на виробництві;

- «клаптикове» впровадження вдосконалення процесів,

Серед кадрових проблем при впровадженні процесоорієнтованого управління є небажання персоналу підприємства переходити до прикладного виконання інструкцій, пов'язаних із управлінням та, як наслідок, нерозуміння нових вимог до ефективного впровадження таких методів.

Тому серед основних проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів на ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» необхідно відзначити:

- небажання персоналу активно реагувати на якісні зміни внутрішніх бізнес-процесів з причин його непоінформованості та вмотивованості, що мають здійснювати менеджери підприємства;
- неготовність постачальників та замовників до єдиної з підрядним підприємством політики зміни зовнішніх бізнес-процесів;
- відсутність необхідної кількості менеджерів, які б мали відповідні кваліфікаційні компетенції, для ефективного керівництва бізнес-проектами;
- невирішеність бюджету оптимізації бізнес-процесів та несвоєчасне його планування;
- необґрунтоване завищення витрат при формуванні штатного розпису підприємства без врахування об'єктивних потреб в певних штатних посадах;
- економія коштів на навчання персоналу підприємства в якості менеджерів проектів, які будуть реалізовувати інноваційні методи розробки та управління бізнес-процесами;
- відсутність горизонтальних зв'язків у менеджерів процесів, внаслідок чого відбувається дублювання повноважень між менеджером процесу та функціональними менеджерами.

Таким чином, в результаті проведеної діагностики процесів розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» було виявлено основні проблеми на шляху проведення якісних змін з метою підвищення результативності діяльності підприємства.

2.3 SWOT – аналіз діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів в умовах ринку

SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між характерними для організації (підприємства) можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства [58, с.47]. Він проводиться з метою дослідження підприємства як господарюючої системи у певному ринковому середовищі.

SWOT-аналіз – це своєрідний інструмент; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає можливість впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: адаптації до середовища або формування впливу на нього. Широке застосування та розвиток SWOT-аналізу пояснюються тим, що стратегічне управління пов'язане з великими обсягами інформації, яку потрібно збирати, обробляти, аналізувати, використовувати, а відтак виникає потреба пошуку, розробки та застосування методів організації такої роботи [15, с. 56-57].

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Матриця SWOT-аналізу допомагає прийняти рішення, як використовувати можливості і реагувати на загрози, реалізуючи силу або долаючи слабкості. Іншими словами, метою проведення матричного SWOT-аналізу є формування таких характеристик сили підприємства, щоб нейтралізувати небезпеку і повністю скористатися наявними можливостями, а також подолати слабкості. Очевидно, що слід прагнути до скорочення списку слабкостей. Лише виявлення слабкостей і їх подолання дозволить підприємству успішно розвиватися.

Слід зазначити важливу особливість SWOT -аналізу, яка полягає в тому, що він застосовується не тільки для аналізу поточної ситуації, але також і для виявлення можливих проблем у майбутньому з тим, щоб заздалегідь підготуватися до роботи в умовах, що змінилися факторів можливостей і загроз. Таким чином, стратегічне планування на основі SWOT -аналізу в значній мірі базується на прогнозованих можливості та загрози, які мають більшу чи меншу ймовірність появи.

Таким чином, недостатньо лише проаналізувати вплив зовнішнього та внутрішнього середовищ у розрізі їх окремих підсистем, поставити діагноз про конкуренто-спроможність підприємства, треба обґрунтувати значущість і рівень впливу на подальший розвиток організації окремих факторів та їхніх груп. Для цього всі фактори, що розглядаються, потрібно віднести до позитивно чи негативно діючих, які дістали назву можливостей (шансів) і загроз відносно зовнішнього середовища, сильних і слабких сторін діяльності підприємства відносно внутрішнього середовища [70, с. 56].

Відомо, що не буває явищ або подій, які мали б лише позитивні чи негативні наслідки, тому кожний з факторів зовнішнього або внутрішнього середовища повинен мати всебічну оцінку механізмів і результатів впливу. Крім того, треба мати на увазі, що аналіз середовища здійснюють певні особи, які можуть по-різному оцінювати явища та події, розробляти різноманітні заходи щодо поведінки підприємства в тих чи інших умовах.

Основне правило – необхідно аналізувати зовнішнє та внутрішнє середовища в їхньому взаємозв'язку та залежності. Для здійснення SWOT-аналізу в організації необхідно відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [12, с.34].

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За

допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю підприємства, зовнішніми загрозами і можливостями.

Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

SWOT-аналіз дуже схожий на складання стратегічного балансу: сильні сторони – це активи компанії в конкурентній боротьбі, а її слабкі сторони – пасиви. Справа лише в тому, наскільки сильні сторони перекривають її слабкі сторони, а також в тому, як використовувати ці сильні сторони і як схилити стратегічний баланс у сторону активів. Отже, SWOT-аналіз дозволяє провести комплексне вивчення зовнішнього і внутрішнього стану господарюючого суб'єкта.

SWOT-аналіз є необхідною технологією проведення постійної діагностики ресурсів та можливостей підприємств певних галузей не лише суб'єктами господарювання, а й органами державної влади та місцевого самоврядування. Так, SWOT-аналіз розвитку будівельної галузі в Запорізькій області дає можливість виявити сильні і слабкі сторони, можливості та загрози цієї сфери економіки (табл. 2.1) [74]. Дані аналізу вказують на можливості, які є в області для росту галузі, однак є і умови, які становлять загрозу для будівельної галузі в області.

Відтак, стан будівельної галузі в області та тенденції її розвитку узагальнюють особливості функціонування окремих будівельних підприємств в умовах реформування економіки, зокрема в Запорізькій області.

SWOT-аналіз – один з найпростіших та водночас дієвих способів підвищення ефективності ведення бізнесу. Однак, без чітко встановлених цілей та показників діяльності компанії, SWOT-аналіз може бути помилковим. Встановивши цілі, котрих планує досягти компанія в найближчі роки, буде доцільно зосередитись на обраних стратегіях. Тобто компанія повинна будувати свій стратегічний план, враховуючи зовнішні та внутрішні

фактори середовища. Висновки, зроблені на його основі, носять описовий характер без рекомендацій і розстановки пріоритетів.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз розвитку будівельної галузі в Запорізькій області

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - високий рекреаційний потенціал (Берегова лінія Азовського моря в межах області складає понад 300 км. Наявність акваторії Дніпра); - наявність інтелектуального та наукового потенціалу; - наявність розгалуженої транспортної інфраструктури; - наявність значної сировинної бази для виробництва будівельних матеріалів; - наявність великих промислових підприємств (які періодично потребують ремонту, реконструкції та будівництва нових будівель та споруд); - наявність промислових майданчиків, земельних ділянок для будівництва житла (33 ділянки для будівництва житла (м. Запоріжжя, м. Бердянськ, м. Токмак, райони - Василівський, Гуляйпільський, Орхівський, Якимівський) загальною площею 51 га, з яких 20 ділянок повністю забезпечені інженерно-транспортною інфраструктурою, інші – частково) 	<ul style="list-style-type: none"> - низький рівень доходів населення; - незадовільний стан складових транспортної інфраструктури, а саме автомобільних доріг та недостатнє використання можливостей річкового транспорту; - слабе імпортозаміщення будівельних матеріалів, будівельних механізмів та сировини; - несприятливий інвестиційний клімат; - повільне розроблення та оновлення Генеральних планів; - відсутність динаміки зростання економічних показників; - відсутність фінансування державних програм будівництва (придбання) житла; - стримуючий вплив чинного, недосконалого законодавства.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розвиток технологій використання промислових відходів у виробництві будівельних матеріалів; - реалізація проектів на засадах державно-приватного партнерства; - покращення бізнес-клімату в Україні, в т.ч. інвестиційної привабливості; - перспективне будівництво об'їзних автодоріг біля крупних населених пунктів області; - створення технопарків та логічних центрів. 	<ul style="list-style-type: none"> - корупція; - політична нестабільність та військові дії на Донбасі; - недостатність обсягів державних централізованих капітальних вкладень на розвиток будівельної галузі

Матриця SWOT – аналізу для ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» представлена в таблиці 2.2.

Табл. 2.6 - SWOT- аналіз ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - упроваджена ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю; - наявність власних виробничих споруд; - наявність власної техніки; - високий ступінь дотримання договірних зобов'язань; - наявність повного циклу робіт від виробництва матеріалів до будівельно-монтажних робіт; - розширення сфери діяльності за рахунок виконання повного циклу робіт з проектування, виробництва і монтажу інтер'єрів літаків та іншої техніки спеціального призначення; - високий рівень кваліфікації персоналу підприємства за фахом; - виробництво продукції альтернативної енергетики; - висока якість продукції та робіт; - впровадження сертифікації на відповідність світовим стандартам; 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність належного рівня комунікації між керівництвом і працівниками; - відсутність необхідної кількості менеджерів, які б мали відповідні кваліфікаційні компетенції; - високий ступінь зносу основних фондів; - нестача капіталу на інноваційні заходи в управлінні; - несприятливий інвестиційний клімат; - залежність вартості робіт від складових будівництва; - незбалансованість штатного розпису; - відсутність горизонтальних зв'язків у менеджерів процесів ; - значна тривалість операційного циклу інвестицій; - відсутність згуртованої команди для реалізації завдань підприємства;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення ринку надання послуг, виконання робіт та збуту продукції; - стабілізація собівартості робіт; - зростання продуктивності праці; - підвищення рівня професійності персоналу щодо ефективного керівництва бізнес-процесами; - підвищення рівня ефективності прийняття управлінських рішень; - сприятливий інвестиційний клімат; - державна підтримка будівельної галузі (держзамовлення); - розширення асортименту послуг (екологічне будівництво); - сприяння кредитуванню будівельних підприємств; - створення умов для іноземних інвестицій; - цифровізація технологічних та комунікативних сфер на підприємстві; - оптимізація штатного розпису підприємства відповідно до об'єктивних потреб; - розробка та реалізація способів стимулювання персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> - підвищення цін на складові будівництва призведе до зростання цін на виконані роботи та надані послуги підприємства; - зменшення ринку споживачів послуг та робіт; - зростання конкуренції на ринку виконання будівельно-монтажних робіт; - неможливість виробляти високо-технологічну продукцію на застарілому обладнанні; - реформування у сфері інвестиційної та податкової політики (нестабільність та невизначеність); - політична нестабільність; - відтік кваліфікованих працівників за кордон; - інфляційні ризики;

Для більш повної віддачі від методу використовується також побудова варіантів дій, заснованих на перетині полів. Для цього послідовно розглянемо різні поєднання чинників зовнішнього середовища і внутрішніх властивостей компанії. Розглядаємо всі можливі парні комбінації і виділяємо ті, що повинні бути враховані при розробці та оптимізації бізнес-процесів в організації (табл. 2.3).

Табл. 2.7 - Можливості і загрози розробки та оптимізації бізнес-процесів ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»

	Можливості	Загрози
1	2	3
Сильні сторони	1.Розширення ринку надання послуг, виконання робіт та збуту продукції. 2. Стабілізація собівартості продукції, робіт та послуг. 3. Цифровізація технологічних та комунікативних сфер на підприємстві.	1.Затрати на навчання персоналу підприємства як менеджерів процесів, які будуть реалізовувати інноваційні методи розробки та управління бізнес-процесами. 2. Підвищення продуктивності праці та оптимізація штатного розпису підприємства. 3.Придбання необхідного обладнання та підготовка персоналу для реалізації перетворень.
Слабкі сторони	1.Відсутність згуртованої команди для реалізації завдань підприємства. 2.Високий ступінь зносу основних фондів. 3. Відсутність горизонтальних зв'язків у менеджерів процесів	1.Налагодження комунікації на підприємстві для ознайомлення працівників зі стратегією розвитку організації. 2. Лізинг високотехнологічного обладнання . 3.Удосконалення системи процесо-орієнтованої системи управління.

Поле Сильні сторони-Можливості показує, які сильні сторони необхідно використовувати, щоб отримати віддачу від можливостей у зовнішньому середовищі.

Поле Слабкі сторони-Можливості показує, за рахунок яких можливостей зовнішнього середовища організація зможе подолати наявні слабкості.

Поле Сильні сторони-Загрози показує, які сили необхідно використовувати для усунення загроз.

Поле Слабкі сторони-Загрози показує, від яких слабостей необхідно позбутися, щоб спробувати запобігти навислої загрози [85, с.40-44].

Таким чином, SWOT-аналіз надав структурований опис ситуації, щодо якої потрібно прийняти рішення по удосконаленню розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».

Висновки до другого розділу

2.1 Будівельна компанія товариство з обмеженою відповідальністю «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» – одне з підприємств, яке динамічно розвивається в будівельній галузі Запорізької області та має Ліцензію для ведення господарської діяльності з будівництва об'єктів IV і V категорії складності.

ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» здійснює господарську діяльність за двома основними напрямками: 1) будівельні та монтажні роботи; 2) виконання повного циклу робіт з проектування, виробництва і монтажу інтер'єрів для літаків, гвинтокрилів та іншої техніки спеціального призначення, безпосередньо визначає і особливості організаційно-управлінської структури.

Одним із пріоритетних напрямків діяльності підприємства є реалізація проектів в сфері енергозбереження та альтернативної енергетики.

Стратегічне рішення ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку – це запровадження ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю.

2.2 Надано та проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» за 2017-2018 рр. Встановлено, що підприємство є конкурентоспроможним на ринку виконання робіт, надання послуг та випуску продукції.

В результаті проведеної діагностики процесів розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» було виявлено

основні проблеми на шляху проведення якісних змін з метою підвищення результативності діяльності підприємства, як то: відсутність розробленої керівництвом стратегії розвитку підприємства, яка б передбачала впровадження інноваційних методів управління, переважання прийняття ситуативних управлінських рішень; нестача обігового капіталу на інноваційні заходи в управлінні виробництвом; невисокий рівень досвіду топ-менеджменту щодо особливостей впровадження процесоорієнтованих методів управління на виробництві; бажання власників бізнесу з мінімальними фінансовими витратами досягти максимального результату, що є неможливим при оптимізації бізнес-процесів тощо.

2.3 З'ясовано, що SWOT-аналіз – це процес встановлення зв'язків між характерними для організації (підприємства) можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами), слабкостями, результати якого в подальшому можуть бути використані для формулювання і вибору стратегій підприємства

Надано SWOT-аналіз розвитку будівельної галузі в Запорізькій області за станом на 2018 рік.

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», що дає змогу сформулювати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: адаптації до середовища та формування впливу на нього, а також отримати достовірні дані про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів, послуг та робіт.

ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» має вдосконалювати стратегічний план розвитку підприємства, який би передбачав впровадження інноваційних методів управління з врахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів середовища.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ РОЗРОБКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» В УМОВАХ РИНКУ

3.1 Основні напрями удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку

У ринкових умовах розвитку національної економіки сфера будівництва є однією із провідних та найважливіших із видів економічної діяльності в Україні. Це пов'язано з тим, що будівельна галузь в Україні створює велику кількість робочих місць і використовує продукцію всіх галузей (ланок) економіки країни. Економічний ефект від розвитку цієї галузі полягає у мультиплікативному ефекті коштів, вкладених у будівництво. Адже з розвитком будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробна і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво - одна із галузей економіки, яка сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу.

Розвиток будівельної галузі неминує викликає економічне зростання у країні та розв'язання багатьох соціальних проблем. На сучасному етапі досить складно говорити про будь-яку конкурентоспроможність цієї галузі. Якщо на регіональному рівні чітко простежується тенденція верховенства будівельних організацій центральних районів і великих міст-мільйонерів у зв'язку з їх значними потужностями й інвестиційною привабливістю, то на глобальному рівні будівельна галузь України значно відстає через брак необхідних фінансових та організаційних перетворень [5, с.3-4].

Варто зазначити, що на рівень розвитку підприємств будівельної сфери в Україні також впливають процеси фінансування виробничої бази будівництва, рівень якості кадрового потенціалу, рівень поставок будівельної техніки, матеріалів та конструкцій.

Ресурсний потенціал підприємств будівельної сфери враховує такі компоненти, як виробничі, фінансові, інвестиційні та трудові ресурси. Крім того, факторами впливу на ресурсний потенціал підприємств будівельної сфери є [80, с. 83-84] :

1) фактори зовнішнього середовища, які складаються з факторів непрямої дії (політико-правові, макроекономічні, інноваційні, соціально-економічні, демографічні, екологічні, психологічні та культурологічні) та факторів прямої дії (ринково-галузеві, соціологічні, психологічні і культурологічні);

2) фактори внутрішнього середовища (структурно-організаційні, ресурсні, техніко-технологічні, управлінські, фінансово-економічні, соціологічні, психологічні і культурологічні фактори впливу).

Результати досліджень фахівців дають можливість стверджувати, що для ефективної реалізації стратегічних пріоритетних напрямів розвитку підприємств будівельної сфери в Україні потрібно зосередити увагу на:

1) стандартизації та нормуванні у будівництві;

2) підготовці наукових кадрів вищої кваліфікації у сферах будівництва та архітектури з метою підвищення рівня виконання (вирішення) науково-технічних завдань і технологічних проблем у будівельній сфері;

3) розробці нових проектів у сферах будівництва та архітектури тощо [73, с. 23–24].

Сфера будівництва в ринкових умовах розвитку національної економіки є однією із провідних та найважливіших із видів економічної діяльності в Україні. Якщо звернутись до досвіду зарубіжних економічно розвинутих країн, то на сьогодні, зокрема у США, Німеччині, будівельна сфера у структурі економіки займає досить значне місце. Так, у 2015 р.

вартість проведених будівельних робіт у США за даними «Census Bureau» становила більше 1 трлн. дол. США. В Німеччині майже 10% річного ВВП складає будівельна сфера, а у 2015 р. в цю сферу було спрямовано 298 млрд євро.

Основною проблемою розвитку будівництва в Україні залишається збільшення собівартості робіт через подорожчання основних складових будівництва. З метою підтримки рівня рентабельності будівельні компанії вимушені підвищувати вартість робіт та послуг, що в результаті негативно впливає на динаміку попиту з боку замовників (інвесторів). Збитковість будівництва зменшує його інвестиційну привабливість, що підтверджує обсяг виробленої продукції (виконаних будівельних робіт) за видами даних Державної служби статистики України (табл. 3.1) [61].

Таблиця 3.1 - Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за видами

(млн.грн)

1	Будівництво, всього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
2	3	4	5	6	
2010	42918,1	19659,1	6876,5	12782,6	23259,0
2011	61671,7	26745,4	8137,1	18608,3	34926,3
2012	62937,2	28104,8	8523,0	19581,8	34832,4
2013	58586,2	28257,3	9953,1	18304,2	30328,9
2014	51108,7	24856,5	11292,4	13564,1	26252,2
2015	57515,0	28907,5	13908,8	14998,7	28607,5
2016	73726,9	38106,4	18012,8	20093,6	35620,5
2017	105682,8	52809,6	23730,0	29079,6	52873,2
2018	141213,1	66791,6	29344,8	37446,8	74421,5

Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014-2018 рр. - також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Повільне зростання довгострокового кредитування також обмежувало можливості для нарощування фінансування інвестиційних проектів. Скорочення обсягів наданих позик громадянам і нефінансовим корпораціям на придбання, будівництво та реконструкцію об'єктів істотно знижувало попит на них. Будівництво нових виробничих об'єктів проводиться в

незначних обсягах. Основними пріоритетними напрямками структурної реорганізації промислового будівництва є

- розширення, реконструкція,
- перепрофілювання і технічне переоснащення існуючих промислових об'єктів.

На жаль, уряд не приділяв до недавнього часу достатньої уваги промислового будівництва через підвищення затрат на соціальну сферу, як наслідок – обсяг бюджетних інвестицій у капітальне будівництво різко зменшився.

Одна із важливих проблема будівельної галузі України – формування позабюджетних інвестицій. На сьогоднішній день існує кілька можливих способів залучення ресурсів для кредитування будівництва і придбання житла. Джерелами цих ресурсів, зокрема, можуть виступати:

- населення, яке потребує поліпшення житлових умов;
- підприємства, що бажають розв'язати житлові проблеми своїх співробітників;
- державні органи управління та органи місцевого самоврядування;
- фінансові інвестори.

Можливі пропозиції щодо розв'язання цієї проблеми необхідно розглядати з урахуванням досвіду інших країн.

Одним із видів фінансового забезпечення житлового будівництва може стати довгострокове кредитування, або іпотека (застава землі та нерухомого майна для отримання в банку довгострокового кредиту). Упровадження в Україні іпотечного кредитування житлового будівництва вкрай важливе як в економічному, так і в соціальному плані. Тому для поживлення іпотечного ринку необхідне оздоровлення фінансової ситуації та врегулювання законодавчої бази.

Статистичні дані свідчать, що дві з трьох незакінчених будівель в Україні мають проблеми з добудовою. Необхідний серйозний фінансовий

прорив у вирішенні питання фінансування недобудов і на сьогодні це питання актуалізовано урядом України.

Серед основних проблем, що перешкоджають зміцненню конкурентоспроможності будівельної галузі, доцільно виокремити:

- відсутність джерел фінансування будівництва;
- високий ступінь зносу основних фондів;
- бюрократичні перешкоди на шляху реалізації інвестиційних проектів;
- недосконала система ціноутворення;
- недосконала система механізмів нормативно- правового регулювання,
- низький рівень інвестиційної активності будівельних підприємств.

Не зважаючи на незначне зростання показників, галузь знаходиться у кризовому стані. Покращити стан будівельної галузі в Україні можуть:

- поліпшення умов іпотечного кредитування для залучення коштів населення у будівельну галузь;
- збільшення фінансування будівництва з боку держави;
- проведення державних тендерів для стимулювання інноваційної діяльності на будівництві, що збільшить продуктивність та зменшить витрати у галузі;
- надання пільг та державних кредитів будівельним організаціям, які здійснюють екологічне будівництво, що підвищить якість та конкурентоспроможність будівельних матеріалів і надасть змогу виходу українським компаніям на європейський ринок;
- створення сприятливих умов для кредитування та інвестування іноземним організаціям;
- створення будівельних холдингів та укладання концесійних договорів з іноземними компаніями для залучення іноземних інвестицій.

Найбільш вагомими компонентами (структурними блоками), за якими можна зробити висновки щодо діяльності підприємств сфери будівництва в Україні з огляду на забезпечення відповідності системи управління цілям та завданням, є:

- фінансовий стан;
- результати виробничої діяльності;
- результати інноваційної діяльності;
- результати інвестиційної діяльності;
- кадрові аспекти.

Науковці визначають ключові фактори успіху підприємств будівельної галузі в Україні (табл. 3.2) [55].

Таблиця 3.2 - Ключові фактори успіху підприємств будівельної галузі

Елемент	Ключові фактори
1	2
Виробничі ресурси	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження собівартості будівництва; – Забезпечення високого рівня фондоддачі; – Наявність розвиненої транспортної інфраструктури в місці розташування підприємства; – Можливість виконання індивідуальних замовлень на будівництво; – Наявність високоякісної арматури, дешевих джерел енергії, використання інновацій у процесі будівництва; – Наявність прогресивних технологій
Фінансові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> – Контроль за погашенням кредиторської заборгованості; – Підвищення коефіцієнтів абсолютної ліквідності; – Рефінансування дебіторської заборгованості
Інвестиційні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> – Пошук шляхів залучення іноземних інвестицій; – Формування дієвої інвестиційної стратегії
Трудові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> – Наявність висококваліфікованих кадрів, професіоналів у будівельній галузі; – Досвід персоналу в будівельній сфері; – Наявність системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів відповідно до стратегічних цілей діяльності; – Реалізація способів стимулювання персоналу; – Моніторинг охорони праці та здоров'я працівників

Особливої уваги заслуговує розвиток нових форм забезпечення будівельних підприємств засобами механізації:

- лізинг будівельної техніки,

- продаж машин і механізмів у кредит,
- розвиток вторинного ринку засобів механізації,
- прокат будівельної техніки, її ремонт та виробництво запасних частин для машин, що знаходиться в експлуатації [8, с.158].

В регіонах країни доцільно створити машинно-технічні підприємства з сервісного технічного обслуговування, ремонту і прокату будівельних машин і засобів малої механізації. Будівельним підприємствам необхідно розширити та укріпити, а за необхідності і створити нову базу ремонту засобів малої механізації.

Інноваційна діяльність будівельних підприємств має такі особливості:

- значна тривалість операційного циклу (високий рівень ризикованості інновацій, довготривалий життєвий цикл інновацій та тривале отримання ефекту від впровадження інновацій);
- висока капіталомісткість (фінансування процесу впровадження інновацій із зовнішніх джерел);
- складність процесу впровадження інновацій;
- структура операційного циклу [93, с. 214].

Інноваційний розвиток будівельних підприємств передбачає:

- організацію ефективних та результативних форм взаємодії бізнесу, держави і науки;
- формування, використання і розвиток системи заходів, які збільшують різноманітність в інноваційній політиці;
- створення відповідних комунікаційних зв'язків, які виступають суб'єктами процесу розвитку [60, с. 60].

Інноваційний розвиток будівельних підприємств виступає умовою формування інноваційної політики, яка базується на таких аспектах:

- підвищення рівня ефективності процесу прийняття управлінських рішень;
- покращення процесу управління документообігом і діловодством;

- підвищення рівня підготовки до виробничого процесу.

Ключовими напрямками інноваційної політики підприємств будівельної сфери в Україні є:

- формування та ефективне впровадження заходів щодо активізації закладів вищої освіти, що спеціалізуються на розробленні інноваційної продукції будівельної сфери;
- дослідження основних засад діяльності та проблем інноваційного розвитку підприємств будівельної сфери;
- мотивування і стимулювання працівників до процесу формування та реалізації інноваційних програм та проектів;
- наближення принципів інноваційного розвитку вітчизняних підприємств будівельної сфери до європейських та міжнародних принципів інноваційного розвитку;
- формування та підтримка функціонування бази даних щодо науково-дослідних розробок тощо [101, с. 84–85].

Високий рівень забезпеченості будівельного підприємства власними економічними ресурсами дає усі підстави для реалізації інноваційної стратегії, при цьому не залучаючи кошти із зовнішніх джерел.

Основними проблемами, які гальмують інноваційну активність будівельних підприємств, є:

- брак власних ресурсів;
- низький рівень державної підтримки інноваційних процесів;
- недосконале нормативно-правове забезпечення інноваційних процесів;
- значний період окупності інновацій;
- високий рівень ризикованості впровадження інновацій [100, с. 319].

Таким чином, проблеми ринкової перебудови промислового та житлового будівництва в Україні є надзвичайно гострими й актуальними. Їх розв'язання стане реальним за умови наявності нормативно-правової бази,

яка стимулюватиме роботу всіх сфер і галузей будівельного комплексу, а також запровадження принципово нового інвестиційного механізму (іпотеки), що забезпечуватиме надходження до цієї сфери економіки коштів з різноманітних джерел фінансування: державних, приватних, комерційних, іноземних.

Оптимізація бізнес-процесів в контексті інституційного підходу – це сукупність принципів, підходів, процедур та методів, націлені на стратегічні зміни, що дозволять значно підвищивши результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку.

З позиції процесного підходу оптимізація бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та вдосконалення тих ланок бізнесу, що дозволять здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги.

Досягнення поставлених цілей може забезпечити набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів оптимізації, які повинні вплинути на якість бізнес-процесів [21, с.14]:

- стратегія будівельного підприємства, орієнтована на перспективні потреби клієнта (споживача та/або замовника);
- новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;
- нова організаційна структура управління;
- нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;
- забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Саме тому оптимізацію бізнес-процесів можна спрямувати на суттєве підвищення ступеня задоволення потреб будь-якого замовника шляхом:

- орієнтації на його поточні й майбутні потреби;
- скорочення тривалості виробничого циклу;

- зменшення кількості процесів та їх вартості;
- зниження витрат часу на виконання певних функцій;
- поліпшення процесу управління якістю;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організацію групової роботи;
- забезпечення прискореного впровадження новітніх технологій в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Отже, напрямами удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку є.

1. Удосконалення стратегії розвитку підприємства, яка б передбачала впровадження інноваційних методів управління бізнес-процесами, з урахуванням перспективних потреб споживача.
2. Створення ефективної організаційної структури управління з чітким розподілом обов'язків, прав та відповідальності всіх учасників бізнес-процесів.
3. Забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів.
4. Покращення організації праці персоналу, розробка і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників.
5. Формування системи комунікацій в організації на всіх рівнях з метою створення згуртованої команди як потенціалу оптимізації бізнес-процесів.
6. Удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства для набуття відповідних кваліфікаційних компетенцій, зокрема менеджерів проектів, які будуть реалізовувати інноваційні методи розробки та оптимізації бізнес-процесів.

3.2 Економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД»

Виявлені тенденції в середині організації, які вимагають активного реагування на динаміку зовнішнього середовища, а також гнучкі та адаптивні управлінські підходи мають допомогти випереджати настання змін та плавно перебудовувати систему управління бізнес-процесами підприємства задля ефективного їх функціонування, забезпечення досягнення якісних та кількісних показників.

Економіко-управлінський інструментарій менеджменту бізнес-процесів підприємства, сформований на основі методичних підходів щодо гнучкого реагування бізнес-процесів на зміни внутрішнього та зовнішнього середовищ, оцінювання потреб адаптування системи менеджменту, тобто, потреб впровадження нових методичних підходів, дозволяє вийти на нові показники якості бізнес-процесів, виявляти негативні сторони їх протікання та скеровувати у більш ефективне русло. Створення економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів у системі управління підприємствами, зокрема будівельними, є необхідним арсеналом методів підтримки гнучкості, адаптивності та забезпечення якості бізнес-процесів і має включати напрями, вказані в табл.3.3.

Таблиця 3.3 - Напрями забезпечення організаційно-економічного механізму оптимізації основних бізнес-процесів

Напрями забезпечення оптимізації бізнес-процесів
Інформаційне забезпечення
Правове забезпечення
Ресурсне забезпечення
Методологічне забезпечення
Соціальне забезпечення
PR-забезпечення

Визначення базових економічних показників (собівартість, операційний прибуток/збиток, ринкова вартість) для бізнес-процесів промислового підприємства, в тому числі і будівельного, є одним із головних етапів у здійсненні оптимізації бізнес-процесів. Варто погодитися з думкою, що «обґрунтування доцільності різноманітних варіантів організації бізнес-процесів потребує кількісного економічного аналізу, котрий довів би можливість та ефективність їх реалізації» [81, с.76].

Базою для інструментарію є класичні економічні та фінансові показники, які розраховуються для бізнес-процесів. Даний аналіз дозволяє не тільки покращити систему внутрішнього контролю діяльності бізнес-процесів на підприємстві, але і деталізує їх економічний стан, що сприяє прийняттю більш зважених рішень щодо оптимізації. стане більш економічно направленим.

В підрозділі 3.1 кваліфікаційної роботи були запроновані напрями удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку. Розглянемо більш детально окремі напрями оптимізації бізнес-процесів з позицій економічного обґрунтування змін.

До напрямів удосконалення бізнес-процесів відноситься формування системи комунікацій в організації на всіх рівнях з метою створення згуртованої команди як потенціалу оптимізації бізнес-процесів. Одним із компонентів такого завдання є вдосконалення веб-сайту організації. На сьогодні веб-сайт ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» уже існує (<https://sodraviastroj.com.ua/about/>). Однак для підвищення ефективності роботи підприємства, донесення виробничо-технологічної інформації про види послуг і робіт до споживачів та поінформованості працівників організації про корпоративні новини сайт потребує вдосконалення.

Сучасною комп'ютерною технікою підприємство володіє, але для виконання робіт з удосконалення веб-сайту необхідно звернутися до ІТ-компаній, які надають такі послуги.

Удосконалення буде тривати близько 1 місяця та включатиме наступні етапи:

- обговорення з замовником тематики веб-сайту, його призначення та головної мети, аналізу сайтів інших компаній;
- розробка дизайну веб-сайту та його корегування до затвердження замовника веб-сайту;
- верстка сайту, тобто написання самого коду;
- натягування верстки веб-сайту на його функціонал;
- тестування веб-сайту;
- підключення систем аналізу кількості відвідувачів веб-сайту;
- тестування готового продукту.

Підтримка веб-сайту на рік становитиме 24000 гривень, в цю суму входить підтримка роботи сайту та ліквідація малих проблем з веб-сайтом, які періодично виникають.

Удосконалення веб-сайту передбачає розроблення інструкції для користувачів сайтом та співробітників організації, які будуть здійснювати наповнення сайту інформацією. Інструкція складається з паперової частини, в якій описано послідовність дій в роботі з графічним матеріалом та відеоматеріали. Вартість даної інструкції становитиме 800 гривень.

Вартість розробки даного веб-сайту буде в межах 20000 гривень.

Витрати на розробку та функціонування веб-сайту приведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на розробку та функціонування веб-сайту

Назва	Опис	Вартість, грн	Тип витрат
1	2	3	4
Розробка веб-сайту	Розробка готового продукту та його запуск	20000	Одноразово
Розробка інструкції	Розробка інструкції з користуванням сайту для працівників	800	Одноразово

Домен	Розміщення електронної адреси	500	Щорічно
Хостинг	Розміщення самого сайту	2400	Щорічно
Підтримка веб-сайту	Ліквідація дрібних проблем	2000	Щомісячно

Витрати на функціонування сайту протягом першого та послідуєчих років визначаються за наступною формулою:

$$\sum V_{\text{Функц.}} = \sum V_{\text{Підтр.}} + V_{\text{Домен}} + V_{\text{Хост.}}, \quad (3.2)$$

де $V_{\text{Домен}}$ – вартість розміщення електронної адреси веб-сайту протягом року, грн.;

$V_{\text{Хост.}}$ – вартість розміщення веб-сайту на хостингу протягом року, грн.

Витрати на функціонування сайту протягом першого та послідуєчих років складають:

$$\sum V_{\text{Функц.}} = 24000 + 500 + 2400 = 26900 \text{ грн.}$$

Витрати на розробку та функціонування веб-сайту в перший рік визначаються за наступною формулою:

$$\sum V_{\text{сайт-1р.}} = \sum V_{\text{Розр.}} + \sum V_{\text{Інстр.}} + \sum V_{\text{Функц.}}, \quad (3.3)$$

де $\sum V_{\text{Розр.}}$ – вартість розробки веб-сайт, грн.;

$\sum V_{\text{Інстр.}}$ – вартість розробки інструкції користування веб сайтом для співробітників організації, грн.

Витрати на розробку та функціонування веб-сайту в перший рік становлять:

$$\sum V_{\text{сайт-1р.}} = 20000 + 800 + 26900 = 47700 \text{ грн}$$

Також з метою удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства для набуття відповідних кваліфікаційних компетенцій, зокрема менеджерів проектів, які будуть реалізовувати

інноваційні методи розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» передбачається направлення на курси підготовки менеджерів бізнес-проектів. Відбір для навчання планується провести на конкурсній основі шляхом анкетування конкурсантів та особистої співбесіди з керівництвом підприємства. За результатами конкурсу буде направлено 4 працівника з оплатою навчання організацією.

Загальна вартість навчання на курсах для співробітників підприємства визначається за наступною формулою:

$$\sum B = B \cdot K, \quad (3.4)$$

де B – вартість навчання однієї особи, грн.;

K – кількість осіб, що проходять навчання в малій групі, осіб.

Загальна вартість навчання на курсах з підготовки менеджерів проектів становить:

$$\sum B = 25000 \cdot 4 = 100000 \text{ грн.}$$

Загальні витрати на удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку даних механізмів визначаються за наступною формулою та становлять:

$$\sum B = \sum B_{\text{сайт-1р}} + \sum B_{\text{Курси}}, \quad (3.5)$$

$$\sum B = 47700 + 100000 = 147700 \text{ грн.}$$

Впровадження даних заходів разом з проведенням підвищення кваліфікації персоналу за програмою підготовки менеджерів бізнес-проектів надасть змогу підвищити продуктивність праці працівників, як наслідок оптимізувати організаційну структуру.

Однією з важливих умов ефективної роботи компанії є правильна організація системи управління. А вона, в свою чергу, залежить від

особливостей структури підприємства та специфіки роботи всіх його структурних підрозділів. Основним способом усунення існуючих недоліків структури компанії є її оптимізація.

Об'єктом змін може стати як формальна схема розподілу повноважень в компанії, так і система управління в цілому. Ця система включає в себе механізми планування роботи, проходження інформації і прийняття рішень, а також способи мотивування співробітників.

Причини проведення оптимізації організаційної структури підприємства:

- є відмінності в адміністративному та функціональному підпорядкуванні;
- поточна структура не дає можливості удосконалювати роботу підприємства;
- активний розвиток компанії призвів до зміни структури управління, внаслідок чого деякі функції почали дублюватися і виникли зони, за які ніхто не відповідає;
- змінюється стратегія розвитку підприємства;
- проводиться диверсифікація діяльності компанії.

Головною причиною появи цих проблем є неефективне вибудовування організаційної структури на початковому етапі розвитку підприємства. Проведення реорганізації структури підприємства дозволяє вирішити цілий ряд завдань, зокрема:

- спростити взаємодію між структурними підрозділами компанії;
- оптимізувати кількість відділів, а, відповідно, і штатний розпис;
- розмежувати сферу відповідальності представників керівної ланки;
- усунути дублювання функцій співробітників, а також подвійне і потрійне підпорядкування;
- забезпечити рівномірне навантаження на персонал і, як наслідок, підвищити продуктивність праці;

– провести систематизацію документів, які регламентують взаємодію працівників компанії та структурних підрозділів.

Отже, всі ці зміни в сукупності дозволяють істотно підвищити ефективність системи управління.

Алгоритм реорганізації бізнес-процесів:

1. Фіксація поточної організаційної структури з усіма її перевагами та недоліками.

2. Аналіз актуальних бізнес-процесів компанії, виявлення проблемних місць (зокрема, невідповідність структури підприємства його поточним завданням).

3. Визначення мети майбутніх перетворень. Поточні завдання орієнтуються на глобальні цілі компанії та основні інтереси її власників.

4. Створення моделі декількох варіантів бізнес-процесів із зазначенням їхніх плюсів і мінусів, та з урахуванням ресурсів, наявних у компанії.

5. Визначення найкращого варіанту разом з клієнтом. Перевага віддається проекту, який найбільш відповідає поставленим цілям, допомагає усунути наявні проблеми й мінімізувати ризик виникнення ускладнень.

6. Визначення переліку функцій, які потрібно централізувати виходячи з нестачі ресурсів компанії, а також з необхідності зменшення витрат і здійснення контролю.

7. Складання кількох варіантів організаційної структури компанії з подальшим визначенням (разом з замовником) того, який є економічно доцільним, відповідає поточним потребам і можливостям підприємства, забезпечує простоту керування, надає можливості для взаємного контролю та оперативної передачі інформації.

Існує декілька типових помилок, що виникають при формуванні або реорганізації структури підприємства зусиллями людей, які не є фахівцями у відповідній справі, (табл. 3.4).

Таблиця 3.5 - Типові помилки при проведенні оптимізації структури

Помилка	Сутність помилки
1	2
Структура формується історично	<p>До такої практики вдаються підприємства з тривалою історією, а також організації, в яких від заснування та початкових етапів розвитку співробітники займалися одночасно всіма справами, а потім вибирали собі бажані області відповідальності. Організаційна структура тільки закріплювала поточний стан.</p> <p>Такий підхід є причиною:</p> <ul style="list-style-type: none"> - розмивання відповідальності співробітників; - формування нелогічної системи підпорядкування; - підвищення залежності підприємства від конкретних працівників; - появи структурних підрозділів або окремих працівників з недостатнім функціоналом.
Структура створюється конкретних співробітників	<p>У цьому випадку структура формується під найбільш відповідальних і сильних керівників з розрахунком на те, що вони «закриють» проблемні ділянки. Це дозволяє знизити гостроту проблем, але провокує виникнення структурних конфліктів і зниження якості роботи в цілому.</p>
Структура формується відповідно до традиції галузі	<p>У структуру підприємства вводяться підрозділи або окремі посади, тому що «так треба» або тому, що подібні одиниці є у всіх. Наприклад, в певний період багато організацій почали вводити HR і маркетингові підрозділи, але такі відділи залишалися функціонально не завантаженими. Ще одна поширена помилка - виведення зі штату будь-яких одиниць на догоду модним тенденціям.</p>

Отже, оптимізація структури підприємства повинна істотно сприяти підвищенню ефективності його роботи. Оптимізація організаційної структури передбачає також і скорочення чисельності чи штату працівників у зв'язку із змінами в організації виробництва. Штатний розпис підприємства має враховувати об'єктивні потреби в певних штатних посадах.

За попередніми підрахунками пропонується скоротити 9 співробітників підприємства: бухгалтерія – 2, планово-економічний відділ – 2, відділ праці та заробітної плати – 1, служба головного механіка – 2, автоколони – 2 . Тобто скороченню підлягає 2 % працівників.

Виходячи з даних бухгалтерії підприємства середня заробітна плата: бухгалтера складає 10200 гривень, економіста планово-економічного відділу – 12000 гривень, економіста відділу праці та заробітної плати – 9800 гривень,

механіка служби головного механіка – 12000 гривень, працівників автоколони – 10800 гривень. Окрім заробітної плати ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», як роботодавець, сплачує за працівників єдиний соціальний внесок, який складає 22% від заробітної плати.

Щомісячні витрати на заробітну плату працівникам, які підлягають звільненню, розрахуємо за наступною формулою:

$$V_{зп} = K \cdot ЗП \cdot 1,22 \cdot 12, \quad (3.6)$$

де K – кількість працівників відділу, що підлягають звільненню;

$ЗП$ – середній розмір заробітної плати працівника певного відділу підприємства, грн. ;

1,22 – коефіцієнт, враховуючий витрати роботодавця на єдиний соціальний внесок за кожного працівника;

12 – кількість місяців в році.

Річні витрати на заробітну плату працівникам становлять:

1) планово-економічного відділу

$$V_{зп} = 2 \cdot 12000 \cdot 1,22 \cdot 12 = 351360 \text{ грн.}$$

2) бухгалтерії

$$V_{зп} = 2 \cdot 10200 \cdot 1,22 \cdot 12 = 298656 \text{ грн.}$$

3) відділу праці та заробітної плати

$$V_{зп} = 1 \cdot 9800 \cdot 1,22 \cdot 12 = 143472 \text{ грн.}$$

4) служби головного механіка

$$V_{зп} = 2 \cdot 12000 \cdot 1,22 \cdot 12 = 351360 \text{ грн.}$$

5) автоколони

$$V_{зп} = 2 \cdot 10800 \cdot 1,22 \cdot 12 = 316224 \text{ грн.}$$

Річні витрати на заробітну плату працівникам, які підлягають скороченню, розрахуємо за наступною формулою:

$$B_{зп} = K \cdot ЗП \cdot 1,22 \cdot 12, \quad (3.7)$$

де K – кількість працівників, що підлягають звільненню;

$ЗП$ – середній розмір заробітної плати працівників підприємства, які підлягають звільненню, в місяць грн. ;

1,22 – коефіцієнт, враховуючий витрати роботодавця на єдиний соціальний внесок за кожного працівника;

12 – кількість місяців в році.

$$B_{зп} = 9 \cdot 12177 \cdot 1,22 \cdot 12 = 1604441 \text{ грн.}$$

Тобто ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» щороку буде економити 1604441 гривню, що є результатом оптимізації організаційної структури.

Ефективність від впровадження заходів з удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» розраховується за наступною формулою:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результат}}{\text{Витрати на отримання результату}}, \quad (3.8)$$

де Результат – економія на оплаті заробітної плати та податку ЄСВ за рік, грн.;

Витрати отримання результату – це витрати на впровадження заходів щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів, грн.

Ефективність від впровадження заходів з удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» складає:

$$\text{Ефективність} = \frac{1604441}{147700} = 10,86.$$

Коефіцієнт ефективності вказує, що впровадження зазначених заходів є доцільним.

Таким чином, удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» передбачає витрати (станом на перший

рік) – 147700 гривень (включно із розробкою та функціонуванням сайту, підвищенням кваліфікації працівників) та 26900 гривень в подальшому на підтримку роботи веб-сайту. Оптимізація організаційної структури підприємств шляхом запровадження даних заходів дозволить скоротити штат працівників на 2%, що в рік буде давати економію у розмірі 1604441 гривень. Однак, слід зауважити, що в кваліфікаційній роботі економічно обґрунтована лише частина заходів щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».

3.3 Практичні рекомендації щодо вдосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку

Одним із напрямів удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку є поліпшення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства для набуття відповідних кваліфікаційних компетенцій, зокрема менеджерів проектів, які будуть реалізовувати інноваційні методи розробки та оптимізації бізнес-процесів.

На переконання вчених-економістів кадрове забезпечення реалізації механізму управління вибором напрямів розробки та оптимізації формується з наступних кадрів, до основного складу яких відносяться [102]:

- власники бізнес-процесів,
- керівники команди оптимізації бізнес-процесів,
- процесні менеджери,
- технічні співробітники.

Дані співробітники і проводять вибір напрямів удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації. При цьому, система

взаємоузгоджених комунікацій між суб'єктами оптимізації бізнес-процесів базується на обґрунтуванні функціоналу компетенцій, оцінці позитивних та негативних індикаторів зворотних зв'язків між суб'єктами бізнес-процесів, що дозволяє визначити суб'єкти для реалізації оптимізації бізнес-процесів.

Переосмислення бізнес-процесів передбачає:

- удосконалення робочих одиниць: від функціональних відділів до процесних команд;
- поліпшення в характері роботи: від орієнтованої на прості задачі до багатовимірної;
- корегування ролі людей: від контрольованих працівників до наділених повноваженнями;
- покращення методів підготовки до виконання роботи: від професійного навчання до загального (аналітичного);
- зміщення акцентів в критеріях оцінки результатів роботи і компенсації на неї: від діяльності до результатів;
- вдосконалення критеріїв просування по службі: від результатів до здібностей;
- оновлення цінностей: від захисних до продуктивних;
- внесення змін до організаційної структури: від ієрархічної до плоскої;
- зміну значення керівників: від обліковців результатів до лідерів.

Згідно пропозицій, передбачених в підрозділі 3.1, пропонується направити 4-х співробітників підприємства ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на курси з підготовки менеджерів бізнес-проектів.

Професія менеджер проекту є доволі молодою на ринку праці України, тому і виникає певна плутанина, що до професій менеджера проекту і функціонального менеджера та нерозуміння працедавцями їх ролей і обов'язків в діяльності підприємства. Застосування проектного менеджменту є надзвичайно актуальним в сучасних ринкових умовах та все частіше

застосовується в діяльності українських суб'єктів підприємництва для реалізації бізнес-проектів, а професія менеджер проектів стає все більш популярною та актуальною на ринку праці.

Обидві професії є важливими, оскільки функціональний менеджер відповідає за операційну діяльність у певному підрозділі, а менеджер проекту відповідає за реалізацію бізнес-проекту (табл. 3.6).

Необхідна умова успішного управління підрозділом в організації вимагає від функціонального менеджера високої кваліфікації у конкретній сфері та досвіду. Успішна реалізація бізнес-проектів залежить від багатьох чинників: таланту менеджера проекту, економічних та правових умов, правильного розподілу праці і все це відбувається в межах виділеного часу та ресурсів.

Таблиця 3.6 – Відмінності в статусі менеджера проекту і функціонального менеджера

Менеджер проекту 1	Функціональний менеджер 2
Має унікальну чітко поставлену і детально описану ціль в кожному проекті.	Організує виконання низки стабільних функцій очолюваного підрозділу
Управляє проектом, обмеженим у часі.	Управляє постійно діючим підрозділом.
Управляє тимчасовою командою, склад якої може змінюватися залежно від організаційної структури.	Управляє відносно стабільним колективом співробітників.
Має у підпорядкуванні команду різнопрофільних спеціалістів	Має у підпорядкуванні групу спеціалістів однієї чи суміжних спеціальностей.
Може не бути спеціалістом в предметній області проекту.	Зазвичай розуміється в предметній області краще своїх підлеглих.
По закінченні кожного проекту може стати «тимчасово безробітним».	Стабільно займає свою посаду.
Головна мотивація — бонус за результатами проекту	Основна частина мотивації — стабільна фіксована оплата.

Саме ці особливості й визначають «плюси» і «мінуси» професійного керівника проектами. Кожен проект – це виклик, тому така діяльність більш підходить амбітним, творчим, схильним до ризику і змін працівникам.

Менеджер бізнес-проектів повинен володіти необхідними знаннями та практичними навичками у сфері економіки, менеджменту, маркетингу, психології, права, бізнесу, новітніми інформаційними технологіями.

Підприємство має бути зацікавлено в підготовці професійних менеджерів проектів, тому необхідно виділити необхідні кошти для оплати навчання. Пропонується здійснити відбір бажаючих на конкурсній основі з врахуванням наявності кваліфікаційних компетентностей, бажання професійного зростання та особистісного розвитку. ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» пропонується укласти договір з кожним працівником – майбутнім курсантом, в якому передбачити подальшу роботу на підприємстві після закінчення навчання.

Варто звернути увагу на те, що метою формування та вдосконалення системи комунікацій в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на всіх рівнях є створення згуртованої команди як потенціалу оптимізації бізнес-процесів.

На сучасному етапі переходу від постіндустріального до інформаційного суспільства при зростанні рівня комп'ютеризації всіх сфер життєдіяльності населення зокрема, та економіки в цілому, стає надзвичайно необхідним підвищення доступності інформації для споживачів. Просування продуктів та послуг в мережі Інтернет стало одним з найважливіших напрямів в бізнес-діяльності підприємств. Основним інструментом просування виступає створюваний і розміщуваний в мережі Інтернет веб-сайт. Цільова споживацька аудиторія все більше використовує Інтернет для отримання інформації про товари, їх наявність та ціни, відгуків про рівень сервісу обслуговування

Як уже було зазначено, веб-сайт ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» потребує якісного оновлення. Його призначення – інформувати споживчу аудиторію про компанію, спектр послуг, робіт і продукції та умови їх надання, про контакти і реквізити. Публікація такої інформації на інтернет-ресурсі – унікальна можливість. Жоден інший вид традиційної реклами не здатний наблизитися до неї за ефективністю. Крім того, якісний контент на веб-сайті залучає клієнтів. Веб-сайт – це потужний інструмент взаємодії з клієнтами. Також важливим в умовах конкуренції є зворотній зв'язок, отримання відгуків про послуги, роботи або продукцію. Можна також

використовувати поштову розсилку для проведення опитувань, а на основі даних Google Analytics і сервісів Google Trends або Google Keywords Tools коригувати власну бізнес-стратегію.

Як показує практика, в умовах сучасного ринку без корпоративного сайту неможливо уявити імідж успішного підприємства. Корпоративний сайт – це сайт, який включає велику кількість як статичних, так і динамічних сторінок, заповнених інформацією про продукцію, форумами, розсилками. Оформлення подібного сайту має враховувати імідж підприємства. Корпоративний сайт містить повну інформацію про компанію-власника та події з життя підприємства. Такий ресурс відрізняється від сайту-візитки та представницького сайту значно більшою повнотою представленої інформації. Також він, зазвичай, містить різноманітні функціональні інструменти для роботи з контентом (пошук та фільтри, календарі подій, фотогалереї, корпоративні блоги, форуми) [75, с.242]. Саме тому необхідна професійна розробка та вдосконалення сайту інформативно, технічно та візуально.

Як правило, веб-сайт підприємства в відіграє важливу роль у формуванні корпоративної культури підприємства. Однією із функцій корпоративного веб-сайту є – формування згуртованої команди для реалізації місії підприємства. В висококонкурентному середовищі, яке швидко змінюється, бути ефективними можуть компанії, що працюють як єдина згуртована команда. Міцний корпоративний дух приносить результат як компанії в цілому, так і кожному її працівнику. Адже, за таких умов виникає можливість повноцінної реалізації професійного потенціалу, відчуття себе частиною згуртованої команди, корисним і цінним співробітником, і отримувати за це достойну винагороду. Тому до веб-сайту варто включити також інформацію про внутрішнє життя підприємства для ефективної взаємодії всередині компанії між структурними підрозділами, керівництвом підприємства та співробітниками.

Пропонується також для підвищення кваліфікація та професійного зростання персоналу, для особистісного зростання та формування згуртованої команди підприємства відвідати наступні семінари, практичні курси, тренінги, організовані підприємством:

– тимбілдінг-тренінг, програма розрахована на 1 день на 6 академічних годин;

Тимбілдінг – це і проведення корпоративів, і спільний активний відпочинок на природі, і психологічні ігри, які моделюють життя всередині колективу і направляють його на спільну ефективну діяльність.

Етапи проведення тимбілдінг-тренінгів:

1) формування команд. Це робиться заздалегідь, наприклад 3-4 команди по 5-10 осіб, залежно від чисельності співробітників. Краще формувати команди випадковим чином, це буде ефективніше в психологічному плані;

2) кожна команда обирає капітана, придумує назву і девіз, який потрібно використовувати на всіх етапах тренінгу.

3) безпосередньо вправи. На свіжому повітрі це можуть бути різні ігри на подолання перешкод, дослідження місцевості, спортивні ігри (футбол, волейбол, картинг, а також дуже популярна в тимбілдинзі гра в пейнтбол).

4) підведення підсумків тренінгу. Учасники можуть обговорити свої дії під час різних етапів тренінгу, провести аналіз допущених помилок і досягнень. Переможці змагань отримують нагороди, решта – пам'ятні призи. Результат тренінгу: поступове згуртування колективу, вирішення конфлікту або зняття напруги. А якщо і сам керівник братиме участь у тренінгу, то це підвищить довіру до нього і розуміння його рішень.

– тематичний короткостроковий семінар «Управління командою проекту та ефективна взаємодія», програма розраховано на 1 день – 6 академічних годин;

Ефективна проектна команда, очолювана менеджером, має велике значення для реалізації проекту. Від професійних, організаційних та

особистісних якостей кожного учасника команди та менеджера проекту залежить результат управління проектом. Команда проекту є специфічною організаційною структурою, яка формується на час життєвого циклу проекту. Підсистема управління командою проекту включає організаційне планування, кадрове забезпечення проекту, створення команди проекту. Менеджер проекту здійснює функції контролю та мотивації учасників команди для ефективної роботи та завершення проекту. Для цього використовуються різні стилі керівництва, методи мотивації, адміністративні методи, заходи з підвищення кваліфікації на всіх етапах життєвого циклу проекту. Підсистема ефективної взаємодії в проекті має на меті координацію та ефективну комунікацію команди проекту всередині, з іншими підрозділами компанії та зовнішнім оточенням проекту.

Після закінчення курсу слухачі зможуть: сформувати ефективну команду проекту, групу однодумців, об'єднаних спільними цілями; виявити та скорегувати оптимальний набір ролей та функцій учасників команди проекту; сформувати посадові інструкції та професіограми для менеджера проекту та учасників команди проекту; налагодити бізнес-процеси з взаємодії команди проекту; організувати ефективну презентацію, наради та переговори на всіх етапах життєвого циклу проекту; здійснити атестацію та оцінку команди проекту; розробити заходи з розвитку та навчання менеджера та команди проекту; виявляти причини та наслідки конфліктів; виробити особисту та групову стратегію управління проектами; приймати ефективні управлінські рішення.

– Практичний семінар «Тайм-менеджмент», програма розраховано на 1 день – 6 академічних годин.

Семінар розглядає питання: сучасні парадигми тайм-менеджменту; як відрізнити власну мету від чужої; як її будувати, щоб вона була досяжною; технології створення внутрішньої та зовнішньої мотивації; закони функціонування мозку. домінуючі півкулі та самоорганізація; стилі мислення та самоорганізація; причини само саботажу; стратегії переборення

самосаботажу, самокерування; технології усвідомлення; психологічні механізми захисту; технології зміни установок; цілісне керування часом і життям: модель індивідуального балансу.

Програма навчання включає такі блоки питань: сучасні парадигми тайм-менеджменту; особливості роботи мозку; тайм-менеджмент для лівші; типи мислення та стратегії самоорганізації; управління зовнішньою та внутрішньою мотивацією; модель особистості: «ДПО»; самосаботаж; психологічні механізми захисту.

Діагностика проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» вказала на завищення витрат при формуванні штатного розпису підприємства. З метою оптимізації бізнес-процесів пропонується привести штатний розпис у відповідність до об'єктивних потреб штатних посад в різних відділах і службах підприємства. Пропонується оптимізувати штатний розпис шляхом звільнення працівників з причин змін в організації виробництва і праці, в тому числі, скорочення чисельності або штату працівників (п.1 ст. 40 Кодексу законів України про працю) [31].

Відповідно до п. 1 ст. 40 КЗпП України трудовий договір, укладений на невизначений строк, а також строковий трудовий договір до закінчення строку його чинності можуть бути розірвані власником або уповноваженим ним органом у випадку змін в організації виробництва і праці, в тому числі ліквідації, реорганізації, банкрутства або перепрофілювання підприємства, установи, організації, скорочення чисельності або штату працівників.

В разі звільнення працівників за п. 1 ст. 40 КЗпП України діють обмеження на звільнення окремих категорій працівників, встановлені ст. 184, ст. 1861 КЗпП України (жінок вагітних і тих, що мають дітей віком до трьох років (до шести – у випадках, передбачених ч. 6 ст. 179 КЗпП України), одиноких матерів за наявності дитини до 14 років або дитини з інвалідністю, батьків, які виховують дітей без матері (в тому числі в разі тривалого перебування матері в лікувальному закладі), опікунів (піклувальників),

одного з прийомних батьків, одного з батьків-вихователів), ст. 197 КЗпП України, Законом України «Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні» від 05.02.1993 р. (працевдатної молоді та молодих спеціалістів) [67].

Пряма заборона на звільнення перелічених категорій працівників протягом встановлених строків означає, що вони взагалі не можуть бути кандидатами на звільнення. Вони мають право залишитися на роботі (крім випадків ліквідації підприємства), і питання про їх звільнення, якщо підприємство не ліквідується, не може ставитися взагалі.

Отже, трудовий договір з ініціативи власника або уповноваженого ним органу може бути розірваний в разі зміни в організації виробництва і праці, в тому числі скорочення чисельності або штату працівників. Право визначати чисельність і штат працівників належить власнику або уповноваженому ним органу. Підставою для таких змін є наказ керівника підприємства, установи, організації. Після цього складається і затверджується новий штатний розпис. До нового штатного розпису не заносяться посади, які скорочено. Посади, які скорочуються, залишаються чинними протягом двох місяців — періоду попередження працівників про наступне вивільнення.

При припиненні трудового договору з підстав, зазначених у п. 1 ст. 40 КЗпП України, працівникові виплачується вихідна допомога у розмірі не менше середньомісячного заробітку (ст. 44 КЗпП України).

У відповідності до ст. 49-2 КЗпП України про наступне вивільнення працівників персонально попереджають не пізніше ніж за два місяці.

Одночасно з попередженням про звільнення у зв'язку із змінами в організації виробництва і праці власник або уповноважений ним орган пропонує працівникові іншу роботу на тому самому підприємстві, в установі, організації. При відсутності роботи за відповідною професією чи спеціальністю, а також у разі відмови працівника від переведення на іншу роботу на тому самому підприємстві, в установі, організації працівник, на

власний розсуд, звертається за допомогою до державної служби зайнятості або працевлаштовується самостійно.

Державна служба зайнятості інформує працівників про роботу в тій самій чи іншій місцевості за їх професіями, спеціальностями, кваліфікаціями, а у разі їх відсутності – здійснює підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань і суспільних потреб; особу може бути направлено, за її згодою, на професійну перепідготовку або підвищення кваліфікації.

Відповідно ст. 42 КЗпП України при скороченні чисельності чи штату працівників переважне право на залишення на роботі надається працівникам з більш високою кваліфікацією і продуктивністю праці. При рівних умовах продуктивності праці і кваліфікації перевага в залишенні на роботі надається категоріям осіб, визначених законодавством.

Згідно зі ст. 43 КЗпП України розірвання трудового договору з підстав, передбачених п. 1 ст. 40 КЗпП України, може бути проведено лише за попередньою згодою виборного органу (профспілкового представника), первинної профспілкової організації, членом якої є працівник. У разі якщо виборний орган первинної профспілкової організації не утворюється, згоду на розірвання трудового договору надає профспілковий представник, уповноважений на представництво інтересів членів професійної спілки згідно із статутом. Виборний орган первинної профспілкової організації повідомляє власника або уповноважений ним орган про прийняте рішення у письмовій формі в триденний строк після його прийняття. У разі пропуску цього строку вважається, що виборний орган дав згоду на розірвання трудового договору.

Відповідно до ст. 232 КЗпП України трудові спори за заявами працівників про поновлення на роботі незалежно від підстав припинення трудового договору, зміну дати і формулювання причини звільнення, оплати за час вимушеного прогулу або виконання нижчеоплачуваної роботи розглядаються безпосередньо в районних, районних у місті, міських чи міськрайонних судах. Позивачі у справах про поновлення на роботі звільняються від сплати судового збору в усіх судових інстанціях.

Висновки до третього розділу

3.1 У ринкових умовах розвитку національної економіки сфера будівництва є однією із провідних та найважливіших із видів економічної діяльності в Україні. Це пов'язано з тим, що будівельна галузь в Україні створює велику кількість робочих місць і використовує продукцію всіх галузей економіки країни. В процесі розгляду шляхів удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку було запропоновано основні напрями поліпшення вказаних процесів організаційного, економічного, комунікаційно-інформаційного та технологічного характеру.

3.2 Гнучкі та адаптивні управлінські підходи мають сприяти настанню змін та поступовій перебудові системи управління бізнес-процесами підприємства задля ефективного їх функціонування, забезпечення досягнення якісних та кількісних показників. Економічно обґрунтовані заходи щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» стосовно формування системи комунікацій в організації на всіх рівнях з метою створення згуртованої команди як потенціалу оптимізації бізнес-процесів, удосконалення системи навчання та розвитку персоналу підприємства для набуття відповідних кваліфікаційних компетенцій, оптимізації організаційної структури персоналу підприємства.

3.3 Для реалізації напрямів удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів запропоновано: направити 4-х співробітників підприємства ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на курси з підготовки менеджерів бізнес-проектів; запустити оновлений веб-сайт підприємства для підвищення доступності інформації для споживачів, формування іміджу успішного підприємства та становленні корпоративної культури; оптимізувати штатний розпис підприємства відповідно до об'єктивних потреб організації; організувати проведення семінарів, практичних курсів, тренінгів для співробітників підприємства з метою професійного та особистісного розвитку і формування згуртованої команди.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, виконане на основі аналізу системи розробки та оптимізації бізнес-процесів, узагальнення зарубіжного досвіду, осмислення наукових праць з різних галузей науки, дало змогу визначити науково-теоретичні положення розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку та розробити практичних рекомендацій щодо їх удосконалення. Основні результати дослідження полягають у такому.

1. Проаналізовано методологію дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації. Методологія – це галузь теоретичних знань, уявлень про сутність, форми, закони, порядок та умови застосування підходів, способів, методів, прийомів і процедур у процесі наукового пізнання та практичної діяльності.

Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації – це систематизована сукупність підходів, способів, методів, прийомів та процедур, що застосовуються в процесі наукового пізнання та практичної діяльності вказаних явищ з метою отримання істинних знань.

Методологія дослідження розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації ґрунтується на елементах діалектичного методу дослідження, що включає: філософські та загальнонаукові принципи (детермінізму, взаємодії, розвитку), основні закони і категорії діалектики, закони і категорії філософії управління.

Основні методологічні принципи дослідження: принцип єдності теорії і практики; принцип визначеності; принцип конкретності; принцип пізнавальності; принцип об'єктивності; принцип причинності; принцип розвитку.

Методологічною основою дослідження стали такі підходи: когнітивний (пізнавальний), гносеологічний, гуманістичний, герменевтичний, аксіологічний, цивілізаційний, системний, інституційний, нормативно-

ціннісний, інформаційний, формально-юридичний, політико-культурний, комплексний.

Дослідження системи розробки та оптимізації бізнес-процесів було здійснено в межах індуктивного, діалектичного, структурно-функціонального, системного, інформаційно-цілісного та синергетичного методів.

2. Розкрито понятійно-категоріальний апарат розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку. Встановлено, що під бізнес-процесом пропонується розуміти специфічно упорядковану сукупність робіт, завдань у часі та просторі, із зазначенням початку і кінця, з точним визначенням входів і виходів.

Визначено, що характерними ознаками бізнес-процесів та їх структури є: процес орієнтування на конкретного споживача, який є отримувачем продукції (послуги) – основного виходу продукції; вимоги споживача, які представлені у вигляді окремого набору характеристик, що створюють початок процесу «вхід в процес»; замовлення споживача запускає процес, а отримання послуги (продукції) закінчує його; процес створюється сукупністю взаємопов'язаних та завершальних робіт (результати однієї роботи є початком другої, створюючи ланцюг внутрішніх постачальників і споживачів); кожна з робіт зазвичай виконується окремими людьми або підрозділами; підрозділ може брати участь в декількох процесах; процеси повторюються у часі

З'ясовано, що розробка бізнес-процесів – це сукупність процедур, їх опису, аналізу, моделювання й удосконалення. Виявлено, що оптимізація бізнес-процесів – це комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, спрямованих на поліпшення показників діяльності підприємства з метою задоволення потреб зацікавлених сторін.

Основними принципами оптимізації бізнес-процесів є: відповідність поліпшення бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства; орієнтація на

внутрішніх та зовнішніх споживачів; наявність критеріїв оптимізації бізнес-процесів; наявність осіб, відповідальних за оптимізацію бізнес-процесів

Узагальнюючи різні підходи до виділення та групування методів оптимізації бізнес-процесів, пропонуємо їх класифікувати як:

- аналітичні методи (SWOT – аналіз, діаграма Ішикави, «п'ять запитань», мозковий штурм, аналіз бізнес-логіки процесу, функціонально-вартісний аналіз),
- формально-універсальні методи (паралельне виконання робіт, усунення часових розривів, зменшення кількості входів та виходів, мінімізація усної інформації, організація процедур контролю);
- комплексні методи постійного удосконалення (Lean production, Six Sigma, Total quality management, Kaizen),
- бенчмаркінг,
- аутсорсинг,
- інструментальні методи (використання інформаційних технологій автоматизації бізнес-процесів).

Встановлено, що переваги оптимізації бізнес-процесів організації полягають в наступному: скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у кожному з проаналізованих процесів; формування у працівників організації та керівників чіткого розуміння того як, коли, хто та що необхідно зробити для досягнення поставлених цілей; інтегрування зі стратегією компанії та ключовими показниками її ефективності; можливість підготовки до успішного, продуманого та ефективного впровадження інформаційних технологій; перспектива підготовки до ефективного та обґрунтованого організаційного редизайну; зростання керованості організації; поліпшення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; наближення до сертифікації за стандартами ISO 9001:2015; зростання інвестиційної привабливості організації.

3. Узагальнено зарубіжний досвід розробки та оптимізації бізнес-процесів в організації в умовах ринку. З'ясовано, що країни з розвинутою економікою поступово переходять від функціонального до процесоорієнтованого підходу в управлінні, який зміщує фокус уваги на процеси, що відбуваються на підприємстві, і спрямовані на покращення якості товарів, робіт, послуг і задоволення потреб споживача, проходять на всіх стадіях виробництва, включають всі підрозділи та орієнтуються на кінцевий результат – отримання прибутку.

Встановлено, що серед концепцій управління бізнес-процесами можна виділити два підходи: еволюційний і революційний. Еволюційний підхід передбачає поступове, поетапне поліпшення бізнес-процесів впродовж всього циклу існування продукції, товару, послуги, проте обов'язково на систематичній основі (CPI, TQM, Kaizen, Lean Production). Всі компанії об'єднують Business Process Improvement (удосконалення бізнес-процесів). Другий підхід – революційний, веде до суттєвих, докорінних змін процесу та фундаментальних перетворень в організаційній структурі управління бізнес-процесами (концепція BPR). Однак усі концепції передбачають орієнтованість на ринок споживача, а не виробника.

Виявлено, що в США переважає реінжиніринг процесів, в західноєвропейських країнах – концепція загального управління якістю (TQM); в Японії, Сінгапурі, Південній Кореї – концепція загального управління якістю (TQM); теорія постійного поліпшення процесів (CPI), Кайдзен/ Бережливе виробництво (Kaizen/LP).

4. Охарактеризовано організаційно-управлінську структуру ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», одного із підприємств, яке динамічно розвивається в будівельній галузі Запорізької області. Організаційна структура ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» є лінійно-функціональною.

Підприємство «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю, зареєстрованим в установленому законом порядку 28.07.2006 р. Основний

вид діяльності товариства згідно ЄДРПОУ – 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, діє на основі статуту. Органами управління товариства є загальні збори учасників, наглядова рада та виконавчий орган (директор). Організаційна структура ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» є лінійно-функціональною.

ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» отримало Ліцензію для ведення господарської діяльності з будівництва об'єктів IV і V категорії складності, видану Державною архітектурно-будівельною інспекцією України 22 грудня 2015 р. №48-Л має право здійснювати будівельні та монтажні роботи; монтаж інженерних мереж; будівництво транспортних споруд.

Визначено, що ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» здійснює господарську діяльність за двома основними напрямками: 1) будівельні та монтажні роботи; 2) виконання повного циклу робіт з проектування, виробництва і монтажу інтер'єрів для літаків, гвинтокрилів та іншої техніки спеціального призначення, безпосередньо визначає і особливості організаційно-управлінської структури.

Запровадження товариством ДСТУ ISO 9001:2015 системи управління якістю – це стратегічне рішення організації, яке може допомогти поліпшити її загальну дієвість та забезпечити міцну основу для ініціатив щодо сталого розвитку.

Виявлено, що на сьогоднішній день ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» має 127 завершених проектів, 450 співробітників, 37 одиниць власної техніки. Підприємство змогло вирости до великої групи виробничих підрозділів, об'єднаних метою стати успішною багатопрофільною компанією Запорізького регіону.

5. Надано та проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» за 2017-2018 рр. Встановлено, що підприємство є конкурентоспроможним на ринку виконання робіт, надання послуг та випуску продукції.

Здійснено діагностику проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». Визначено, що на шляху впровадження на виробництві процесоорієнтованого управління трапляються дестабілізуючі фактори, характерні для багатьох підприємств будівельної галузі України, і які мають місце в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». До таких факторів можна віднести: недосконалість розробленої керівництвом стратегії розвитку підприємства, яка б передбачала впровадження інноваційних методів управління, переважання прийняття ситуативних управлінських рішень; нестача обігового капіталу на інноваційні заходи в управлінні виробництвом та придбанні сучасної техніки; невисокий досвід топ-менеджменту щодо особливостей упровадження процесоорієнтованих методів управління на виробництві; «клаптикове» впровадження вдосконалення процесів,

Серед основних проблем розробки та оптимізації бізнес-процесів на ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» необхідно виділити: небажання персоналу активно реагувати на якісні зміни внутрішніх бізнес-процесів з причин його непоінформованості та вмотивованості, що мають здійснювати менеджери підприємства; неготовність постачальників та замовників до єдиної з підрядним підприємством політики зміни зовнішніх бізнес-процесів; відсутність необхідної кількості менеджерів, які б мали відповідні кваліфікаційні компетенції, для ефективного керівництва бізнес-проектами; невирішеність бюджету оптимізації бізнес-процесів та несвоєчасне його планування; необґрунтоване завищення витрат при формуванні штатного розпису підприємства без врахування об'єктивних потреб в певних штатних посадах; економія коштів на навчання персоналу підприємства в якості менеджерів проектів, які будуть реалізовувати інноваційні методи розробки та управління бізнес-процесами; відсутність горизонтальних зв'язків у менеджерів процесів, внаслідок чого відбувається дублювання повноважень між менеджером процесу та функціональними менеджерами.

6. Проведено SWOT-аналіз діяльності ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД», в результаті якого встановлено зв'язки між характерними для підприємства можливостями, загрозами, сильними сторонами (перевагами) і слабкими, що в подальшому може бути використано для формулювання і вибору стратегії підприємства. Встановлено, що головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів, робіт і послуг.

SWOT-аналіз ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» дав змогу сформулювати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей адаптації до середовища та формування впливу на нього, а також отримати достовірні дані про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів, послуг та робіт.

Надано SWOT-аналіз розвитку будівельної галузі в Запорізькій області за станом на 2018 рік.

7. Визначено напрями удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку.

Встановлено, що в ринкових умовах розвитку національної економіки сфера будівництва є однією із провідних та найважливіших із видів економічної діяльності в Україні. Це пов'язано з тим, що будівельна галузь в Україні створює велику кількість робочих місць і використовує продукцію всіх галузей економіки країни. Розвиток будівельної галузі неминуче викликає економічне зростання у країні та розв'язання багатьох соціальних проблем.

Виявлено, що основною проблемою розвитку будівництва в Україні залишається збільшення собівартості робіт через подорожчання основних складових будівництва. З метою підтримки рівня рентабельності будівельні компанії вимушені підвищувати вартість робіт та послуг, що в результаті негативно впливає на динаміку попиту з боку замовників (інвесторів). Збитковість будівництва зменшує його інвестиційну привабливість, що

підтверджує обсяг виробленої продукції (виконаних будівельних робіт) за видами даних Державної служби статистики України

Напрямами удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку є:

- Удосконалення стратегії розвитку підприємства, яка б передбачала впровадження інноваційних методів управління бізнес-процесами, з урахуванням перспективних потреб споживача.

- Створення ефективної організаційної структури управління з чітким розподілом обов'язків, прав та відповідальності всіх учасників бізнес-процесів.

- Забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій щодо розробки та оптимізації бізнес-процесів.

- Покращення організації праці персоналу, розробка і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників.

- Формування системи комунікацій в організації на всіх рівнях з метою створення згуртованої команди як потенціалу оптимізації бізнес-процесів.

- Удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства для набуття відповідних кваліфікаційних компетенцій, зокрема менеджерів проектів, які будуть реалізовувати інноваційні методи розробки та оптимізації бізнес-процесів.

8. Надано економічне обґрунтування заходів з удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». Визнано, що визначення базових економічних показників (собівартість, операційний прибуток/збиток, ринкова вартість) для бізнес-процесів промислового підприємства, в тому числі і будівельного, є одним із головних етапів у здійсненні оптимізації бізнес-процесів.

Економічно обґрунтовані заходи щодо вдосконалення процесу розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА

БУД» стосовно вдосконалення системи комунікацій в організації на всіх рівнях з метою створення згуртованої команди як потенціалу оптимізації бізнес-процесів, удосконалення системи навчання та розвитку персоналу підприємства для набуття відповідних кваліфікаційних компетенцій, зокрема менеджерів проектів, оптимізації штатного розпису персоналу підприємства.

Загальна вартість навчання на курсах з підготовки менеджерів бізнес-проектів становить:

$$\sum B = 25000 \cdot 4 = 100000 \text{ грн.}$$

Витрати на розробку та функціонування веб-сайту в перший рік становлять:

$$\sum B_{\text{сайт-1р.}} = 20000 + 800 + 26900 = 47700 \text{ грн.}$$

Витрати на функціонування сайту протягом першого та наступуючих років складають:

$$\sum B_{\text{функц.}} = 24000 + 500 + 2400 = 26900 \text{ грн.}$$

Річні витрати на заробітну плату працівникам, які підлягають скороченню, складають:

$$B_{\text{зп}} = 9 \cdot 12177 \cdot 1,22 \cdot 12 = 1604441 \text{ грн.}$$

Таким чином, удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» передбачає витрати (станом на перший рік) – 147700 гривень (включно із розробкою та функціонуванням сайту, підвищенням кваліфікації працівників) та 26900 гривень в подальшому на підтримку роботи веб-сайту. Оптимізація організаційної структури підприємств шляхом запровадження даних заходів дозволить скоротити штат працівників на 2%, що в рік буде давати економію у розмірі 1604441 гривень. Однак, слід зауважити, що в кваліфікаційній роботі магістра економічно обґрунтована лише частина заходів щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД».

9. Розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів в ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» в умовах ринку.

Для реалізації напрямів удосконалення розробки та оптимізації бізнес-процесів запропоновано:

- направити 4-х співробітників підприємства ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД» на курси з підготовки менеджерів бізнес-проектів;

- запустити оновлений веб-сайт підприємства для підвищення доступності інформації для споживачів, формування іміджу успішного підприємства та становленні корпоративної культури;

- оптимізувати штатний розпис підприємства відповідно до об'єктивних потреб організації; організувати проведення семінарів, практичних курсів, тренінгів для співробітників підприємства з метою професійного та особистісного розвитку і формування згуртованої команди.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абушенко В. Л. Аксиология. Новейший философский словарь. Гл. науч. ред. и сост. А. А. Грицанов. Минск: Издательство В.М. Скакун, 1999. 896 с.
2. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятия: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразования. М.: АльпинаПаблицер, 2002. 287 с.
3. Андрушак Є. Реорганізація як ефективний засіб вирішення проблеми банкрутства підприємств. *Регіональна економіка*. 2002. № 1. С. 83-89.
4. Баженова Е.С. Возможности и ограничения применения концепции Total Quality Management в практике управления зарубежными и отечественными компаниями. *Экономика и менеджмент инновационных технологий*. 2014. № 2. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4267>.
5. Биба В.В., Гаташ В.С. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Збірник наукових праць (галузеве машинобудування, будівництво)*. ПолтНТУ. 2013. Вип. 4(39). Т.2. с.3-9.
6. Бойчук Н.Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ»*. 2016. Випуск 17. С. 173-180.
7. Бояринова К.О., Бекмурзіна А.М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/>
8. Бубенко О.П. Інноваційні складові підвищення ефективності будівельних підприємств. *БізнесІнформ*. 2012. №12. С.156-161.
9. Буданов В.П. Методология и синергетика в постнеклассической науке и в образовании. М.: Либраком, 2009. 240 с.

10. Важинський С.Е., Щербак Т. І. Методика та організація наукових досліджень: Навч. посіб. Суми: СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 260 с.
11. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 720 с.
12. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>
13. Василенко Ю.В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>.
14. Васильченко Ю. Японская система Кайдзен и персональная организация времени. *Журнал «MANAGEMENT»*. М. №4 (36). 2015.
15. Воронкова В. Г. Ділова оцінка працівника й оплата праці. *Кадровий менеджмент*. К., 2004. С. 101 – 113.
16. Воронкова В. Г. Синергетична методологія аналізу соціального. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Збірник наукових праці*. 2009. №36. С. 26–46.
17. Воронкова В. Г. Теоретико-праксіологічні засади формування парадигми гуманістичного менеджменту в Україні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя, 2011. Вип. 45. с. 5 – 11.
18. Воронкова В. Г., Соснін О. В., Ажажа М. А. Інвестиції в людський розвиток в умовах глобальної трансформації. Навчальний посібник. Львів: Магнолія 2006. 2011. 602 с.
19. Гордеев М. Технология оптимизации бизнес-процессов. URL: https://www.cfin.ru/itm/bpr/optimization_technology.shtml
20. Грег Брю. Шість сигм для менеджерів. Пер. с англ. В. Н.Егорова. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. 272 с.

21. Гуцало А. В. Економіко-управлінський реінжиніринг бізнес-процесів підрядного підприємства: автореферат ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльності). К.: Київський нац. ун-т буд-ва і архітектури, 2017. 24 с.
22. Демченко Б.А., Кудрицька Ж.В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №3. с.71-74.
23. Добронравова І. С., Білоус Т.М., Комар О.В. Новітня західна філософія науки : підручник. Київ : Парапан, 2008. 216 с.
24. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) Системи управління якістю. Вимоги. Офіційне видання. Київ, ДП «УкрНДНЦ», 2016 р. 30 с. URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
25. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2016. № 6. С. 66-79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2016_6_10.
26. Загорная Т.О., Коломыцева А.О. Процессно-ориентированный подход в управлении развитием организаций. *Механизм регулирования экономики*. Суми: СумДУ. 2009. № 3 (42). Том. 2. С. 205-215.
27. Зацерковний В. І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
28. Исикава К. Японские методы управления качеством. Сокр. пер. с англ. Под. ред. А. В. Гличева. М. : Экономика, 1988. 214 с.
29. ISO 8402:1994 Управление качеством и обеспечение качества. URL: http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail.htm?csnumber=20115.
30. Ковалев С.М. Оптимизация бизнес-процессов. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=06&sid=55>.
31. Кодекс законів України про працю: Закон України від 10 грудня 1971 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1971. додаток до № 50. ст. 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>

32. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2011. № 3. С. 126 – 136.
33. Колесников О. В. Основи наукових досліджень. 2-ге вид. випр. та доп. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 144 с.
34. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. *Прометей: Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки*. 2013. № 1 (40). С. 146 – 151.
35. Кононова І.В. Методологія та практика процесного управління будівельним підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск 3. 2015. С.323-327.
36. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип. 3. С. 64-69.
37. Кравчук О. М. Функціонування допоміжного виробництва промислових підприємств за умов розвитку ринкових відносин (реформування, структуризація, управління): монографія. РВВ Луцького ДТУ, 2007. 240 с.
38. Круглов М.Г. Инновационный проект: управление качеством и эффективностью. Учеб. Пособие. М.: Издательство «Дело» АНХ. 2009. 336 с.
39. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: Курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
40. Кучкаров З. Как оптимизировать бизнес-процессы. *Генеральный Директор. Персональный журнал руководителя*. 2006. № 10. С. 1-11.
41. Лазаренко Л.О. Сучасна модель управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія:економічні науки*. 2010. №4. Т.4. С. 22-25.
42. Латишева О.В., Рачок А.І. Використання інструментарію проектного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проектами на

- підприємствах. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). №3. С.185-191.
43. Лелюк В.О., Лелюк О.В., Пан М.П. Удосконалення бізнес-систем. За ред. В.О.Лелюка: Навчальний посібник. В 2-х т. Том 1. Х.: ХНАМГ, 2010. 262 с.
 44. Лешкевич Т.Г. Философия и теория познания. М.: ИНФРА-М, 2013. 408 с.
 45. Лещук В.П., Полінкевич О.М., Іщук Л.І. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування. *Економічний часопис-XXI*. 2015. № 1-2 (1). С. 52–56.
 46. Майсак О. С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами. *Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии*. 2013. № 1 (21). С. 15-157.
 47. Маляренко М. Оптимізація бізнес-процесів на сучасних підприємствах в умовах кризи. *Збірник наукових праць студентів, аспірантів і молодих вчених «Молода наука-2019»* : у 5 т. / Запорізький національний університет. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. Т.5. с.280-281.
 48. Маляренко М. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів. *Матеріали XXIV науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів, молодих вчених та викладачів. Проблеми економічного розвитку в сучасних умовах*. Том IV / II ЗНУ. Запоріжжя: II ЗНУ. 2019 р. с.50-51.
 49. Маляренко М. С. Оптимізація бізнес-процесів в умовах оновлення економіки за європейськими стандартами. *Вплив цифрової освіти на розвиток людського капіталу: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (20-21 листопада 2019 року, м. Запоріжжя)*. Запоріжжя : Наук. ред. Н.Г. Метеленко. ЗНУ Інженерний інститут, 2019. С.227-230.
 50. Маляренко М. Ситуаційна модель керування Ф. Фідлера та її значення для умов інформаційного суспільства. *Сучасні технології в умовах*

- освітньої парадигми інформаційно-комунікативного суспільства: *Матеріали міжнародної науково-практичної мультидисциплінарної інтернет-конференції* 26 листопада 2018р. Україна, м. Запоріжжя. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. С.169-173.
51. Масаакі Імаї. Кайдзен: Ключ до успіху японських компаній. Пер. з англ. М.: «Альпина бизнес букс», 2004. 274 с. URL: <http://www.gmpua.com/Management/Kaidzen/KaidzenMasaaki.pdf>
 52. Метеленко Н.Г. Організація управління промисловим підприємством у контексті економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1840>
 53. Михайлишин Н. П., Мельник Н. Г. ТОС – теорія, що ламає стереотипи: URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_4/81.pdf.
 54. Михеева Е. З. Использование зарубежного опыта проведения реинжиниринга бизнес-процессов. *Альманах современной науки и образования*. Тамбов: Изд-во Грамота. 2007. № 4 (4). С. 141-143.
 55. Міняйленко В.Г., Міняйленко І.В., Биба В.В. Проблеми та перспективи розвитку підприємств будівельної галузі. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2018. №7. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/61?offset=20>
 56. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2014. №11. URL: http://www.business-inform.net/pdf/2014/11_0/295_302.pdf.
 57. Мотышина М. С. Исследование систем управления: учеб. пос. СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2006. 224 с.
 58. Мурашко М. І. Кадрова політика та основи управлінської діяльності. Чернігів: Чернігівські Обереги, 2004. 231 с.
 59. Нив Г. Организация как система: Принципы построения устойчивого бизнеса Эдвардса Деминга. Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Пабlishер. 2014. 368 с.

60. Норкіна Т.П., Скарбун З.О. Удосконалення управління інноваційним розвитком підприємств будівельної галузі. *Економіка будівництва і міського господарства*. 2013. Т. 9, № 1. С. 55–62.
61. Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) за видами. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/bud/ovb/ovb_u/ovbp_vyd_u.htm
62. Основи методологія та організації наукових досліджень: навч. посіб. За ред. А.Є. Конверського. К., 2010. 352 с.
63. Павлова В. А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. В. А. Павлова, О. А. Паршина. *Академічний огляд*. 2017. №1. С. 54-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2017_1_7.
64. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 36. С. 20-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2013_36_5
65. Полінкевич О.М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки: монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
66. Положення «Про проектно-конструкторський відділ» ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». URL: <https://sodraviastroj.com.ua/about/>
67. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні: Закон України від 05.02.1993 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. №16. ст.167. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>
68. Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю: Закон України від 06.02.2018 р. № 2275-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 13. ст.69. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19>

69. Пунченко О.П. Методологічні новації у сучасному науковому пізнанні. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 57. С.27-37.
70. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процесов. М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
71. Робсон, М. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процесов. М. Робсон, Ф. Уллах. М.: ЮНИТИ, 2007. 428 с.
72. Рубан В.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. *ВІСНИК КНУТД*. 2012. №6. С. 239-247.
73. Сенів Б.Г. Сучасний стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Інноваційна економіка*. 2011. № 7. С. 19–24.
74. SWOT-аналіз розвитку будівельної галузі в Запорізькій області. URL: <https://www.zoda.gov.ua/images/article/original/000045/45492/swot.pdf>
75. Сівко Л.В., Дорохов О.В, Драшкович М. Аналіз характеристик веб-сайтів з точки зору комунікативної складової бізнес-діяльності підприємства. *Системи обробки інформації*. 2011. № 8 (98). С.241-244.
76. Скрипюк И. И. Краткий курс оптимизации бизнес-процессов на примере процесса продаж и управления персоналом. Санкт-Петербург: ООО «Издательство Форум Медиа», 2014. 45 с.
77. Сорочак О. З., Гвоздь М. Я. Методика оцінювання ефективності бізнес-процесів приладобудівних підприємств та вибору відповідного виду їх реінжинірингу. *Економічний простір*. 2015. № 102. С. 210-224. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2015_102_23
78. Сурмин Ю. П., Туленков Н. В. Методология и методы. К., 2000. 115 с.
79. Тарнас Р. История западного мышления. М.: Крон-Пресс, 1995. 339 с.
80. Татар М.С. Дослідження проблем розвитку ресурсного потенціалу будівельних підприємств України в умовах активізації факторів зовнішнього середовища. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6, Ч. 3. С. 81–86.

81. Тельнов Ю.Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика, 2004. 320 с.
82. ТОВ «СПІВДРУЖНІСТЬ АВІА БУД». URL: <https://sodraviasstroy.com.ua/about/>
83. Український тлумачний словник. URL: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/109310
84. Усова Г. В. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61.
85. Филип Котлер, Роланд Бергер, Нильс Бикхофф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы The Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business. М.: Альпина Паблишер, 2012. 144 с.
86. Хакен Г. Тайны природы. Синергетика: учение о взаимодействии. М.; Ижевск : ИКИ, 2003. 320 с.
87. Харрингтон Х., Харрингтон Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде: Пер. с англ. Под ред. Б. Резииченко. СПб. : Питер, 2004. 176 с.
88. Харрингтон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. Дж. Харрингтон, К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген; [пер. с англ.]. СПб. : Азбука; СПб. : БМикро, 2002. 328с.
89. Хейвуд Дж. Б. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ. Пер. с англ. М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. 176 с.
90. Чаадаев В.К. Бизнес-процессы в компаниях связи. М.: Эко-Трендз, 2004. 176 с.
91. Черненко Я.А. Сравнительный анализ методов диагностики бизнес-процессов. *Концепт*. 2016. Т. 17. С. 136–140.

92. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С.125-131. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf.
93. Чорна М.В., Глухова С.В. Стратегічні напрями інноваційної діяльності підприємств будівельної галузі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2012. Вип. 1 (1). С. 210–216.
94. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз : зб. наук. праць.* Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.
95. Шевчук Н. С., Гайдаєнко О.М. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства як фактор оптимізації бізнес-процесів. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка.* 2016. Вип. 1(1). С. 301-305. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2016_1\(1\)_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuues_2016_1(1)_51).
96. Шевчук Р. М. Методологія наукового пізнання: від явища до сутності. *Філософські та методологічні проблеми права.* 2016. № 1. С. 31-45. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fmpp_2016_1_5.
97. Шкурат В. І. Методологічні підходи до аналізу особливостей державного управління в умовах глобалізації. *Державне управління.* 2006. № 1. С. 14–22.
98. Шорохов В. Порівняльний аналіз лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур управління. *Ефективність державного управління. Збірник наукових праць.* 2015. Вип. 43. С.201-210.

99. Штанько В.І. Філософія та методологія науки. Навчальний посібник для аспірантів і магістрантів природничо-наукових і технічних вузів. Харків: ХНУРЕ. 2002. 292 с.
100. Якименко О.В. Вплив інноваційного потенціалу на розвиток будівельних підприємств. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 4 (81). С. 316–325.
101. Якименко О.В. Напрями інноваційної політики розвитку підприємств будівельного комплексу України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 5 (29). С. 77–87.
102. Яскевич Я.С. Философия и методология науки. Минск, Высшая школа, 2007. 656 с.
103. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign . T. H. Davenport, J. E. Short . Sloan Management Review, 1990, (Summer), p. 11 – 27.
104. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position [Text] / W.E. Deming. Cambridge, MA (USA): Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.
105. Parmenter D. Key Performance Indicators. New Jersey, USA:John Wiley & Sons, inc., 2007. 233 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 - Підходи до визначення сутності поняття «бізнес-процес»

Автор(и)	Визначення поняття «бізнес-процес»
1	2
А.-В. Шеєр	Пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами.
М. Хаммер, Дж. Чампі (М. Hammer, J. Champy)]	Сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.
Т. Дейвенпорт, Дж. Шорт (Т. Davenport, J. Short)	Структурована кінцева безліч дій, спроектованих для виробництва специфічної послуги (продукту) для конкретного споживача або ринку. Або – специфічно впорядкована сукупність робіт, завдань, у часі та в просторі з вказівкою початку і кінця, точним визначенням «входів» і «виходів». Або – набір дій, що структурується, вимірюваний, створений, щоб виробити певний вихід для конкретного клієнта або ринку.
Б. Андерсон	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів.
Х. Біннер	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
Е. Г. Ойхман, Э. М. Попов	Безліч внутрішніх кроків (видів) діяльності, що починаються з одного і більше «входів» і що закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту, що задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом і якістю. Або – повний потік подій в системі, що описує, як клієнт починає, веде і завершує використання бізнесу.
Н. Тішер	Структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату, тобто певний системно-замкнений процес.
Л. І. Чернобай, О. І. Дума	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій, яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.

Таблиця Б.1 Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів»

№ з/п	Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
1	2	3
1.	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність);	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнеспроцесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконувати в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.
2.	Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передує даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організувати та стимулювати самомотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів
3.	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі)	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів
4.	Вимірність результату кожного бізнес-процесу	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок [7], то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом

Продовження додатку таблиці Б.1

1	2	3
5.	Дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»);	Згідно визначення М.Портера [7] кожен бізнес-процес має початок та кінець, які визначається затратами організаційних ресурсів (“вхід”) та “формуванням споживчої цінності” (“вихід”). До організаційних ресурсів слід віднести матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові тощо
6.	Існування мети здійснення бізнес-процесів	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів/потреб ринку. “Виходи” одних бізнес-процесів є “входами” наступних, які використовують результати попередніх. Результатом “кінцевих” бізнес-процесів є товари/послуги, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства
7.	Безперервність бізнес-процесів	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожну дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється
8.	Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів	Додана вартість (споживча цінність) не виникає і не зникає, а створюється як результат вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом виконання яких вона і виступає.
9.	Керованість бізнес-процесів	Використання організаційних ресурсів та виконання бізнес-процесів для створення доданої вартості з метою досягнення цілей підприємства потребує керівництва, що в практичному аспекті означає наявність менеджера, який має владу і повноваження змінювати конфігурацію процесу та затрачувані на його виконання ресурси, а також відповідає за його результативність і ефективність
10.	Застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів	Якщо певний результат однозначно досягається за заздалегідь визначеним алгоритмом, процес його досягнення слід розглядати як бізнес-процедуру, а не бізнес-процес. Виконання комплексу бізнес-процесів організації має бути налаштованим на задоволення запитів клієнтів процесу та видозмінюватись відповідно до їх потреб. На рівні всієї організації виконання бізнес-процесів має передбачати можливість зміни їх конфігурації (технології формування споживчої цінності) як наслідок зміни умов середовища функціонування організації
11.	Системність бізнес-процесів	Виконання бізнес-процесів на підприємстві неминуче пов'язано із досягненням ефекту синергії. Адже створення доданої вартості (споживчої цінності) взагалі неможливе при їх функціонуванні відокремлено один від одного (різних етапів ланцюга створення вартості, основних і допоміжних процесів тощо).
12.	зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства	Рівень ефективності підприємства знаходиться у прямій залежності від ступеню інтеграції бізнес процесів та бізнес-моделі організації. Відсутність тісного зв'язку між виконуваними бізнес-процесами і бізнес-моделлю руйнує міст між доданою вартістю (результатом виробництва, маркетингу тощо) і її оцінкою зі сторони споживачів (споживчою цінністю).

Таблиця В.1 Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
1	2	3
За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості)	Основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для організації.
	Обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості.
	Бізнес-процеси управління	Процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи загалом.
	Бізнес-процеси розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси), а також зосереджені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі.
За Орієнтованістю бізнес-процесів	Процеси, орієнтовані на клієнта/ Customer Oriented Processes (COP's)	Це процеси виконання продукту, які визначають вимоги клієнтів (входи в ці процеси): вимоги дизайну, способу виробництва, доставки і сервісу. Ці процеси загалом мають найбільший рівень взаємодії із зовнішніми споживачами. Процеси групи COP's містять маркетинг і продажі, дизайн і розробки, виробництво, доставку, упакування продуктів, сервіс та гарантії, процеси формування споживчої цінності для клієнта.
	Процеси, орієнтовані на підтримку/ Support Oriented Processes (SOP's)	Процеси цієї групи забезпечують потрібні ресурси для процесів, орієнтованих на клієнта. Мають найбільший рівень взаємодії з операційним рівнем процесів, орієнтованих на клієнта. Такі процеси об'єднують трудові ресурси, інформаційні технології, закупівлі сировини, лабораторні дослідження, підтримку основних процесів, виготовлення запчастин, управління складською інфраструктурою тощо.
	Процеси, орієнтовані на управління/ Management Oriented Processes	Процеси формування зобов'язань, лідерства, управлінських ресурсів, моніторингу та прийняття УР на рівні топ-менеджменту Процеси, орієнтовані на управління, передбачають бізнес-планування, моніторинг управлінських рішень, планування якості, планування ресурсів, комунікації тощо.

Продовження таблиці В.1

1	2	3
За місцем у ланцюгу формування вартості	Вхідна логістика	Сукупність процесів, пов'язаних із отриманням, складуванням та розподіленням ресурсів між «входами» бізнес-процесів. Відносини з постачальниками є ключовим фактором у створенні цінності в цій групі процесів
	Виробничі процеси	Сукупність процесів трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати за рахунок технології виробництва /надання послуг. Збалансованість виробничих процесів та їх ефективність є ключовим фактором формування цінності на цьому етапі виконання бізнес-процесів
	Вихідна логістика	Сукупність процесів доставки продукції/послуг до клієнтів організації. Містить процеси складування та дистрибуції готової продукції.
	Маркетинг та продажі	Сукупність процесів, спрямованих на переконання клієнта у здійсненні покупки товарів/послуг організації у зіставленні із конкурентами. Ефективна маркетингова політика є джерелом створення цінності на цьому етапі.
	Сервіс	Підтримка споживчої цінності виготовленої продукції/послуг для клієнта, після здійснення ним покупки
	Управління персоналом	Процеси пошуку, найму, навчання, мотивації, нагородження та звільнення працівників організації. Люди є джерелом формування нових ідей, інновацій, тому цінність цієї групи бізнес-процесів полягає у структуруванні робіт із налагодження всіх зазначених типів активності.
	Інфраструктура організації	Це системи та функції підтримки щоденних операцій організації. До цього виду бізнес-процесів відносяться фінанси та облік на підприємстві, функціонування юридичної служби, служби охорони та інших обслуговуючих служб на підприємстві, а також загальне адміністрування підприємства.
	Технологічний розвиток/інноваційна діяльність	Сукупність процесів із пошуку нових ідей, їх тестування, реалізації та комерціалізації. Ці процеси мають на меті створити критично необхідні конкурентні переваги за рахунок зміни конфігурації основних бізнес-процесів.
Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами	Сукупність процесів пошуку кращих постачальників та обслуговуючих компаній, які за оптимальну ціну зможуть забезпечити достатню кількість ресурсів та інструментів, для функціонування основних бізнес-процесів. Процеси цієї групи формують цінність за рахунок можливого зниження вартості ресурсів чи підвищення якісних характеристик (доставка, ремонт, обслуговування обладнання) ресурсів, за рахунок постачальників.	

Продовження таблиці В.1

ca1	2	3
За характером продукту	Виробничі бізнес-процеси	Процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні клієнти.
	Адміністративні бізнес-процеси	Серія послідовних заходів по виконанню адміністративних задач, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації.
По відношенню до клієнтів організації	Зовнішні бізнес-процеси (прецеденти)	Процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації.
	Внутрішні бізнес-процеси	Процеси, які повністю відбуваються в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів.
За рівнем деталізації розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	Сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями.
	Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)	Складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що становить згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі у створенні кінцевого результату.
	Елементарні бізнес-процеси (операції)	Елементи процесу, не здатні самостійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і містять лише одну операцію.
Бізнес-процеси за напрямком руху	Горизонтальні бізнес-процеси	Сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього. Горизонтальні процеси, що виконуються у декількох функціональних підрозділах – міжфункціональні (наскрізні) бізнес-процеси
	Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси	Процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять відповідно до її структури у межах функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів.

Продовження таблиці В.1

1	2	3
За видами діяльності	Планування діяльності	Функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес-процесу організації загалом.
	Здійснення діяльності	Процеси, що мають «входи» від усіх інших груп процесів.
	Реєстрація фактичної інформації	Група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо здійснення бізнес-процесу підприємства.
	Аналіз і контроль	Функції контролю та аналізу виконання планових показників, відповідно оперативного, тактичного та стратегічного планування.
	Прийняття управлінського рішення	Функції прийняття управлінських рішень у межах бізнес-процесу організації.
В залежності від напрямку діяльності	Типові бізнес-процеси	Характерні для будь якої організації незалежно від галузі та специфіки роботи об'єкта дослідження.
	Специфічні бізнес-процеси	Характерні тільки для об'єкта дослідження бізнес-процеси, які відображають специфіку роботи залежно від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог організації.
За рівнем складності	Прості	На ступінь складності впливають розміри об'єкта дослідження та ступінь деталізації при виокремленні бізнес-процесів, пов'язані з широтою обсягів проблеми, яку необхідно вирішити, що впливає також і на кількість взаємозв'язків між самими процесами.
	Складні	
За функціональною ознакою	Процес постачання	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес-процесу на підприємстві, тобто є його «входом».
	Процес виробництва	Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід».
	Процес реалізації	Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством.
	Процес фінансових розрахунків	Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.

Продовження таблиці В.1

1	2	3
За характером впливу на успіх організації	Ключові бізнес-процеси	Процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні стосовно організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжування процесів залежно від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість організації, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо.
	Критичні бізнес-процеси	Процеси, неналежне виконання яких може становити фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності організації.
За рівнем деталізації	Крос-функціональні процеси	Крос-функціональні процеси – це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями.
	Підпроцеси	Підпроцес – це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.
За ступенем пов'язаності окремих частин	Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси	Процеси, які характерні для традиційних організацій з вузькою спеціалізацією та організацій, де переважає управління за функціями
	Інтеграційні бізнес-процеси	Процеси, спрямовані на пов'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану.
За рівнем реалізації бізнес-процесів	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	Сукупність процесів, які перебувають на етапі їх впровадження та налагодження, а також ті з уже впроваджених, до яких можливо застосувати таку характеристику, як гнучкість (можливість швидко змінити конфігурації процесу без втрати ефективності).
	Бізнес-процеси на рівні функціонування організації	Розроблені та впроваджені процеси, які можна охарактеризувати як продуктивні і налагоджені. Особливість цього виду бізнес-процесів полягає у налагодженості ланцюга формування цінності, виходи попередніх бізнес-процесів відповідають запитам ресурсів наступних процесів. Процесне управління є ефективним, а ланцюг формування доданої вартості продуктивним.
	Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу	Цей вид бізнес-процесів характеризується механістичністю та невідповідністю умовам зовнішнього середовища. У зв'язку з цим еволюційні зміни неможливі через відсутність гнучкості. Необхідним є реорганізація (реінжиніринг) цього виду бізнес-процесів для переведення їх у одну з попередніх груп. Реінжиніринг не є спонтанною та швидкоплинною дією, він триває певний час і викликає необхідність управління цими процесами у специфічний спосіб – отримати максимум продуктивності при заданій організації процесу та здійснювати «розмороження», яке передуює подальшим змінам.

Продовження таблиці В.1

1	2	3
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні)	Бізнес-процеси, які формують систему створення і передачі доданої вартості до кінцевого споживача. Є визначальними з точки зору успіху підприємства, а їх ефективність чинить безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємства загалом.
	Ризикові	Сукупність бізнес-процесів, які пов'язані із ризиком втрат, що визначається компанією як суттєвий.
За ознакою часу	Безперервного повторення	Група бізнес-процесів, які повторюються з визначеною циклічністю та регулярністю, завершення циклу виконання бізнес-процесу водночас є початком наступного циклу.
	Періодичного повторення	Група бізнес-процесів, завершення циклу виконання кожного з яких не означає його повторення, включає: внутрішні аудити чи ревізії, процеси технічного обслуговування обладнання на виробництві чи логістичного автопарку. Ключова їх відмінність полягає у перервах між завершенням процесу і його наступним виконанням та існування відносно стійкого періоду часу між виконаннями бізнес-процесів.
	Одноразового виконання	Група, до якої відносимо бізнес-процеси, що виконуються одноразово без жодного запланованого повторення. До цієї групи, як правило, належать процеси розвитку, проектно-конструкторські роботи та виконання проектів (за винятком організацій, у яких проектна діяльність є операційною).
За рівнем стійкості бізнес-процесів	Інноваційні (динамічні) бізнес-процеси	Ефективність виконання бізнес-процесів цієї групи є результатом творчого нерегламентованого процесу. Основним фактором ефективності бізнес-процесів групи є професіоналізм та навички виконавця/виконавців (know-how). Ефективність бізнес-процесів залежить від людського фактору.
	Програмовані (статичні) бізнес-процеси	При цьому на етапі інжинірингу таких процесів, серед масиву можливих варіантів технології виконання має бути вибраний оптимальний варіант. Ефективність бізнес-процесів залежить від способу організації структури та послідовності процесів, від рівня налагодженості.
У межах основних складових збалансованої системи показників	Фінансові	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із фінансовими потоками всередині організації.
	Клієнтські	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із взаємодією з клієнтами.
	Виробництва	Бізнес-процеси, пов'язані із виробництвом продукції, що має споживчу цінність для клієнта.
	Розвитку	Бізнес-процеси, які пов'язані із удосконаленням діяльності організації загалом та окремих її аспектів.
	Навчання і зростання	Бізнес-процеси, які пов'язані із розвитком інтелектуальних та емоційних здібностей працівників, а також процеси розвитку вмінь і навичок.

Продовження таблиці В.1

За фокусом управлінської діяльності	Управління людськими ресурсами	Управлінські бізнес-процеси, які стосуються управління формальними та неформальними організаціями всередині підприємства чи окремими працівниками
	Управління інформацією	Бізнес-процеси управління функціонуванням інформаційних потоків всередині організації, ключова функція яких - забезпечувати процес управління актуальною, достовірною та релевантною інформацією.
	Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	Сукупність управлінських процесів, які зорієнтовані на ефективне та раціональне використання ресурсів підприємства.
	Управління маркетингом та конкуренцією	Група управлінських бізнес-процесів, які в сукупності формують позицію компанії на ринку, взаємовідносини з клієнтами та цільовою аудиторією. Процеси взаємодії із конкурентами.
	Управління виробництвом	Управлінські бізнес-процеси, фокусом здійснення яких є налагодження виробництва, вхідної та вихідної логістики.
	Управління середовищем та зовнішніми зв'язками	Управління взаємозв'язками з постачальниками, посередниками, інституційними і обслуговуючими організаціями та іншими зацікавленими сторонами із зовнішнього середовища.
	Управління бізнес-моделлю організації	Сукупність процесів управління, які мають на меті актуалізацію і підтримку бізнес-моделі підприємства.
За видами бізнес-процесів розвитку	Розвиток розуміння ринку та споживачів	Бізнес-процеси розвитку, які формують базу інформації і досвіду щодо сутності та особливостей поведінки споживачів та тенденцій розвитку ринку. Розвиток бази даних, яка може існувати в різноманітних формах і надалі використовується в інформаційних потоках забезпечення управлінських рішень.
	Розвиток стратегії та візії організації	Бізнес-процеси розвитку, що виконуються з метою перенесення змін зовнішнього і внутрішнього середовища у стратегію підприємства
	Розвиток системи управління	Процеси інжинірингу та реінжинірингу управлінських систем чи системи менеджменту загалом з метою підвищення її ефективності. Реорганізація управління підприємством для впровадження змін в управлінську систему.
	Розвиток та навчання персоналу	Бізнес-процеси зорієнтовані на максимальне використання розумових та інтелектуальних здібностей працівників та доведення рівня цих здібностей у кожному конкретному випадку до рівня, затребуваного організацією.