

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

Кукла Віта Олександрівна

Кваліфікаційна робота

на тему: «Управління бізнес-процесами в організації»
(за матеріалами ТОВ «АТБ-Маркет»
магазин «Продукти - 1352»)

Група ТУБЦ-8-20-Б₁ УБ(4,бзdc)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

Науковий керівник

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

В.О. Кукла

(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту в ЕК

Завідувач кафедри

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Р.П. Задорожна

(прізвище та ініціали)

(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

АНОТАЦІЯ

Кукла В.О. «Управління бізнес-процесами в організації (за матеріалами ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»)). – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів. Київ, 2025.

За сучасних умов бізнес-середовища головним завданням підприємства є оперативне реагування на зміни і впровадження відповідних заходів в організації і веденні власної підприємницької діяльності. Це посприяло розвитку ідеї, що на противагу виділенню на підприємстві певних функціональних підрозділів зі своїм рядом цілей та завдань, наразі виділяють більш опціональну одиницю функціонування підприємства, що являє собою бізнес-процес, який наскрізно проходить через усі підрозділи і закінчується певним результатом.

Мета бакалаврської роботи: аналіз та покращення поточних бізнес-процесів для зниження витрат і підвищення якості послуг, розробка системи управління бізнес-процесами з використанням сучасних інформаційних технологій, впровадження моделей автоматизації бізнес-процесів для збільшення продуктивності праці, дослідження впливу оптимізації бізнес-процесів на конкурентоспроможність компанії, оцінка ефективності впроваджених змін та розробка рекомендацій для подальшого вдосконалення.

Експериментальна база дослідження – ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1352».

Предмет дослідження – конкретні аспекти та елементи, які стосуються організації, оптимізації, контролю та вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти – 1352».

Ключові слова: бізнес-процес, модернізація, технології, конкурентоспроможність, оптимізація, вдосконалення, ІТ технології, продуктивність, ефективність.

ANNOTATION

Kukla V.O. "Management of business processes in the organization (according to the materials of LLC "ATB-Market" store "Produkty-1352")" - Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining an educational degree "Bachelor" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and administration. — PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance.

Under the current conditions of the business environment, the main task of the enterprise is to respond quickly to changes and implement appropriate measures in the organization and management of its own business activities. This contributed to the development of the idea that, in contrast to the allocation of certain functional divisions at the enterprise with their own set of goals and tasks, they are currently allocated more optional unit of enterprise functioning, which is a business process that runs through all divisions and ends with a certain result.

The purpose of the bachelor's thesis: analysis and improvement of current business processes to reduce costs and improve the quality of services, development of a business process management system using modern information technologies, implementation of business process automation models to increase labor

productivity, research on the impact of business process optimization on competitiveness company, evaluating the effectiveness of implemented changes and developing recommendations for further improvement.

The experimental research base is "ATB-Market" LLC, "Products - 1352" store.

The subject of the research is specific aspects and elements related to the organization, optimization, control and improvement of business processes of "ATB-Market" LLC, "Products - 1352" store.

Keywords: business process, modernization, technologies, competitiveness, optimization, improvement, IT technologies, productivity, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 НАУКОВІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1. Бізнес-процес: сутність, характеристика та методи організації.....	12
1.2. Особливості менеджменту бізнес-процесів на підприємстві.....	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ-1352».....	38
2.1. Організаційна та економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».....	38
2.2. Аналіз організації управління бізнес-процесами в ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».....	52
РОЗДІЛ 3 НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ-1352».....	57
3.1. Інноваційні вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».....	57
3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».....	63
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	73
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми управління бізнес-процесами на підприємстві є надзвичайно важливою в сучасних умовах розвитку економіки та бізнесу. Управління бізнес-процесами (BPM - Business Process Management) дозволяє підприємствам досягати таких ключових цілей [25]:

Підвищення ефективності: оптимізація бізнес-процесів допомагає зменшити витрати часу і ресурсів, що в свою чергу підвищує продуктивність і прибутковість підприємства.

Покращення якості продукції та послуг: завдяки впровадженню стандартів і контролю якості, управління бізнес-процесами сприяє покращенню кінцевого продукту чи послуги, що підвищує задоволеність клієнтів.

Гнучкість та адаптивність: сучасний ринок вимагає швидкої адаптації до змін. Управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам бути більш гнучкими і швидко реагувати на нові виклики та можливості.

Зниження витрат: оптимізовані процеси допомагають уникнути зайвих витрат і підвищити загальну економічну ефективність підприємства.

Конкурентоспроможність: ефективне управління бізнес-процесами забезпечує підприємству конкурентні переваги, дозволяючи швидше та якісніше реагувати на потреби ринку.

Технологічні інновації: впровадження новітніх технологій та автоматизація процесів сприяють покращенню управління та підвищенню ефективності роботи підприємства.

З огляду на ці фактори, управління бізнес-процесами стає невід'ємною частиною успішного функціонування сучасних підприємств, допомагаючи їм адаптуватися до мінливих умов ринку та забезпечувати стабільний розвиток. Останні дослідження в сфері управління бізнес-процесами (BPM) на підприємствах демонструють значний прогрес і розвиток нових підходів та

інструментів для підвищення ефективності бізнес-процесів. Ось кілька ключових напрямків і висновків сучасних досліджень [3]:

Цифрова трансформація та BPM: дослідження показують, що цифрова трансформація є важливим чинником у вдосконаленні бізнес-процесів. Використання цифрових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект (AI) та машинне навчання, допомагає підприємствам автоматизувати процеси, покращувати аналіз даних та прийняття рішень. Важливість інтеграції цифрових платформ для управління процесами, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management), значно зросла.

Гнучкість та адаптивність процесів: останні дослідження підкреслюють важливість гнучких бізнес-моделей, які дозволяють швидко адаптуватися до змін в ринковому середовищі. Вивчаються методи Agile та Lean, які сприяють швидкому впровадженню змін та оптимізації процесів.

Управління знаннями та BPM: важливим аспектом є інтеграція управління знаннями в бізнес-процеси. Це включає збереження, обмін та використання знань для підвищення ефективності та інновацій. Використання систем управління знаннями (Knowledge Management Systems) допомагає забезпечити безперервне навчання та розвиток співробітників.

Автоматизація та роботизація процесів (RPA): роботизована автоматизація процесів (RPA) стала однією з провідних тем досліджень. Використання програмних роботів для автоматизації повторюваних завдань знижує витрати і підвищує точність виконання завдань. Дослідження показують, що RPA може значно покращити ефективність операційних процесів.

Аналіз і оптимізація бізнес-процесів: методи процесного майнінгу (Process Mining) набирають популярності. Вони дозволяють підприємствам аналізувати фактичні процеси на основі даних і виявляти області для покращення. Оптимізація процесів з використанням симуляцій та моделювання стає все більш поширеною практикою [10].

Вплив пандемії COVID-19: дослідження впливу пандемії COVID-19 на бізнес-процеси показали, що підприємства змушені були швидко адаптуватися до нових умов, впроваджуючи дистанційну роботу та онлайн-інструменти для забезпечення безперервності бізнесу.

Сучасні дослідження в сфері управління бізнес-процесами акцентують увагу на цифровізації, гнучкості, автоматизації та використанні аналітичних підходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємств [21].

Мета дипломної роботи - аналіз та покращення поточних бізнес-процесів для зниження витрат і підвищення якості послуг, розробка системи управління бізнес-процесами з використанням сучасних інформаційних технологій, впровадження моделей автоматизації бізнес-процесів для збільшення продуктивності праці, дослідження впливу оптимізації бізнес-процесів на конкурентоспроможність компанії, оцінка ефективності впроваджених змін та розробка рекомендацій для подальшого вдосконалення.

Основні завдання дипломної роботи:

- Огляд проблем та викликів, з якими стикаються підприємства при управлінні бізнес-процесами.
- Аналіз існуючих наукових праць та публікацій на тему управління бізнес-процесами.
- Вивчення теоретичних основ та підходів до управління бізнес-процесами.
- Збір та аналіз даних про поточний стан бізнес-процесів на підприємстві.
- Ідентифікація та опис ключових бізнес-процесів.
- Оцінка ефективності існуючих бізнес-процесів за допомогою відповідних методів та інструментів.
- Ідентифікація основних проблем та вузьких місць у поточних бізнес-процесах.
- Пропозиція рішень для усунення виявлених проблем.

- Розробка нових або вдосконалених моделей бізнес-процесів.
- Огляд сучасних інструментів та технологій для управління бізнес-процесами (ERP, CRM, RPA, Process Mining тощо).

Експериментальна база дослідження – ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».

Предмет дослідження – конкретні аспекти та елементи, які стосуються організації, оптимізації, контролю та вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».

Для дослідження теми управління бізнес-процесами на підприємстві у дипломній роботі використовувалися такі **методи дослідження**:

Теоретичні методи - аналіз літератури та вторинних даних (огляд наукових праць, статей, книг, дисертацій та інших джерел інформації з теми управління бізнес-процесами, аналіз існуючих теоретичних підходів та моделей управління бізнес-процесами), систематизація та узагальнення (систематизація отриманої інформації з літературних джерел, узагальнення теоретичних концепцій та підходів).

Емпіричні методи: спостереження (збір даних шляхом спостереження за існуючими бізнес-процесами на підприємстві, вивчення організаційних практик та поведінки працівників), інтерв'ю та опитування (проведення інтерв'ю з керівниками, менеджерами та працівниками підприємства для отримання інформації про поточні бізнес-процеси, опитування працівників щодо їхньої оцінки ефективності бізнес-процесів), аналіз документів (вивчення внутрішніх документів підприємства (регламенти, звіти, процедури), які стосуються бізнес-процесів, аналіз організаційних структур, посадових інструкцій та інших нормативних документів).

Методи моделювання та аналізу: моделювання бізнес-процесів (використання методів та інструментів моделювання (наприклад, BPMN) для створення моделей існуючих та вдосконалених бізнес-процесів), SWOT-аналіз (виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для бізнес-процесів підприємства), аналіз продуктивності та ефективності (оцінка

ключових показників ефективності (KPI) для існуючих бізнес-процесів, використання методів процесного майнінгу (Process Mining) для аналізу фактичних процесів на основі даних).

Кількісні та якісні методи: статистичний аналіз (збір та аналіз кількісних даних, які стосуються бізнес-процесів (час виконання завдань, витрати, продуктивність), використання статистичних методів для аналізу та інтерпретації даних., контент-аналіз (аналіз змісту документів та інших текстових джерел для виявлення ключових тем та патернів), Бенчмаркінг (порівняння бізнес-процесів підприємства з кращими практиками та стандартами галузі), визначення можливостей для покращення та впровадження кращих практик.

Методи впровадження та оцінки змін: проектний метод (планування та реалізація проектів з оптимізації та автоматизації бізнес-процесів), експериментальний метод (проведення експериментів з впровадження нових процесів або технологій та оцінка їхнього впливу), метод управлінського консультування (використання порад та рекомендацій експертів у сфері управління бізнес-процесами).

Інструменти та технології: програмні інструменти для моделювання та аналізу (використання спеціалізованих програм (наприклад, Bizagi, ARIS, Celonis) для моделювання та аналізу бізнес-процесів), системи управління процесами (BPM-системи) (впровадження BPM-систем для автоматизації та управління процесами на підприємстві) [16].

Структура бакалаврської роботи. Робота написана у трьох розділах, кожен з яких поділяється на два підрозділи. Робота має вступ, висновки та список використаних джерел, який налічує 50 найменувань літератури та інтернет-джерел. Робота налічує 23 малюнки, а матеріал подано в табличній формі в 20 таблицях. Робота доповнена 5 додатками, які допомагають розкрити тему дослідження. Загальний обсяг роботи – 84 сторінок.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Бізнес-процес: сутність, характеристика та методи організації

Бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, що виконуються в певній послідовності з метою досягнення конкретного результату або створення цінності для клієнта чи внутрішнього користувача. Вони охоплюють усі аспекти діяльності підприємства, від виробництва товарів і надання послуг до управління ресурсами та взаємодії з клієнтами.

Ключові аспекти бізнес-процесів показані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Ключові аспекти бізнес-процесів [13]

Аспект	Характеристика аспекту
Вхідні ресурси	Це ресурси, необхідні для початку бізнес-процесу, включаючи сировину, інформацію, фінанси та інші матеріали
Послідовність дій	Процес складається з окремих завдань або етапів, які виконуються у визначеному порядку. Кожен етап може мати свої підпроцеси та завдання.
Вихідні результати	Кінцевий результат або продукт бізнес-процесу, який створює цінність для клієнта або інших користувачів. Це може бути готовий продукт, послуга, звіт чи інша форма результату.
Учасники процесу	Люди або підрозділи, які беруть участь у виконанні завдань процесу. Це можуть бути співробітники, команди, відділи або зовнішні партнери.
Ресурси та інструменти	Матеріали, обладнання, програмне забезпечення та інші інструменти, які використовуються для виконання завдань процесу.
Контроль та управління	Механізми контролю, моніторингу та управління процесом, які забезпечують його ефективність і відповідність заданим стандартам і цілям.

Види бізнес-процесів:

- Основні процеси: процеси, які безпосередньо створюють цінність для клієнта і формують основний продукт або послугу підприємства. Наприклад, виробництво продукції, обслуговування клієнтів, продажі.
- Допоміжні процеси: процеси, що підтримують основні процеси та забезпечують їх ефективне виконання. Це можуть бути процеси управління кадрами, IT-підтримка, бухгалтерський облік.
- Управлінські процеси: процеси, пов'язані з плануванням, контролем і координацією діяльності підприємства. Наприклад, стратегічне планування, управління проектами, фінансове планування [9].

Приклади бізнес-процесів:

1. Процес обробки замовлення: прийом замовлення від клієнта, перевірка наявності товару, оформлення документів на відправку, відправка товару клієнту, обробка платежу та виставлення рахунку.
2. Процес найму персоналу: визначення потреби в нових працівниках, публікація вакансій, відбір та інтерв'ю кандидатів, оформлення нових працівників на роботу, введення нових працівників у робочий процес.
3. Процес виробництва: планування виробничого циклу, закупівля сировини та матеріалів, виробництво продукції, контроль якості, пакування та зберігання готової продукції [19].

Бізнес-процеси є основою ефективного функціонування підприємства, вони допомагають організувати діяльність, підвищити продуктивність та забезпечити високу якість продукції або послуг.

Теорія бізнес-процесів має глибоке історичне коріння, яке розвивалося протягом століть разом із еволюцією організацій та методів управління. Ось кілька ключових етапів і внесків, що формували цю теорію (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Ключові етапи формування теорії бізнес-процесів [33]

Етап процесу	Представники етапу	Суть внеску в теорію
Початок індустріальної революції (18-19 століття)	Адам Сміт (1723-1790)	У своїй праці "Багатство народів" (1776) Адам Сміт ввів концепцію поділу праці, що стало фундаментом для розуміння бізнес-процесів. Він показав, як розподіл праці на окремі завдання підвищує продуктивність і ефективність виробництва.
	Елі Вітні (1765-1825)	Впровадження стандартизації деталей і методів масового виробництва на його фабриці з виробництва зброї стало важливим кроком у розвитку концепції бізнес-процесів.
Початок 20 століття: наукове управління та теорія організації	Фредерік Тейлор (1856-1915)	"Батько наукового менеджменту", Тейлор розробив принципи наукового управління, які полягали в систематичному аналізі та оптимізації робочих процесів. Його методи передбачали стандартизацію робочих операцій, використання наукових методів для підвищення ефективності та продуктивності.
	Генрі Форд (1863-1947)	Впровадження конвеєрного виробництва на його автомобільних заводах стало визначним досягненням у сфері бізнес-процесів. Конвеєр дозволив значно знизити час виробництва та витрати, підвищивши ефективність процесів.
Середина 20 століття: системний підхід	Людвіг фон Берталанфі (1901-1972)	Розвиток загальної теорії систем (General System Theory) вплинув на розуміння бізнес-процесів як взаємопов'язаних систем, де кожен елемент впливає на загальну ефективність організації.
	Уолтер Шухарт (1891-1967)	Введення статистичного контролю якості та циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), що пізніше був популяризований Едвардом Демінгом. Ці методи стали основою для управління якістю і процесами.
Кінець 20 століття: бізнес-процеси та реінжиніринг	Майкл Хаммер (1948-2008)	У 1990 році Хаммер разом з Джеймсом Чемпі написав статтю "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", що започаткувала рух за реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR). Хаммер стверджував, що радикальне перепроєктування процесів є необхідним для досягнення значних покращень у показниках ефективності, таких як вартість, якість, обслуговування і швидкість.
	Модель управління якістю (TQM) та ISO 9000	Впровадження стандартів ISO 9000 у 1987 році стало важливим кроком у розвитку процесного підходу до управління якістю, що зосереджується на документуванні, стандартизації та постійному вдосконаленні процесів.

Продовження таблиці 1.2.

Початок 21 століття: цифрова трансформація та автоматизація	Розвиток інформаційних технологій	Поява ERP-систем (Enterprise Resource Planning) дозволила підприємствам інтегрувати всі основні бізнес-процеси в єдину інформаційну систему, що значно підвищило ефективність і координацію між різними функціональними підрозділами.
	Роботизована автоматизація процесів (RPA)	На початку 2000-х років розпочався розвиток технологій RPA, які дозволяють автоматизувати повторювані завдання за допомогою програмних роботів, що значно знижує витрати та підвищує точність виконання завдань.
Сучасні тенденції	Цифрова трансформація та індустрія 4.0	Сучасні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та великі дані (Big Data), продовжують трансформувати бізнес-процеси, роблячи їх більш інтегрованими, гнучкими та орієнтованими на дані
	Процесний майнінг (Process Mining)	Використання спеціалізованих програм для аналізу логів (журналів) процесів дозволяє компаніям детально розуміти і вдосконалювати свої бізнес-процеси на основі реальних даних.

Історія розвитку теорії бізнес-процесів відображає постійний пошук способів підвищення ефективності та якості в організаціях, використання новітніх наукових досягнень та технологій для вдосконалення управління.

Найбільш важливою характеристикою бізнес-процесу є його ефективність. Ефективність бізнес-процесу визначає, наскільки добре процес досягає своїх цілей з мінімальними витратами ресурсів та часу, а також наскільки він сприяє створенню цінності для клієнта або організації в цілому.

Інші ключові характеристики бізнес-процесу, які впливають на його ефективність [41]:

✓ **Результативність:** Вимірюється ступенем досягнення запланованих результатів і цілей бізнес-процесу. Важливо, щоб процес приносив потрібні результати, які відповідають вимогам і очікуванням клієнтів або внутрішніх користувачів.

✓ **Продуктивність:** Означає обсяг продукції або послуг, що створюються за одиницю часу або ресурсів. Висока продуктивність дозволяє підприємству виготовляти більше продукції з меншими витратами.

✓ **Якість:** Відображає ступінь відповідності результатів бізнес-процесу встановленим стандартам і очікуванням клієнтів. Якість процесу визначає, наскільки добре він виконується та чи відповідає кінцевий продукт або послуга вимогам.

✓ **Гнучкість:** Здатність процесу адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах. Гнучкий процес може швидко реагувати на нові вимоги ринку, зміни у попиті або впровадження нових технологій.

✓ **Контрольованість:** Можливість контролювати і моніторити виконання процесу на всіх його етапах. Наявність чітких механізмів контролю дозволяє вчасно виявляти проблеми і вносити необхідні корективи.

✓ **Прозорість:** Ступінь доступності та зрозумілості інформації про процес для всіх зацікавлених сторін. Прозорі процеси полегшують управління, аналіз і покращення.

✓ **Вартість:** Сумарні витрати, пов'язані з виконанням бізнес-процесу. Ефективний процес дозволяє мінімізувати витрати при збереженні або підвищенні якості і продуктивності.

Приклади вимірювання ефективності бізнес-процесу [5]:

- Ключові показники ефективності (KPI):
 - Час циклу (Cycle Time): Скільки часу потрібно для завершення одного циклу процесу.
 - Вартість процесу: Скільки коштує виконання процесу.
 - Рівень помилок: Кількість помилок або дефектів, що виникають у процесі.
 - Задоволеність клієнтів: Оцінка, наскільки клієнти задоволені результатами процесу.
- Процесний майнінг:
 - Використання технологій аналізу даних для виявлення вузьких місць, затримок та можливостей для покращення у процесах.

Ефективність бізнес-процесу є критично важливою характеристикою, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність підприємства досягати своїх

цілей, забезпечувати високу якість продукції та послуг, мінімізувати витрати і залишатися конкурентоспроможним на ринку. Саме тому оптимізація і постійне вдосконалення бізнес-процесів є ключовими завданнями для будь-якої організації [14].

Бізнес-процес можна визначити як послідовність з'єднаних дій або подій, спрямованих на досягнення конкретної мети в організації. Автори бізнес-процесів - це фахівці та учасники організації, які розробляють, впроваджують та оптимізують ці процеси для ефективного функціонування бізнесу. В науковій світовій літературі бізнес-процес може бути визначений як зазначено в роботах таких авторів та дослідників як Майкл Хеммер, Томас Девенпорт, Дейвід Хаммермеш, та інших. Вони описують бізнес-процес як послідовність дій, яка перетворює вхідні ресурси на продукти чи послуги з метою задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей підприємства (Додаток А).

Функціонування бізнес-підрозділу залежить від ефективності та злагодженості його бізнес-процесів. Кожен бізнес-процес включає в себе послідовність дій або кроків, спрямованих на досягнення конкретного результату. Коли всі ці процеси працюють разом у злагоджений спосіб, це сприяє ефективності та успішності діяльності бізнес-підрозділу. Досягнення цієї злагодженості допомагає підприємству досягати своїх стратегічних цілей та задоволення потреб клієнтів [50].

Створення ефективної системи управління включає ряд основних напрямків, які допоможуть підприємству оптимізувати свою роботу та досягати стратегічних цілей. Ось деякі з них [35]:

1. Стратегічне планування: Розробка чіткого стратегічного плану, який визначає мети і завдання компанії, розробляє шляхи досягнення цих цілей та оцінює результативність.
2. Управління бізнес-процесами: Оптимізація бізнес-процесів для підвищення ефективності та зниження витрат.

3. Впровадження технологій: Використання сучасних технологій для автоматизації процесів, збільшення продуктивності та покращення зв'язку між підрозділами.

4. Моніторинг та аналіз даних: Використання даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та вдосконалення стратегій підприємства.

5. Розвиток персоналу: Навчання та розвиток персоналу для забезпечення високої ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

6. Контроль та зворотний зв'язок: Встановлення системи контролю за виконанням завдань та отримання зворотнього зв'язку для постійного вдосконалення системи управління [11].

Ці напрямки допомагають створювати ефективну систему управління, яка сприяє досягненню успіху та стійкості підприємства.

Процесний підхід до контролю діяльності підприємства — це метод управління, який фокусується на розумінні, аналізі, вдосконаленні та контролі бізнес-процесів з метою підвищення ефективності та якості роботи організації. Основна ідея процесного підходу полягає у тому, що будь-яка діяльність підприємства може бути розглянута як сукупність взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має свої вхідні та вихідні параметри, ресурси, дії та відповідальних осіб.

Процесний підхід до контролю діяльності підприємства має значні переваги, оскільки сприяє більш ефективному та системному управлінню бізнесом. В цілому, процесний підхід до контролю діяльності підприємства сприяє підвищенню ефективності, конкурентоспроможності та успішності бізнесу. Регулювання бізнес-процесів є ключовим елементом ефективного управління організацією. Воно допомагає забезпечити стабільність, якість та передбачуваність операцій, що, у свою чергу, сприяє досягненню стратегічних цілей компанії [27].

Основні переваги процесного підходу висвітлені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

**Переваги процесного підходу
до контролю діяльності підприємства [38]**

Перевага	Характеристика переваги
Цільова орієнтованість	Концентрація на ключових бізнес-процесах дозволяє визначити цілі та результати, які необхідно досягти для успішної діяльності підприємства.
Оптимізація процесів	Ретельний аналіз та управління бізнес-процесами дозволяє виявити та усунути недоліки, покращити ефективність та знизити витрати.
Інтеграція та співробітництво	Процесний підхід сприяє створенню єдиної системи, що дозволяє взаємодіяти між різними функціональними підрозділами для досягнення спільних цілей.
Контроль та вимірювання	Процесний підхід забезпечує можливість контролювати діяльність підприємства на кожному етапі, а також вимірювати його результативність.
Гнучкість	Завдяки процесному підходу підприємство може швидко адаптуватися до змін в ринкових умовах та реагувати на нові вимоги та можливості.
Покращення якості	Вдосконалення бізнес-процесів допомагає підприємству досягати високої якості продукції та послуг, що відповідають потребам клієнтів.

Ось кілька кроків, які допоможуть зрозуміти необхідність регулювання бізнес-процесів [20]:

1. Аналіз поточного стану
 - Збір даних: Збирайте інформацію про поточні бізнес-процеси. Наприклад, документи, схеми, звіти про виконання процесів.
 - Виявлення проблем: Визначте проблемні області, такі як вузькі місця, затримки, перевитрати ресурсів або незадовільну якість.
2. Визначення цілей регулювання
 - Підвищення ефективності: Наприклад, зменшення часу виконання замовлень.
 - Поліпшення якості: Наприклад, зменшення кількості дефектів продукції.
 - Зменшення витрат: Наприклад, оптимізація використання матеріалів та ресурсів.

3. Впровадження стандартів та політик

- Стандартизація: Розробіть стандартизовані процедури та інструкції для виконання ключових процесів.

- Політики: Введіть політики, що регулюють поведінку співробітників та використання ресурсів.

4. Використання технологій

- Автоматизація: Впровадження інформаційних систем та програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань.

- Моніторинг: Використання систем моніторингу для відстеження виконання процесів у реальному часі.

5. Навчання персоналу

- Навчальні програми: Організуйте навчання для співробітників щодо нових стандартів та політик.

- Підтримка: Забезпечте доступ до інформаційної підтримки та ресурсів.

6. Оцінка результатів та безперервне вдосконалення

- Оцінка: Регулярно оцінюйте ефективність регулювання, використовуючи ключові показники ефективності (KPI).

- Корекція: Вносьте зміни та покращення на основі зворотного зв'язку та аналізу результатів [26].

Піраміда підприємства відображає багаторівневу структуру організації, де кожен рівень має свої функціональні обов'язки та завдання. Ця структура допомагає впорядкувати діяльність підприємства і забезпечує ефективне управління ресурсами. Зазвичай, функціональні рівні структури піраміди підприємства включають (таблиця 1.4.).

Таблиця 1.4.

Багаторівнева структура організації
(Піраміда підприємства) [1]

Рівень піраміди	Менеджмент	Функції	Приклади завдань
Стратегічний рівень	Рада директорів, генеральний директор (CEO)	Визначення довгострокової стратегії розвитку компанії, прийняття ключових рішень, встановлення корпоративних цінностей і політик	Розробка стратегічного плану, аналіз ринкових можливостей, прийняття рішень щодо великих інвестицій, злиття та поглинання
Тактичний рівень	Віце-президенти, директори департаментів	Реалізація стратегічних рішень, управління операціями, контроль за виконанням планів, координація між різними відділами	Розробка річних і кварталних планів, управління проектами, контроль за виконанням бюджету, аналіз ефективності бізнес-процесів
Операційний рівень	Керівники відділів, майстри	Впровадження тактичних рішень у щоденну роботу, керування підлеглими, забезпечення ефективного виконання завдань	Розподіл завдань серед співробітників, контроль за виконанням робочих процесів, вирішення оперативних проблем, забезпечення якості продукції чи послуг
Виконавчий рівень	Працівники, оператори, техніки	Виконання конкретних завдань та операцій відповідно до встановлених процедур і стандартів	Виконання виробничих операцій, обслуговування клієнтів, проведення досліджень та розробок, ведення бухгалтерського обліку

Кожен рівень піраміди взаємодіє з іншими, забезпечуючи безперервний потік інформації та рішень: стратегічний рівень передає загальні напрями та цілі тактичному рівню, який, у свою чергу, деталізує їх у вигляді конкретних планів для операційного рівня, операційний рівень забезпечує зворотний зв'язок про виконання завдань і досягнення цілей, що дозволяє тактичному рівню коригувати плани, а стратегічному рівню — оцінювати ефективність обраної стратегії [13].

У великій виробничій компанії стратегічний рівень (рада директорів) вирішив вийти на новий міжнародний ринок. Це рішення передається на тактичний рівень (віце-президенти), які розробляють конкретні плани

розширення, включаючи маркетингову стратегію та планування виробництва. Потім ці плани передаються на операційний рівень (керівники відділів), які відповідають за впровадження цих планів у щоденну роботу: налаштування виробничих ліній, підготовка персоналу тощо. Виконавчий рівень (працівники) виконує конкретні завдання відповідно до нових планів, забезпечуючи виробництво та постачання продукції на новий ринок [23].

Діаграма бізнес-процесу (або процесна діаграма) є візуальним зображенням кроків, дій та рішень, які виконуються в рамках конкретного бізнес-процесу. Вона допомагає зрозуміти, як процес функціонує, і виявити можливі покращення. Ось основні етапи створення діаграми бізнес-процесу:

Етапи створення діаграми бізнес-процесу

1. Визначення мети діаграми

Мета: Визначте, для чого створюється діаграма (наприклад, оптимізація процесу, навчання персоналу, аналіз продуктивності).

Приклад: Оптимізація процесу обробки замовлень.

2. Визначення меж процесу

Обсяг: Визначте, які частини процесу будуть включені в діаграму (початок та кінець процесу).

Приклад: Початок - отримання замовлення, кінець - доставка продукту клієнту.

3. Збір інформації про процес

Джерела: Спілкуйтесь із співробітниками, вивчайте документи, спостерігайте за процесом.

Приклад: Інтерв'ю зі співробітниками відділу продажів та логістики.

4. Визначення основних етапів та дій

Етапи: Розбийте процес на основні етапи та дії.

Приклад: Отримання замовлення, обробка замовлення, підготовка до відправлення, доставка.

5. Створення попередньої версії діаграми

Інструменти: Використовуйте програмне забезпечення (наприклад, Microsoft Visio, Lucidchart, Bizagi) або папір для створення попередньої версії діаграми.

Приклад: Схема, де кожен крок відображається у вигляді блоків з позначенням взаємодії між ними.

6. Перевірка та валідація діаграми

Оцінка: Перегляньте діаграму зі співробітниками, які залучені у процес.

Зворотний зв'язок: Внесіть коригування на основі зворотного зв'язку.

Приклад: Обговорення діаграми з командою та внесення змін на основі їх зауважень.

7. Внесення остаточних змін та затвердження

Фіналізація: Внесіть остаточні зміни та затвердьте діаграму з усіма зацікавленими сторонами.

Приклад: Затвердження діаграми на керівній нараді.

8. Документування та впровадження

Документація: Оформіть діаграму в офіційний документ та розповсюдьте його серед співробітників.

Впровадження: Впровадьте нові або покращені процеси на основі діаграми.

Приклад: Включення діаграми в операційний посібник компанії та проведення тренінгів для персоналу [44].

Великі компанії часто поділяють свої бізнес-процеси на чотири основні групи для більш ефективного управління та оптимізації. Ці групи зазвичай включають (рисунок 1.1):

Основні бізнес-процеси (Core Processes): процеси, що безпосередньо пов'язані з основною діяльністю компанії та створенням доданої вартості. Для виробничих компаній це можуть бути виробництво, закупівлі, управління ланцюгом постачання. Для сервісних компаній - надання послуг клієнтам [31].

Приклади: виробництво продукту, обслуговування клієнтів, розробка нових продуктів.

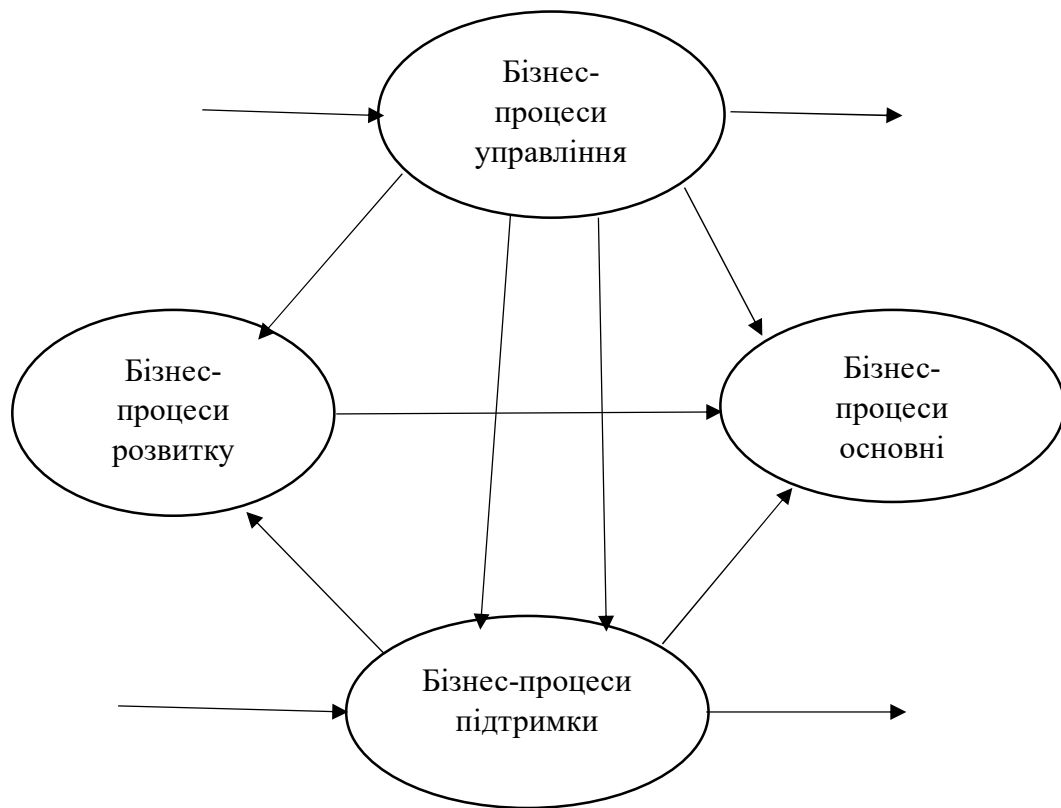


Рис. 1.1. Бізнес-процеси та їх класифікація [21]

Джерело: Сформовано автором

Підтримуючі бізнес-процеси (Support Processes): процеси, що забезпечують нормальне функціонування основних процесів, але не створюють додаткової вартості безпосередньо. Приклади: управління персоналом, фінансове управління, інформаційні технології, адміністративні функції.

Управлінські бізнес-процеси (Management Processes): процеси, що пов'язані з плануванням, контролем та управлінням всієї діяльності компанії. Приклади: стратегічне планування, управління проектами, корпоративне управління, контроль якості [17].

Інноваційні бізнес-процеси (Innovation Processes): процеси, що спрямовані на розвиток та впровадження нових ідей, продуктів або процесів

для підтримки конкурентоспроможності компанії. Приклади: дослідження і розробки (R&D), управління інноваціями, впровадження нових технологій.

Це поділ допомагає компаніям краще розуміти свої операції, оптимізувати їх та підвищувати ефективність, а також забезпечує структурований підхід до управління бізнесом [8].

Таким чином, бізнес-процеси розвитку компанії - це пошук нових векторів роботи, диверсифікація процесу виробництва на підприємстві, пошук нових ринків збуту, нових постачальників і клієнтів. Саме таке трактування бізнес-процесів є найпоширенішим у світовій практиці.

1.2. Особливості менеджменту бізнес-процесів на підприємстві

Для успішної реалізації бізнес-процесу менеджер повинен мати комплекс навичок, знань та особистих якостей, що дозволять ефективно планувати, організовувати, керувати та контролювати процеси. Ось ключові аспекти, які повинні бути в арсеналі успішного менеджера (таблиця 1.5.):

Таблиця 1.5.

Комплекс навичок, знань і особистих якостей менеджера
для успішної реалізації бізнес-процесу [4]

Професійні знання та компетенції	Глибоке розуміння бізнес-процесів	Знання специфіки галузі, в якій працює компанія, та розуміння ключових процесів
	Аналітичні навички	Вміння аналізувати дані, ідентифікувати проблеми та знаходити оптимальні рішення
	Управлінські знання	Знання методів і підходів до управління, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль
Лідерські якості	Комунікативні навички	Здатність ефективно спілкуватися з командою, керівництвом та зацікавленими сторонами
	Вміння мотивувати	Здатність надихати і мотивувати команду до досягнення поставлених цілей.
	Розв'язання конфліктів	Вміння управляти конфліктами і знаходити конструктивні рішення

Продовження таблиці 1.5.

Технічні навички	Використання сучасних інструментів управління проектами	Знання і використання програмного забезпечення для управління проектами (наприклад, Microsoft Project, Asana, Jira)
	Знання ІТ та автоматизації процесів	Розуміння можливостей сучасних технологій для автоматизації бізнес-процесів
Стратегічне мислення	Вміння бачити загальну картину	Розуміння довгострокових цілей компанії і здатність співвідносити їх з поточними діями
	Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін і швидко реагувати на нові виклики
Особисті якості	Організованість	Вміння планувати свій час і ресурси
	Відповідальність	Готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення і їхні наслідки
	Стресостійкість	Здатність працювати під тиском і в умовах невизначеності.
Ефективне управління часом	Пріоритизація завдань	Вміння визначати найважливіші завдання і концентрувати ресурси на їх виконанні.
	Делегування	Здатність ефективно делегувати завдання членам команди

Ці навички та якості допомагають менеджеру ефективно керувати бізнес-процесами, забезпечуючи їх успішну реалізацію та досягнення поставлених цілей.

Переорієнтація на бізнес-процеси в організації може зіткнутися з низкою проблем, які можуть ускладнити або сповільнити цей процес. До основних проблем можна віднести: опір змінам, недостатня підтримка керівництва, відсутність чіткої стратегії, недостатнє навчання персоналу, складність інтеграції інформаційних систем, великі витрати на впровадження, недостатня комунікація, складність вимірювання результатів, ризик втрати фокусу на клієнтів, культурні бар'єри [19],

Успішна переорієнтація на бізнес-процеси вимагає ретельного планування, активного залучення всіх зацікавлених сторін, гнучкості та готовності до подолання цих проблем (рис.1.2.).



Рис 1.2. Послідовність виконання бізнес-процесу в компанії [27]

Дослідження останніх публікацій з управління бізнес-процесами показує кілька важливих тенденцій та відкриттів, які є актуальними для сучасних організацій. Ось деякі ключові висновки: Широке впровадження автоматизації, включаючи роботизовану автоматизацію процесів (RPA), допомагає знизити операційні витрати і підвищити точність виконання завдань. Використання штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації більш складних процесів стає все більш популярним. Зростає важливість гнучких і адаптивних підходів до управління бізнес-процесами, таких як Agile та Lean. Це дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни в ринку та внутрішні зміни. Гнучкість також сприяє більшій інноваційності та експериментуванню з новими ідеями та технологіями [32].

Все більше компаній фокусуються на покращенні досвіду клієнтів через оптимізацію бізнес-процесів. Це включає аналіз зворотного зв'язку від клієнтів та постійне вдосконалення послуг. Важливість зручності для клієнтів і

швидкість обслуговування стали ключовими показниками ефективності бізнес-процесів. Використання аналітики та великих даних для управління бізнес-процесами стає нормою. Це дозволяє організаціям приймати більш обґрунтовані рішення на основі реальних даних. Публікації підкреслюють важливість впровадження систем моніторингу та звітності для постійного аналізу і вдосконалення процесів [49].

Визнано, що успішне впровадження змін в бізнес-процеси вимагає ефективного управління змінами. Це включає підготовку персоналу, комунікацію змін та підтримку від керівництва. Дослідження показують, що організації, які активно залучають співробітників до процесу змін, мають вищий рівень успішного впровадження. Багато компаній продовжують інвестувати в цифрову трансформацію, яка включає оновлення інфраструктури та впровадження нових технологій для покращення бізнес-процесів. Публікації акцентують на важливості інтеграції цифрових рішень з існуючими системами та процесами для забезпечення безперервності бізнесу [33].

Ці висновки підкреслюють важливість інновацій, гнучкості та фокусування на клієнтах у сучасному управлінні бізнес-процесами. Впровадження цих підходів дозволяє організаціям залишатися конкурентоспроможними та ефективними в умовах швидких змін на ринку.

Аналіз літературних джерел показав головні рішення, які приймаються на кожному етапі менеджменту бізнес-процесами на підприємстві. Підсистема менеджменту досягнення цілей є основою реалізації функцій менеджменту бізнес-процесами під час управлінського циклу. Таким чином, зміст управлінських рішень дасть можливість розробити варіант досягнення цілі, а прийняття рішення в менеджменті бізнес-процесами - це вибір найкращого та найоптимальнішого варіанта (таблиця 1.6.).

Таблиця 1.6

Управлінські рішення в менеджменті бізнес-процесами [24]

Цикл менеджменту бізнес-процесом	Види управлінських рішень
Цикл планування	Визначення цілей і завдань бізнес-процесу. Оцінка ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей. Розробка стратегій і тактик для виконання завдань.
Цикл виконання	Створення структур і процесів, які підтримують досягнення цілей. Розподіл ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) між різними етапами бізнес-процесу. Визначення ролей і відповідальностей співробітників. Реалізація планів та виконання завдань відповідно до встановлених процедур і стандартів. Мотивація та координація роботи співробітників.
Цикл контролю	Моніторинг прогресу виконання бізнес-процесу. Виявлення відхилень від плану та оцінка їх впливу на результати. Проведення аудитів і перевірок для забезпечення якості та відповідності стандартам. Моніторинг прогресу виконання бізнес-процесу. Виявлення відхилень від плану та оцінка їх впливу на результати. Проведення аудитів і перевірок для забезпечення якості та відповідності стандартам.

Для підтримки прийняття рішень в управлінні бізнес-процесами використовуються різні методи та інструменти. Вони допомагають керівникам та командам аналізувати інформацію, оцінювати варіанти та вибрати найкращі рішення (Додаток Б). Використання цих методів та інструментів дозволяє організаціям приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати бізнес-процеси та підвищити загальну ефективність діяльності.

Взаємодія учасників процесу є ключовим елементом в управлінні бізнес-процесами. Вона включає ефективну комунікацію, співпрацю та координацію між різними відділами та співробітниками організації. Важливо забезпечити, щоб кожен учасник процесу розумів свої обов'язки та роль у загальній стратегії компанії. Це допомагає підвищити продуктивність, оптимізувати ресурси та досягати стратегічних цілей [16].

Групова взаємодія є невід'ємною частиною управління бізнес-процесами, оскільки дозволяє об'єднати зусилля різних спеціалістів для досягнення спільних цілей. Вона включає декілька важливих аспектів [7]:

1. Чітке визначення ролей та відповідальності: Кожен учасник групи має розуміти свої обов'язки і завдання. Це допомагає уникнути дублювання зусиль і підвищує ефективність роботи.

2. Ефективна комунікація: Постійний обмін інформацією між учасниками процесу є ключовим для своєчасного вирішення проблем і прийняття обґрунтованих рішень. Використання сучасних комунікаційних засобів (електронна пошта, чати, відеоконференції) сприяє цьому.

3. Співпраця і підтримка: Групова робота передбачає підтримку колег, обмін знаннями та досвідом. Це сприяє розвитку команди та підвищенню її загальної кваліфікації.

4. Регулярні зустрічі та наради: Проведення регулярних зустрічей допомагає координувати дії, обговорювати прогрес і вирішувати поточні проблеми. Це також є гарною нагодою для оцінки ефективності роботи і внесення необхідних коректив.

5. Система зворотного зв'язку: Можливість отримання і надання зворотного зв'язку дозволяє вчасно виявляти та виправляти помилки, а також оцінювати внесок кожного учасника в загальний результат.

6. Застосування інструментів управління проектами: Використання спеціалізованих програмних засобів (Trello, Asana, JIRA тощо) допомагає ефективно планувати, розподіляти завдання та контролювати їх виконання.

Врахування специфіки задач управління бізнес-процесами означає, що всі ці елементи мають бути адаптовані до конкретних умов і потреб компанії, щоб забезпечити максимальну ефективність і результативність роботи [3].

Харрінгтон у своїх роботах щодо покращення бізнес-процесів пропонує конкретний перелік робочих груп, які є ключовими для успішного впровадження методології «Шість сігм» Методологія «Шість сигм» (Six Sigma) є системою управління якістю, яка була розроблена для вдосконалення

процесів і зменшення кількості дефектів у виробництві та бізнес-процесах. Вона включає використання статистичних методів для виявлення та усунення причин варіабельності і дефектів. В рамках цієї методології визначаються різні робочі групи, які грають важливу роль у впровадженні та підтримці проектів «Шість сигм». Харрінгтон пропонує такий перелік робочих груп (таблиця 1.7.):

Таблиця 1.7.

Методологія «Шість сигм» [12]

1	Виконавчий комітет (Executive Committee)	Це група вищого керівництва компанії, яка визначає стратегію впровадження «Шість сигм» і забезпечує підтримку та ресурси для ініціатив. Вони відповідають за затвердження проектів та призначення ключових ролей.
2	Керівники проектів (Project Champions)	Вони несуть відповідальність за конкретні проекти «Шість сигм». Їх завдання включає підтримку команди, зняття бар'єрів і забезпечення досягнення цілей проекту.
3	Майстри чорного пояса (Black Belts)	Це висококваліфіковані фахівці, які працюють на повну ставку над проектами «Шість сигм». Вони проводять аналіз даних, керують проектами і навчають інші групи.
4	Майстри зеленого пояса (Green Belts)	Вони виконують проекти «Шість сигм» як частину своїх обов'язків. Зазвичай, вони підтримують Black Belts і беруть участь у проектах у своїх відділах
5	Команди проектів (Project Teams):	Це групи співробітників, які працюють разом над реалізацією конкретного проекту «Шість сигм». Вони включають представників різних відділів і рівнів організації
6	Експерти з предметної області (Subject Matter Experts):	Ці фахівці мають глибокі знання в конкретних областях і надають експертні консультації командам проектів.

Впровадження методології «Шість сигм» передбачає ретельне планування, навчання персоналу та постійне вдосконалення процесів, що дозволяє досягти високої якості продукції та послуг.

Еволюційний підхід до управління бізнес-процесами орієнтований на поступове вдосконалення і адаптацію процесів з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Цей підхід базується на концепціях безперервного вдосконалення та адаптивного управління. Основні аспекти еволюційного підходу включають [23]:

Поступові покращення (Kaizen): внесення невеликих змін у процеси для постійного покращення їх ефективності та якості, залучення всіх рівнів персоналу до процесу вдосконалення.

Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act):

Plan (Планування): визначення цілей і процесів, які потребують вдосконалення;

Do (Виконання): реалізація запланованих змін у невеликому масштабі для тестування,

Check (Перевірка): аналіз результатів і визначення ефективності змін,

Act (Дія): впровадження успішних змін на постійній основі та початок нового циклу.

Аналіз і оптимізація процесів: використання методів аналізу, таких як SWOT, BPMN (Business Process Model and Notation) та інших інструментів для оцінки та вдосконалення процесів, оптимізація процесів з урахуванням зворотного зв'язку та даних.

Залучення співробітників: активне залучення персоналу на всіх рівнях до процесу покращення, мотивація співробітників до подання ідей щодо вдосконалення та участі у їх реалізації.

Гнучкість і адаптивність: швидке реагування на зміни у зовнішньому середовищі, такі як ринкові тенденції, зміни у законодавстві чи технологічні інновації, постійне навчання і розвиток персоналу для підвищення їх кваліфікації та адаптації до нових умов.

Використання технологій: впровадження сучасних інформаційних технологій для автоматизації та вдосконалення процесів, аналіз даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Оцінка ефективності: постійний моніторинг ключових показників ефективності (KPI) для оцінки результатів впроваджених змін, регулярні аудити і ревізії процесів для виявлення нових можливостей для покращення [22].

Еволюційний підхід до управління бізнес-процесами сприяє створенню культури безперервного вдосконалення в організації, що дозволяє підтримувати високу конкурентоспроможність і стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Револьюційний (кардинальний) підхід до управління бізнес-процесами, часто пов'язаний з реінжинірингом бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), передбачає радикальні зміни у способах виконання основних операцій для досягнення значних покращень у показниках ефективності, якості, швидкості та вартості. Цей підхід відрізняється від поступового вдосконалення тим, що фокусується на повному переосмисленні і перепроєктуванні процесів [2].

Основні аспекти революційного підходу до управління бізнес-процесами:

- ✓ Фундаментальне переосмислення – це аналіз основних принципів і припущень, на яких базуються існуючі процеси, відмова від старих підходів і створення нових, більш ефективних способів роботи.

- ✓ Радикальні зміни – це впровадження кардинальних змін у структурі, процесах і технологіях організації, високий рівень ризику і можливість значних змін у корпоративній культурі та управлінні.

- ✓ Драматичні покращення – це орієнтація на досягнення суттєвих покращень у продуктивності, якості обслуговування та швидкості виконання процесів, зміни можуть включати значне зменшення витрат, скорочення часу виконання завдань та підвищення задоволеності клієнтів.

- ✓ Використання новітніх технологій – це інтеграція передових інформаційних технологій та автоматизації для підтримки нових процесів, використання аналітики, великих даних, штучного інтелекту та інших технологій для оптимізації бізнесу [26].

Етапи реалізації революційного підходу в управлінні бізнес-процесами показано в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8.

Етапи реалізації революційного підходу

№ з/п	Етап революційного підходу	Реалізація етапу революційного підходу
1	Підготовка та планування	Визначення цілей і обсягів реінжинірингу. Формування команди для реалізації проекту, яка включає представників різних підрозділів організації.
2	Аналіз поточних процесів	Документування та детальний аналіз існуючих процесів для виявлення проблемних зон та неефективностей. Вивчення потреб клієнтів і вимог ринку.
3	Переосмислення процесів	Розробка нових концепцій і моделей процесів з урахуванням передових технологій та найкращих практик. Створення прототипів нових процесів і їх тестування.
4	Впровадження змін	Реалізація нових процесів у реальних умовах організації. Забезпечення навчання персоналу та адаптації до нових методів роботи.
5	Моніторинг та коригування	Постійний моніторинг ефективності нових процесів. Внесення необхідних коригувань на основі зворотного зв'язку та результатів аналізу.

Перевагами революційного підходу є суттєве підвищення продуктивності, значне зниження витрат і підвищення ефективності операцій, покращення якості обслуговування, вища якість продукції та послуг, що задовольняють потреби клієнтів, прискорення виконання завдань і здатність швидко адаптуватися до змін на ринку, впровадження інноваційних рішень, що забезпечують стійку перевагу над конкурентами [28].

Крім переваг революційний підхід дає певні ризики та ризики. Реінжиніринг потребує значних інвестицій у нові технології, навчання персоналу та управління змінами. Персонал може чинити опір радикальним змінам, що вимагає ефективного управління змінами та комунікації. Високий рівень ризику через можливість невдачі впроваджених змін. Революційний підхід до управління бізнес-процесами є потужним інструментом для досягнення значних покращень, але потребує ретельного планування, аналізу та управління для успішної реалізації.

Успішний досвід ефективного управління бізнес-процесами за кордоном демонструє, як провідні компанії використовують різноманітні підходи та

інноваційні методи для досягнення високої ефективності та конкурентних переваг. Ось кілька прикладів [37]:

Приклади успішного управління бізнес-процесами:

1. Toyota (Японія):

Lean Production та Just-In-Time (JIT): Toyota впровадила концепцію Lean Production, яка спрямована на усунення всіх видів втрат (надвиробництво, запаси, дефекти, непотрібні рухи, очікування, перевезення та обробка). Система JIT передбачає виробництво лише необхідної кількості продукції саме в той час, коли вона потрібна, що значно зменшує витрати на зберігання та підвищує ефективність виробничих процесів [11].

2. General Electric (США):

Six Sigma: General Electric активно використовує методологію Six Sigma для підвищення якості та ефективності своїх процесів. Six Sigma передбачає використання статистичних методів для зменшення варіабельності процесів і покращення якості продукції, що призводить до зниження кількості дефектів та підвищення задоволеності клієнтів [26].

3. Amazon (США):

Автоматизація та штучний інтелект: Amazon активно впроваджує робототехніку та штучний інтелект у свої склади та логістичні процеси. Використання автоматизованих систем збору та пакування замовлень дозволяє значно скоротити час обробки замовлень та зменшити витрати.

4. Zara (Іспанія):

Гнучке управління ланцюгом постачання: Zara відома своєю здатністю швидко адаптуватися до змін у модних тенденціях завдяки гнучкому управлінню ланцюгом постачання. Компанія швидко реагує на попит, виробляючи невеликі партії продукції та часто оновлюючи асортимент у магазинах, що дозволяє зменшити залишки та підвищити задоволеність клієнтів [13].

5. Procter & Gamble (США):

Інноваційні бізнес-процеси та відкриті інновації: Procter & Gamble використовує модель відкритих інновацій, залучаючи зовнішніх партнерів до розробки нових продуктів та процесів. Компанія впроваджує інноваційні процеси, які дозволяють швидко тестувати нові ідеї та виводити їх на ринок.

Основні уроки з успішного досвіду [9]:

- Фокус на клієнтах: успішні компанії завжди орієнтовані на задоволення потреб своїх клієнтів. Вони постійно вдосконалюють процеси для забезпечення високої якості продукції та обслуговування.
- Використання передових технологій: автоматизація, штучний інтелект, великі дані та аналітика є невід'ємною частиною сучасних бізнес-процесів, що дозволяє підвищити ефективність і зменшити витрати.
- Гнучкість та адаптивність: успішні компанії здатні швидко адаптуватися до змін на ринку та в середовищі. Вони впроваджують гнучкі методології управління, що дозволяють реагувати на нові виклики.
- Постійне вдосконалення: культура постійного вдосконалення (Kaizen) є ключовим елементом для багатьох успішних компаній. Вони постійно шукають нові способи покращення процесів та залучають працівників до цього процесу.
- Залучення персоналу: успішні компанії активно залучають своїх працівників до процесу оптимізації та реінжинірингу. Вони інвестують у навчання та розвиток персоналу, що сприяє підвищенню їхньої мотивації та ефективності.

Ці приклади показують, що ефективне управління бізнес-процесами вимагає інтеграції сучасних технологій, орієнтації на клієнтів, гнучкості та культури постійного вдосконалення. Використання цих підходів допомагає компаніям досягати високих результатів та зберігати конкурентоспроможність на ринку [41].

Таким чином, бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних завдань або дій, які виконуються в певній послідовності для досягнення конкретної мети або результату в межах організації. Бізнес-процеси можуть охоплювати

різні аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, обслуговування клієнтів, управління персоналом, фінанси та інші функції.

Основні характеристики бізнес-процесів: послідовність дій, цілісність, взаємозв'язаність, учасники, ресурси, вхідні та вихідні дані.

Бізнес-процес складається з ряду завдань, які виконуються в певній послідовності для досягнення кінцевого результату. Процес має чітко визначену мету або результат, який повинен бути досягнутий. Завдання в межах процесу є взаємозв'язаними та впливають одне на одне. У бізнес-процесі задіяні різні учасники, які виконують певні ролі, включаючи співробітників, клієнтів, постачальників та інші зацікавлені сторони. Для виконання процесу використовуються різні ресурси, такі як час, матеріали, інформація, технології та фінанси. Процес починається з певних вхідних даних (інформація, матеріали) і призводить до вихідних результатів (продукція, послуги, рішення) [37].

Отже, бізнес-процес є основним елементом організаційної діяльності, що визначає ефективність роботи підприємства та його здатність досягати поставлених цілей. Бізнес-процеси можна класифікувати за різними категоріями, що допомагає краще розуміти їхню роль і функції в організації. Ці процеси пов'язані з управлінням організацією в цілому та забезпеченням координації всіх інших процесів. Вони спрямовані на стратегічне планування, прийняття рішень та контроль за виконанням планів.

Кожна із категорій бізнес-процесів відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної роботи організації. Основні процеси створюють цінність для клієнтів, допоміжні забезпечують необхідні ресурси та умови, управлінські процеси координують діяльність, інноваційні дозволяють розвиватися та адаптуватися до змін, процеси підтримки розвитку сприяють зростанню бізнесу, а процеси забезпечення якості підтримують високі стандарти продукції та послуг [22].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

В ТОВ «АТБ - МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ-1352»

2.1. Організаційна та економічна характеристика ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»

«АТБ-Маркет» (відома населенню як «АТБ») — є найбільшою українською мережею супермаркетів. Станом на 2022 рік мережа налічувала 1374 супермаркетів, магазинів та крамниць. Мережа «АТБ-Маркет» надає послугу з доставки продуктів споживачам додому. Мережа «АТБ-Маркет» входить до складу Корпорації «АТБ».

Мережа продуктових супермаркетів «АТБ-Маркет» є частиною дніпровської корпорації «АТБ». Корпорація «АТБ» — об'єднання великих українських компаній, що працюють у таких сферах бізнесу, як менеджмент активами, роздрібна торгівля, виробництво та реалізація продуктів харчування, надання послуг у сфері спорту та відпочинку. До складу корпорації «АТБ» входить: мережа супермаркетів «АТБ-Маркет», кондитерська фабрика «Квітень», м'ясна фабрика «Фаворит Плюс», спортивний комплекс «Схід».

Компанія була заснована в 1993 році, коли магазини компанії «АгроТехБізнес» почали формувати мережу дискаунтерів під аббревіатурою «АТБ». У 2000-х роках вперше в Україні мережа АТБ запровадила нову систему самообслуговування у форматі дискаунтеру – магазину з широким асортиментом товарів за оптовими цінами [5].

1993 року — відкрито 6 магазинів фірми «Агротехбізнес» у місті Дніпро.

2003 року — 85 магазинів у 12 містах.

2006 року — 169 магазинів у 38 містах.

2009 року — 340 магазинів у 102 містах.

2013 року — 810 магазинів.

2014 року — через окупацію півострова Крим і Донецької та Луганської областей всі магазини мережі на тимчасово окупованих територіях припинили свою діяльність.

2017 року — пройшло відкриття супермаркету «АТБ» в оновленому форматі. Мережа «АТБ-Маркет» увійшла до топ - 10 найбільших платників податків в Україні. При цьому у даному списку «АТБ-Маркет» є єдиним представником роздрібної торгівлі. Також було відкрито чотири магазини у місті Тернопіль та одну крамницю у місті Калуш. Обсяг податків, сплачених податків ТОВ «АТБ-Маркет», склав 4,8 млрд грн. [10]

2018 року — мережа «АТБ-Маркет» налічувала понад 900 магазинів. 60 з них мали оновлений дизайн прищень. Динаміка відкриття магазинів зросла до 100 магазинів щороку.

У 2019 році оборот «АТБ-Маркету» склав 105,9 млрд грн, а кількість магазинів на кінець 2020 року – 1201. Мережа налічувала понад 1025 магазинів, 202 з яких мали оновлений дизайн приміщення та асортименту.

У 2020 році сплачено податків на суму 15,7 млрд грн. Роздрібна мережа очолила список українських компаній з найбільшими доходами. ТОВ «АТБ-Маркет» задекларувала прибуток у 123,8 млрд грн. Відкрито ще 127 супермаркетів, у 59 магазинах проведено реконструкцію. Кількість персоналу зросла до 65 тис працівників.

25 серпня 2021 року АТБ отримав патент на промислові зразки логотипів для напоїв «The Cola», «The Lemon» і «The Orange». Цю заявку компанія «АТБ» подала, коли припинилося постачання продукції Coca-Cola в супермаркети мережі. У лютому 2021 року напої Coca-Cola зникли з полиць АТБ, оскільки компанії не змогли домовитися про умови постачання. Тож мережа супермаркетів вирішила замінити втрачені позиції та почала випускати напої під власними торговими марками. Виробництво напоїв під цими ТМ налагоджено в Черкасах на потужностях одного з місцевих виробників ТОВ «Виробнича компанія «ГУД ФУД»». Таким чином, співпраця між Coca-Cola та

мережею «АТБ» відновлена. Крім того, Соса-Сола виробляє унікальні напої в пляшках 2,25 л для магазинів АТБ [33].

Станом на кінець 2022 року «АТБ-Маркет» об'єднував 1316 магазинів у 24 областях України. Мережа входить до складу корпорації АТБ, якою володіють Геннадій Буткевич, Євген Єрмаков і Віктор Карачун.

У лютому 2022 року магазини мережі АТБ розпродають залишки кондитерської продукції Roshen – ритейлер і виробник не продовжили договір про співпрацю на 2022 рік. Це вже не перший вихід з мережі. У лютому 2021 року з прилавків зникла продукція холдингу МХП, виробника курятини під ТМ «Наша Ряба».

Компанія визнала, що втратила багато тисяч працівників через два місяці після початку російського вторгнення в Україну. Понад 4,5 тис. звільнилися та виїхали за кордон, понад 2 тис. пішли захищати Україну. Кілька тисяч довелося звільнити через закриття магазинів. Станом на травень 2022 року компанія втратила два великих розподільчих центри в Київській області, які були зруйновані. Було закрито понад 200 магазинів, деякі з них зруйновані. Ще один дистриб'ютор в окупованій ЗС РФ Херсонській області. Центр у Харкові не може функціонувати через близькість до фронту [8].

З 12 серпня 2022 року мережа «АТБ-Маркет» тимчасово припинила роботу у зв'язку із загостренням бойових дій у Донецькій області.

На початок 2023 року мережа налічувала 1116 магазинів. Корпорація АТБ за підсумками 2023 року очолила список найбільших компаній України за версією Української правди.

В місті Біла Церква налічується 18 супермаркетів «АТБ». Експериментальною базою дослідження в моїй дипломній роботі є ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Магазин знаходиться за адресою: Київська обл., м. Біла Церква, б-р Олександрійський, 22-б.

Основна місія ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» полягає в забезпеченні українських споживачів якісними продуктами та товарами за доступними цінами. Вони прагнуть створити максимально зручні умови для

здійснення покупок, надаючи широкий асортимент товарів і високий рівень обслуговування. «АТБ-Маркет» також спрямований на розвиток власної логістичної та торгової інфраструктури, підтримку українських виробників і впровадження інновацій у торговельну діяльність [45].

Головні завдання діяльності закладу роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» включають:

Забезпечення асортименту товарів: Заклад роздрібної торгівлі повинен мати широкий асортимент товарів, які відповідають потребам та бажанням споживачів.

Якість обслуговування: Важливо надавати високий рівень обслуговування, включаючи ввічливість, швидкість обслуговування та професійну консультацію щодо товарів [30].

Управління запасами: Ефективне управління запасами допомагає уникнути дефіциту або надлишку товарів, що сприяє задоволенню попиту та мінімізації витрат.

Ціноутворення: Встановлення конкурентоспроможних цін, які відповідатимуть якості товарів та дозволять отримувати прибуток.

Маркетинг і реклама: Проведення рекламних кампаній та акцій для залучення нових клієнтів і утримання постійних.

Забезпечення належного стану торгового залу: Чистота, зручне розташування товарів, доступність інформації про них – все це впливає на комфорт покупців та їхнє рішення про покупку.

Фінансовий облік і контроль: Ведення точного обліку фінансових операцій, контроль витрат та доходів, аналіз фінансової ефективності.

Вивчення споживчого попиту: Аналіз поведінки та потреб клієнтів для адаптації асортименту та покращення сервісу.

Виконання цих завдань дозволяє закладу роздрібної торгівлі ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» ефективно функціонувати, задовольняти потреби споживачів та досягати фінансового успіху.

Загальну структурну характеристику бізнес-моделі ТОВ «АТБ-Маркет» показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Загальна структурна характеристика бізнес-моделі
ТОВ «АТБ-Маркет»

Вид діяльності	Складові моделі
Роздрібна торгівля продовольчими товарами	«АТБ-Маркет» - 1374 супермаркетів Група «Агротехбізнес» кондитерська фабрика «Квітень», м'ясна фабрика «Фаворит Плюс», спортивний комплекс «Схід»
Роздрібна торгівля непродовольчими товарами	«АТБ-Маркет» - 1000 супермаркетів Група «Агротехбізнес»
Банк	АБ «УКРГАЗБАНК»
Вид служби доставки	«Бест»
Оператор логістики	УНТ- національний центр логістики
Оператор-ІТ	Test -KS

Примітка : побудовано автором

Фінансові результати ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» – це показники, що відображають ефективність його фінансової діяльності за певний період часу. Вони є важливими для оцінки загального стану бізнесу, його прибутковості, рентабельності та фінансової стабільності.

Основні види фінансових результатів [14]:

1. Прибуток (збиток):
 - Валовий прибуток: Різниця між доходами від реалізації продукції, товарів або послуг і собівартістю реалізованої продукції.
 - Операційний прибуток: Валовий прибуток мінус операційні витрати, включаючи адміністративні витрати, витрати на збут та інші операційні витрати.
 - Прибуток до оподаткування: Операційний прибуток плюс (мінус) інші доходи (витрати), включаючи фінансові доходи та витрати.
 - Чистий прибуток: Прибуток до оподаткування мінус податки на прибуток. Це остаточний показник прибутковості підприємства.

2. Рентабельність:

- Рентабельність продажів (ROS): Відношення чистого прибутку до доходу від реалізації, виражене у відсотках. Показує, яку частку прибутку отримано з кожної гривні доходу.

- Рентабельність активів (ROA): Відношення чистого прибутку до середньої вартості активів. Відображає ефективність використання активів для отримання прибутку.

- Рентабельність власного капіталу (ROE): Відношення чистого прибутку до середньої вартості власного капіталу. Показує, наскільки ефективно використовується власний капітал для отримання прибутку.

Фінансові результати показують, наскільки прибутковою є діяльність ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352», які доходи та витрати воно має, і який чистий прибуток отримує. Аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити, наскільки ефективно керівництво підприємства управляє ресурсами, контролює витрати та підвищує доходи. Фінансові результати допомагають оцінити фінансову стійкість ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352», його здатність виконувати свої зобов'язання та забезпечувати довгострокове зростання [2].

Позитивні фінансові результати підвищують привабливість підприємства для інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. На основі фінансових результатів приймаються рішення про розподіл прибутку, включаючи виплату дивідендів акціонерам, реінвестування у розвиток бізнесу та створення резервів. Фінансові результати використовуються для планування майбутньої діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352», розробки стратегічних планів та прогнозування фінансових показників.

Фінансові результати ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Фінансові результати
ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»
за 2022-2024 рр.

Показники фінансових результатів	Роки			Відхилення			
				абсолютні		відносні	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023	2023/ 2022	2024/ 2023
Дохід від діяльності, млн грн	63,5	65,8	71,2	2	8,3	0,05	0,15
Оборот торговий, млн грн	45,5	49,7	56,1	5,5	9,2	0,14	18,6

Примітка : сформовано автором

Таким чином, фінансові результати підприємства є ключовими показниками, що відображають його фінансову ефективність, прибутковість та стабільність. Вони дозволяють оцінити успішність управління, приймати обґрунтовані управлінські рішення та залучати інвестиції для подальшого розвитку бізнесу.

Важливий показник ефективності торгової діяльності підприємства - товарооборот, вивчення якого ведеться за певний період і час, дає можливість визначити популярність серед користувачів певного роздрібного ринку. На рисунку 2.1 наведено динаміку товарообігу «АТБ-Маркет» за 2019-2023 рр.

Рух капіталу ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» - це процеси, пов'язані з обігом та змінами в структурі капіталу, що використовуються для фінансування діяльності підприємства. Ці процеси включають надходження капіталу, його використання, інвестування та повернення.

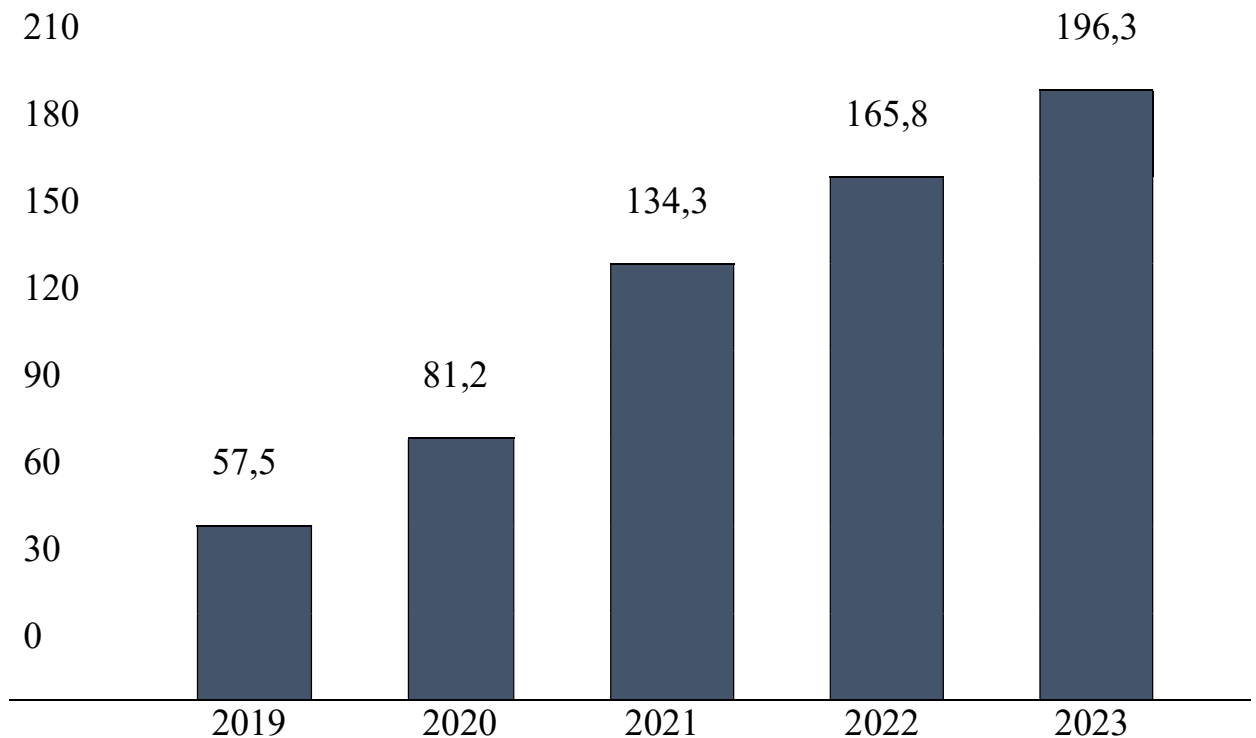


Рис. 2.1. Динаміка товарообігу «АТБ-Маркет» за 2019-2023 рр.

Основні аспекти руху капіталу ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» охоплюють ключові елементи та процеси, які впливають на переміщення капіталу між різними суб'єктами та об'єктами інвестування. До них належать [40]:

1. Форми капіталу

- Фінансовий капітал: Грошові кошти, акції, облігації та інші фінансові інструменти.
- Фізичний капітал: Матеріальні активи, такі як будівлі, обладнання, машини.
- Інтелектуальний капітал: Патенти, торгові марки, авторські права, ноу-хау.

2. Джерела капіталу

- Власний капітал: Засоби, що належать власникам бізнесу (акціонери, засновники).

- Позиковий капітал: Кредити, облігації та інші позики, залучені від зовнішніх джерел.

3. Напрями використання капіталу

- Інвестування: Вкладення капіталу в різні активи (недвижимість, акції, стартапи) для отримання прибутку.

- Операційна діяльність: Використання капіталу для фінансування поточних витрат бізнесу (зарплати, закупівлі сировини).

- Фінансування: Залучення додаткового капіталу для розвитку та розширення бізнесу.

4. Ризики та доходність

- Ризики: Фінансові, ринкові, операційні ризики, які можуть вплинути на вартість та доходність капіталу.

- Доходність: Очікуваний прибуток від інвестицій, який має компенсувати прийняті ризики.

5. Ліквідність

- Здатність капіталу швидко перетворюватися в грошові кошти або інші ліквідні активи без значних втрат у вартості.

6. Диверсифікація

- Розподіл капіталу між різними активами, галузями або географічними регіонами для зниження ризиків і підвищення стабільності доходів.

7. Глобалізація

- Міжнародний рух капіталу, який включає прямі іноземні інвестиції (ПІІ), портфельні інвестиції та міжнародні кредити.

8. Регулювання

- Закони та нормативні акти, які впливають на рух капіталу, включаючи податки, тарифи, квоти, обмеження на інвестиції.

9. Економічні умови

- Вплив макроекономічних факторів, таких як рівень інфляції, процентні ставки, економічне зростання та стабільність фінансових ринків на рух капіталу.

Рух капіталу ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Рух капіталу ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»
за 2022-2024 рр. (млн грн)

Показники руху капіталу	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Заборгованість чиста	18,7	14,1	11,3
Капітал статутний	12,6	13,9	14,6
Прибуток нерозподілених	-10,3	-13,5	-15
Капітал власний	1,6	-1,3	-2,7
Капітал загальна величина	13	13,2	13,5
Фінансовий важіль коефіцієнт	0,9	1,18	1,36

Джерело: сформовано автором на основі показників підприємства

Ці аспекти є критичними для ефективного управління капіталом, оскільки вони впливають на прийняття стратегічних рішень, оптимізацію фінансових результатів та забезпечення стійкого розвитку бізнесу чи інвестиційного портфеля [39].

Рух капіталу ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» включає надходження, використання, повернення та реінвестування капіталу, необхідного для фінансування операційної діяльності, інвестицій та розвитку. Ефективне управління рухом капіталу є ключовим для забезпечення фінансової стабільності, зростання та конкурентоспроможності підприємства.

Необоротні активи підприємства – це активи, які використовуються для довгострокових цілей і не призначені для продажу в ході нормального операційного циклу. Вони мають тривалий строк служби, зазвичай більше одного року, і включають різні категорії, такі як матеріальні та нематеріальні активи [1].

Основні категорії необоротних активів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»:

1. Матеріальні необоротні активи:
 - ✓ Основні засоби – це земля, будівлі, споруди, машини, обладнання, транспортні засоби та інші засоби, що використовуються в операційній діяльності підприємства.
 - ✓ Незавершене будівництво – це об'єкти, що знаходяться на стадії будівництва або монтажу.
 - ✓ Інші матеріальні активи: Наприклад, офісні меблі та інструменти.
2. Нематеріальні необоротні активи:
 - ✓ Патенти – це права на використання винаходів або технологій.
 - ✓ Товарні знаки та авторські права – це права на використання певних брендів, логотипів або творів.
 - ✓ Ліцензії – це права на здійснення певних видів діяльності або використання певних технологій.
 - ✓ Гудвіл – це репутація та інші нематеріальні активи, що виникають при придбанні інших компаній.
3. Фінансові необоротні активи:
 - ✓ Довгострокові інвестиції – це інвестиції в акції, облігації або інші фінансові інструменти, які підприємство планує утримувати більше одного року.
 - ✓ Довгострокові позики – це позики, надані іншим компаніям або фізичним особам з терміном погашення більше одного року [28].

Важливість необоротних активів для ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» полягає в тому, що необоротні активи забезпечують підприємству необхідні засоби для виробництва продукції, надання послуг та виконання інших операційних функцій. Інвестування в необоротні активи допомагає підприємству підвищити свою конкурентоспроможність і забезпечити довгостроковий розвиток. Велика частка необоротних активів у загальній структурі активів підприємства свідчить про стабільність і стійкість

бізнесу. Витрати на амортизацію необоротних активів дозволяють підприємству зменшувати оподатковуваний прибуток, що позитивно впливає на фінансові результати [7].

Облік і управління необоротними активами ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» виконує аналіз оцінки, амортизації, переоцінки та вибуття необоротних активів. Необоротні активи повинні бути правильно оцінені під час придбання, щоб відображати їхню справжню вартість у фінансовій звітності. Розподіл вартості необоротних активів протягом їхнього строку служби шляхом амортизаційних відрахувань. Періодична переоцінка необоротних активів для відображення їхньої поточної ринкової вартості. Процес списання або продажу необоротних активів, що більше не використовуються або втратили свою корисність [36].

В таблиці 2.4 я провела аналіз необоротних активів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.4.

Рух необоротних активів магазин «Продукти-1352»
за 2022-2024 рр. (млн грн)

Показники руху необоротних активів	Роки			Відхилення відносні	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
Активи нематеріальні	5,7	4,3	4,8	-22%	3%
Основні засоби і капітальні інвестиції незавершені	9,26	10,5	16,7	18%	55%
Інші необоротні активи	0,33	0,6	0,9	44%	74%
Всього необоротних активів	14,9	15,42	24,5	6%	54%

Примітка : сформовано автором

Таким чином, необоротні активи підприємства є важливими складовими його довгострокових ресурсів, що забезпечують стабільність та розвиток бізнесу. Вони включають матеріальні, нематеріальні та фінансові активи, що використовуються для операційної діяльності та інвестицій у майбутнє. Ефективне управління необоротними активами є ключовим для фінансової

стабільності та успішної діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».

Рух нематеріальних активів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» стосується змін у складі та вартості нематеріальних активів протягом певного періоду. Нематеріальні активи – це активи, які не мають фізичної форми, але мають вартість і можуть приносити економічні вигоди компанії. До них відносяться патенти, авторські права, товарні знаки, гудвіл, ліцензії, програмне забезпечення та інші подібні активи [49].

Основні аспекти руху нематеріальних активів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» (таблиця 2.5.):

Таблиця 2.5.

Основні аспекти руху нематеріальних активів
ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»

Аспект	Вид аспекти	Значення аспекти
ПРИДБАННЯ	Покупка	Компанія може купувати нематеріальні активи у інших компаній або фізичних осіб
	Власна розробка	Компанія може інвестувати у розробку власних нематеріальних активів, таких як нові технології або програмне забезпечення
ОЦІНКА	Первісна оцінка	Вартість нематеріальних активів на момент їх придбання або створення
	Переоцінка	Регулярна або періодична переоцінка нематеріальних активів для відображення їхньої поточної ринкової вартості
АМОРТИЗАЦІЯ	Знос	Розподіл вартості нематеріальних активів протягом їхнього корисного строку служби
	Амортизаційні відрахування	Періодичні витрати, що відображають зменшення вартості нематеріальних активів
ВИБУТТЯ	Продаж	Продаж нематеріальних активів іншим компаніям або фізичним особам
	Списання	Вибуття активу з бухгалтерського обліку у разі втрати його корисності або вартості
ЛІЦЕНЗУВАННЯ	Отримання ліцензій	Придбання прав на використання нематеріальних активів, що належать іншим компаніям або фізичним особам
	Надання ліцензій	Надання прав на використання власних нематеріальних активів іншим компаніям або фізичним особам

Важливість управління рухом нематеріальних активів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» полягає у відображенні руху нематеріальних активів у фінансовій звітності компанії і є важливим для правильного обліку їх вартості та зносу. Нематеріальні активи можуть значно впливати на загальну оцінку вартості компанії, особливо у сферах високих технологій та інновацій. Управління правами на нематеріальні активи, такими як патенти і товарні знаки, є важливим для захисту інтелектуальної власності компанії [32].

Рух нематеріальних активів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» показано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Рух нематеріальних активів
ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»
за 2023-2024 рр. (млн грн)

Показники руху нематеріальних активів	Роки	
	2023	2024
Марки торгові	3,682	3,958
Забезпечення програмне	0,543	0,327
Марки торгові у вартості нематеріальних активів	84%	91%
Забезпечення програмне у вартості нематеріальних активів	13%	7,2%
Інше у вартості нематеріальних активів	2,89%	1,1%

Примітка : сформовано автором

Нематеріальні активи можуть бути ключовими для конкурентоспроможності та стратегічного розвитку ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352», забезпечуючи унікальні переваги на ринку.

Рух нематеріальних активів компанії охоплює придбання, оцінку, амортизацію, вибуття та ліцензування таких активів. Управління цими процесами є критично важливим для забезпечення фінансової стабільності, захисту інтелектуальної власності та стратегічного розвитку компанії [41].

2.2.Аналіз організації управління бізнес-процесами в ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»

Успішне впровадження процесного підходу в управлінні бізнес-процесами дійсно є складним завданням, що вимагає комплексного підходу та уваги до багатьох аспектів. Існують ключові фактори, які варто враховувати ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» для досягнення успіху.

На етапі планування і підготовки потрібно провести аналіз поточних процесів. Ретельний аналіз існуючих процесів допомагає виявити слабкі місця та визначити сфери, що потребують покращення. Наступним кроком є визначення цілей. Чітке формулювання цілей та очікуваних результатів впровадження процесного підходу є важливим для орієнтації всієї команди на досягнення конкретних показників [3].

Наступним кроком є команда та ресурси. Створення команди з кваліфікованих фахівців, які розуміють принципи процесного підходу та мають відповідний досвід, є ключовим фактором успіху. Проведення тренінгів та навчальних сесій для персоналу сприяє кращому розумінню нових процесів та підвищує їх ефективність.

На етапі проектування та впровадження потрібно зосередитися на розробці нових процесів та тестуванні пілотних проектів. Створення детальних моделей нових процесів з урахуванням потреб бізнесу та клієнтів допомагає забезпечити їх ефективність. Впровадження нових процесів на пілотних проектах дозволяє виявити можливі проблеми та внести необхідні корективи перед масштабним впровадженням [17].

Етап моніторингу та контролю включає процес вимірювання та зворотний зв'язок діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Регулярний моніторинг показників ефективності нових процесів дозволяє оцінити їх успішність та вчасно вносити необхідні зміни. Збирання зворотного зв'язку від працівників та клієнтів допомагає виявити недоліки та потенційні покращення.

Етап управління змінами передбачає відкрити та регулярна комунікацію з працівниками про цілі, процеси та очікувані результати впровадження, допомагає зменшити опір змінам. Активна підтримка та участь керівництва у впровадженні процесного підходу є важливою для забезпечення успіху [26].

Завершальним є етап безперервного вдосконалення. Регулярний аналіз результатів впровадження процесного підходу допомагає визначити досягнуті успіхи та області для подальшого вдосконалення. Постійний пошук нових технологій та методик для покращення процесів сприяє збереженню конкурентоспроможності бізнесу.

Успішне впровадження процесного підходу в управлінні бізнес-процесами потребує системного підходу, уважного планування, залучення кваліфікованих фахівців та постійного моніторингу результатів. Незважаючи на складність завдання, дотримання цих принципів допоможе забезпечити ефективність та конкурентоспроможність бізнесу ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».

Моделювання бізнес-процесів є важливим інструментом для оптимізації діяльності компанії. Воно допомагає виявити неефективні процеси, знизити витрати та підвищити продуктивність. Ось основні аспекти, які воно охоплює: збір та аналіз даних про існуючі процеси для розуміння їхньої ефективності та виявлення проблемних зон; створення нових або покращених версій процесів для досягнення більшої ефективності та продуктивності; реалізація нових процесів у практичній діяльності компанії, що включає навчання персоналу та налаштування систем; постійний контроль за виконанням процесів та їхньою ефективністю, щоб вчасно вносити необхідні корективи [38].

Моделювання бізнес-процесів дозволяє ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» краще розуміти свою роботу, підвищувати якість обслуговування клієнтів і досягати стратегічних цілей.

Правильний опис бізнес-процесів у торговельній мережі значно полегшує її функціонування та управління. Встановлення єдиних стандартів для виконання завдань допомагає забезпечити узгодженість у роботі всіх

підрозділів мережі. Чітко визначені процеси сприяють кращому розумінню завдань та відповідальностей серед працівників, що знижує ризик виникнення помилок через непорозуміння. Описуючи та аналізуючи процеси, можна виявити неефективне використання ресурсів і знайти шляхи для їх оптимізації [46].

Зрозумілі та чітко визначені процеси дозволяють працівникам виконувати свої обов'язки більш ефективно, що підвищує загальну продуктивність мережі. Правильно організовані процеси допомагають забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів, що є ключовим фактором для успіху торговельної мережі. Документовані процеси роблять легшим впровадження нових технологій або адаптацію до змін у ринкових умовах.

Таким чином, правильний опис бізнес-процесів сприяє стабільному розвитку торговельної мережі та покращенню її конкурентоспроможності.

Методика IDEF0 (Integration Definition for Function Modeling) є одним з підходів до моделювання бізнес-процесів і систем. Вона використовується для створення графічних моделей, що відображають функції системи або процесу, а також їх взаємозв'язки. Основні переваги та недоліки цієї методики подані у вигляді таблиці (таблиця 2.7.):

Таблиця 2.7.

Ось основні переваги та недоліки методики IDEF0 [12]

Переваги IDEF0	Структурованість	IDEF0 забезпечує чітку ієрархічну структуру моделювання, що полегшує розуміння і аналіз складних процесів
	Візуалізація	Графічні діаграми дозволяють легко побачити зв'язки між різними функціями і процесами, що допомагає у виявленні неефективностей і вузьких місць
	Стандартизація	Використання стандартних символів і правил сприяє створенню уніфікованих моделей, що можуть бути зрозумілими для всіх зацікавлених сторін

Продовження таблиці 2.7.

	Гнучкість	Методика підходить для моделювання різних типів систем і процесів, як технічних, так і організаційних
	Деталізація	IDEF0 дозволяє моделювати процеси на різних рівнях деталізації, що допомагає в глибшому аналізі та розумінні кожного етапу процесу
Недоліки IDEF0	Складність	Для ефективного використання методики необхідні спеціальні знання та досвід, що може вимагати додаткового навчання персоналу.
	Трудомісткість	Створення детальних моделей може займати багато часу, особливо для великих і складних систем.
	Обмежена динаміка	IDEF0 більше підходить для статичного моделювання, що може бути недоліком для аналізу процесів з високою динамікою або часто змінюваними параметрами.
	Обмежена інтерактивність	Моделі, створені в IDEF0, не завжди легко інтегруються з іншими інструментами або програмним забезпеченням для подальшого аналізу чи симуляцій
	Фокус на функціях	Методика зосереджена на функціональному аспекті системи, що може обмежувати можливості для моделювання інших важливих аспектів, таких як дані чи управління.

Отже, методика IDEF0 є потужним інструментом для моделювання та аналізу бізнес-процесів, але її ефективне застосування вимагає певних знань і ресурсів. Вона особливо корисна для створення структурованих і візуально зрозумілих моделей, проте може виявитися занадто складною і трудомісткою для деяких проєктів [15].

Персонал відіграє ключову роль у створенні ефективної діяльності супермаркету. Їхня робота безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів, оперативність процесів та загальний успіх ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Важливими для діяльності підприємства є професійні навички та компетенції працівників. Постійне навчання персоналу новим технологіям та методикам покращує їхню компетентність та ефективність роботи. Добре обізнаний персонал може надавати клієнтам вичерпну інформацію про продукти та послуги, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Не менш важливим є здатність до комунікацій та взаємодія в колективі. Ефективна взаємодія між працівниками різних відділів супермаркету сприяє

безперебійному виконанню завдань та оперативному вирішенню проблем. Доброзичливий і уважний персонал покращує досвід покупців, що сприяє їхньому поверненню та підвищує лояльність [33].

Важливим фактором ефективності діяльності ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» є вмотивованість та задоволеність колективу. Впровадження бонусів, премій та інших мотиваційних програм сприяє підвищенню продуктивності працівників. Забезпечення комфортних та безпечних умов праці впливає на задоволеність персоналу та зменшує плинність кадрів.

Команда, де добре організована структура управління допомагає в координуванні дій персоналу та оптимізації робочих процесів. Надихаючі та компетентні керівники сприяють розвитку позитивної робочої атмосфери та підвищують рівень залученості працівників [40].

І звичайно ж суттєву роль відіграє фактор інновативності та адаптивності персоналу ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Навчання персоналу новим технологіям, таким як системи автоматизації та цифрові інструменти, підвищує загальну ефективність роботи супермаркету. Гнучкий персонал, який здатен швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах або внутрішніх процесах, забезпечує стабільну роботу супермаркету навіть у складних ситуаціях.

Отже, успіх ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» значною мірою залежить від кваліфікації, мотивації та взаємодії його персоналу. Інвестування у розвиток працівників, створення сприятливих умов праці та ефективне управління сприяють підвищенню продуктивності, покращенню обслуговування клієнтів та досягненню стратегічних цілей підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» МАГАЗИН «ПРОДУКТИ-1352»

3.1. Інноваційні вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»

Ефективне функціонування ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» залежить від належного управління всіма його бізнес-процесами. До таких процесів належать:

1. Планування - встановлення цілей та визначення шляхів їх досягнення.
2. Організація - створення структури підприємства і розподіл ресурсів.
3. Координація - узгодження дій між різними підрозділами та працівниками.
4. Мотивація - стимулювання працівників до досягнення поставлених цілей.
5. Контроль - перевірка виконання планів і коригування відхилень [2].

Крім того, важливо звертати увагу на ефективне управління фінансовими, людськими, матеріальними та інформаційними ресурсами в ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Таким чином, підприємство може досягти високої продуктивності та стійкого розвитку.

Інноваційні вдосконалення бізнес-процесів є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності та ефективності ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Вони можуть включати різні підходи та технології, які допомагають оптимізувати роботу та зменшити витрати [10] (таблиця 3.1.).

Таблиця 3.1.

Підходи та технології для оптимізації діяльності та зменшення витрат
ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»

Автоматизація процесів	Впровадження програмного забезпечення для автоматизації рутинних завдань. Використання роботів та штучного інтелекту для виконання складних завдань.
Хмарні технології	Перехід на хмарні сервіси для зберігання даних та управління ними. Використання хмарних платформ для співпраці та комунікації між працівниками.
Аналіз великих даних (Big Data)	Використання аналітичних інструментів для обробки великих обсягів даних та отримання цінної інформації. Прогнозування тенденцій та прийняття обґрунтованих рішень на основі даних.
Інтернет речей (IoT)	Впровадження IoT-пристроїв для моніторингу та управління виробничими процесами. Використання датчиків для збору даних у режимі реального часу.
Гнучкі методології управління проектами	Впровадження методологій Agile та Scrum для підвищення ефективності управління проектами. Акцент на швидку адаптацію до змін та регулярне вдосконалення процесів.
Електронний документообіг	Перехід від паперових документів до електронних систем зберігання та обміну інформацією. Використання цифрових підписів та інших технологій для підвищення безпеки та зручності.
Омніканальні комунікації	Використання різних каналів комунікації (соціальні мережі, месенджери, електронна пошта) для взаємодії з клієнтами. Забезпечення єдиного підходу до обслуговування клієнтів через усі канали.
Електронна комерція та мобільні додатки	Впровадження онлайн-платформ для продажу товарів та послуг. Розробка мобільних додатків для зручності користувачів та покращення обслуговування.

Ці та інші інноваційні підходи допомагають ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» залишатися на передовій у своїй галузі, підвищувати продуктивність та задовольняти потреби своїх клієнтів.

Оптимізація бізнес-процесів — це систематичний підхід до вдосконалення ефективності та результативності основних процесів в організації. Вона включає аналіз, моделювання, впровадження та моніторинг процесів з метою зменшення витрат, покращення якості та підвищення

швидкості виконання завдань. Ось основні етапи та методи оптимізації бізнес-процесів [6]:

- Аналіз поточних процесів: виявлення та документування існуючих процесів, оцінка продуктивності та виявлення слабких місць, збір даних та зворотного зв'язку від працівників та клієнтів.
- Моделювання процесів: створення візуальних моделей процесів (наприклад, діаграми потоків або карти процесів), аналіз взаємозв'язків між різними процесами та підрозділами.
- Ідентифікація можливостей для покращення: виявлення вузьких місць, дублювання завдань та неефективних етапів, визначення можливостей для автоматизації та стандартизації.
- Розробка та впровадження вдосконалень: розробка нових або покращених процесів на основі аналізу, впровадження змін, включаючи нові технології та методи роботи, навчання працівників новим процесам та технологіям.
- Моніторинг та контроль: постійний моніторинг нових процесів для забезпечення їх ефективності, встановлення показників ефективності (KPI) для оцінки результатів, регулярний зворотний зв'язок та коригування процесів за необхідності.

Методи оптимізації бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» показано в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Методи оптимізації бізнес-процесів
ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»

Метод	Зміст методу
Шість сигм (Six Sigma)	Методологія, що фокусується на покращенні якості процесів через зменшення кількості дефектів. Використання статистичних методів для аналізу та покращення процесів.

Продовження таблиці 3.2.

Управління якістю (TQM)	Підхід, орієнтований на постійне покращення якості всіх аспектів роботи організації. Залучення всіх працівників до процесу вдосконалення.
Lean	Методологія, спрямована на усунення втрат та підвищення ефективності. Використання таких інструментів, як 5S, Kaizen та Just-in-Time.
Бізнес-процесне реінжиніринг (BPR)	Радикальне переосмислення та перепроєктування основних бізнес-процесів для досягнення значних покращень. Впровадження нових технологій та змін у структурі організації.

Оптимізація бізнес-процесів допомагає організаціям залишатися конкурентоспроможними, підвищувати якість продукції та послуг, а також задовольняти потреби клієнтів більш ефективно. Оптимізація бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» базується на певних принципах, які сприяють ефективному вдосконаленню та забезпечують стійкі результати [47].

Основні принципи оптимізації бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»:

1. Орієнтація на клієнта: врахування потреб та очікувань клієнтів, забезпечення високої якості обслуговування та продукції.
2. Безперервне вдосконалення (Kaizen): постійний пошук шляхів покращення процесів, заохочення працівників до внесення пропозицій та ідей.
3. Вимірювання та аналіз: використання показників ефективності (KPI) для оцінки результатів, аналіз даних для виявлення проблем та можливостей для покращення.
4. Автоматизація та технології: впровадження сучасних технологій для автоматизації рутинних завдань, використання програмного забезпечення для управління процесами.
5. Усунення втрат (Lean): виявлення та усунення всіх видів втрат у процесах, оптимізація ресурсів та зменшення непотрібних витрат.
6. Стандартизація: розробка та впровадження стандартних процедур для виконання завдань, забезпечення єдиного підходу до роботи у всіх підрозділах.

7. Інтеграція процесів: узгодження та об'єднання різних процесів для підвищення їх взаємодії, забезпечення безперебійного потоку інформації та матеріалів.

8. Залучення працівників: залучення всіх працівників до процесу оптимізації, навчання та розвиток персоналу для підвищення їх компетентності.

9. Гнучкість та адаптивність: швидка адаптація до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах, впровадження гнучких методологій управління проектами.

10. Цілісність та прозорість: відкрите та чесне інформування всіх зацікавлених сторін про процеси та їх зміни, забезпечення цілісності даних та інформації [9].

Практичні кроки впровадження технології оптимізації ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» будуть наступними (таблиця 3.3.).

Таблиця 3.3.

Практичні кроки впровадження технології оптимізації
ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»

Практичний крок	Зміст кроку
Оцінка поточного стану	Проведення аудиту існуючих бізнес-процесів. Збір зворотного зв'язку від працівників та клієнтів.
Встановлення цілей та пріоритетів	Визначення ключових цілей оптимізації. Розставлення пріоритетів для реалізації змін.
Розробка плану дій	Створення детального плану впровадження покращень. Визначення ресурсів та термінів для реалізації змін.
Впровадження змін	Реалізація запланованих покращень у процесах. Навчання персоналу новим методам та інструментам.
Моніторинг та контроль	Постійний моніторинг результатів оптимізації. Оцінка ефективності впроваджених змін.
Аналіз результатів та коригування	Аналіз досягнутих результатів та виявлення нових можливостей для покращення. Коригування планів та процесів на основі отриманих даних.

Дотримання цих принципів забезпечує успішну оптимізацію бізнес-процесів, підвищуючи ефективність роботи ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» та задовольняючи потреби клієнтів.

Оптимізація бізнес-процесів підприємства в контексті його господарської діяльності сприяє досягненню багатьох важливих цілей [3]:

- ✓ підвищення ефективності (зменшення витрат на виконання завдань, оптимізація використання ресурсів (людських, фінансових, матеріальних).

- ✓ покращення якості продукції та послуг (підвищення якості продукції за рахунок стандартизації та контролю процесів, зменшення кількості дефектів та повернень від клієнтів).

- ✓ скорочення часу виконання завдань (прискорення виконання бізнес-процесів шляхом усунення зайвих етапів та затримок, зменшення часу циклу виробництва та доставки продукції).

- ✓ підвищення задоволеності клієнтів (поліпшення обслуговування клієнтів за рахунок швидшого та якіснішого виконання замовлень, підвищення рівня задоволеності клієнтів, що сприяє збільшенню лояльності та повторних продажів).

- ✓ забезпечення гнучкості та адаптивності (підвищення здатності підприємства швидко адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх умов, впровадження гнучких методологій управління проектами та процесами).

- ✓ підвищення конкурентоспроможності (зниження витрат та підвищення якості дозволяють підприємству конкурувати більш ефективно, забезпечення стійкої переваги над конкурентами через інноваційні підходи та оптимізацію процесів.

- ✓ покращення комунікації та співпраці (вдосконалення комунікації між підрозділами та працівниками, зменшення інформаційних бар'єрів та підвищення рівня співпраці).

- ✓ зменшення ризиків (ідентифікація та усунення потенційних ризиків у бізнес-процесах, покращення управління ризиками та забезпечення стійкості операцій).

- ✓ підвищення прозорості та контрольованості (забезпечення прозорості всіх процесів, що сприяє кращому контролю та управлінню, впровадження інструментів моніторингу та аналізу для постійного контролю за виконанням процесів.

- ✓ покращення використання технологій (впровадження сучасних технологій для автоматизації та вдосконалення процесів, підвищення ефективності роботи за рахунок використання передових інструментів та програмного забезпечення [10].

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» є важливим кроком підприємства, яке прагне досягти стабільного розвитку, підвищення ефективності та задоволення потреб своїх клієнтів. Це дозволяє не тільки покращити внутрішні операції, але й забезпечити стійку конкурентну перевагу на ринку.

3.2. Реінжиніринг бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352»

Реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR) — це радикальний перегляд та перепроєктування основних бізнес-процесів з метою досягнення значних покращень у таких ключових показниках, як витрати, якість, обслуговування та швидкість. Цей підхід передбачає не просто вдосконалення існуючих процесів, а їхнє повне переосмислення та створення нових методів роботи [5].

Основні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів:

Радикальний підхід: Реінжиніринг передбачає фундаментальну зміну підходів до виконання бізнес-процесів, а не поступове вдосконалення.

Переосмислення процесів "з нуля" з використанням новітніх технологій та інноваційних підходів.

Суттєві покращення: Основна мета реінжинірингу — досягнення значних покращень у ключових показниках ефективності. Фокус на кардинальному підвищенні продуктивності, зменшенні витрат та покращенні якості обслуговування клієнтів.

Орієнтація на процеси: Увага зосереджується на бізнес-процесах, а не на окремих завданнях чи функціях. Аналіз та перепроєктування всієї послідовності дій, необхідних для створення цінності для клієнтів.

Використання технологій: Активне впровадження нових технологій для підтримки та оптимізації бізнес-процесів. Використання інформаційних систем, автоматизації, аналітичних інструментів для покращення управління процесами [14].

Етапи реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» мною відображені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Етапи реінжинірингу бізнес-процесів
ТОВ «АТБ-Маркет магазин «Продукти-1352»

Етапи реінжинірингу	Зміст етапів реінжинірингу
Визначення цілей та меж	Встановлення чітких цілей та очікуваних результатів від реінжинірингу. Визначення основних процесів, які потребують перегляду
Аналіз поточних процесів	Документування та вивчення існуючих процесів для виявлення проблем та вузьких місць. Збір даних про продуктивність, витрати та якість поточних процесів.
Розробка нових процесів	Створення нових моделей бізнес-процесів, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Використання інноваційних підходів та технологій для проектування нових процесів.
Впровадження змін	Реалізація нових процесів у організації, включаючи навчання працівників та налаштування систем. Моніторинг та контроль за виконанням нових процесів для забезпечення їхньої ефективності.

Продовження таблиці 3.4.

Оцінка результатів та коригування	Оцінка результатів впровадження нових процесів порівняно з очікуваними показниками. Внесення коригувань та покращень на основі отриманих даних та зворотного зв'язку.
-----------------------------------	--

Переваги реінжинірингу бізнес-процесів полягають в значному підвищенні ефективності та продуктивності. Реінжиніринг дозволяє суттєво знизити витрати та підвищити швидкість виконання процесів. Також до переваг можна віднести покращення якості обслуговування клієнтів, перегляд процесів допомагає забезпечити високу якість продукції та послуг. Збільшення конкурентоспроможності – це теж перевага процесу реінжинірингу. Радикальні зміни дозволяють підприємству отримати суттєві конкурентні переваги на ринку. Підвищення гнучкості та адаптивності, як перевага інжинірингу, дає можливість запровадити нові процеси можуть бути більш гнучкими та швидко адаптуватися до змін на ринку [19].

Реінжиніринг бізнес-процесів є потужним інструментом для досягнення значних покращень у роботі ТОВ «АТБ-Маркет магазин «Продукти-1352», але він вимагає значних зусиль та ресурсів для успішної реалізації.

Моделювання бізнес-процесів (BPM) – це важливий інструмент для організацій, що прагнуть оптимізувати свої процеси та підвищити ефективність. Розвиток процесного підходу та сучасних ІТ технологій значно покращив можливості BPM (Додаток В). Процесний підхід орієнтується на вивчення і вдосконалення бізнес-процесів, що дозволяє компаніям підвищити ефективність та зменшити витрати. Він включає в себе такі етапи [4]:

Аналіз поточного стану: Визначення і документування поточних процесів.

Проектування: Створення моделей нових або вдосконалених процесів.

Впровадження: Реалізація нових процесів в організації.

Моніторинг та контроль: Відстеження ефективності процесів та внесення коригувань.

Сучасні ІТ технології значно розширили можливості BPM для ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Серед основних інструментів та технологій варто відзначити: BPM-системи: (програмні комплекси, що автоматизують процеси та забезпечують їх управління); інструменти для моделювання (такі як BPMN (Business Process Model and Notation), які дозволяють візуально моделювати бізнес-процеси); аналітика та звітність (використання великих даних (Big Data) та аналітичних платформ для моніторингу та аналізу процесів); автоматизація (використання роботизованої автоматизації процесів (RPA) для виконання рутинних завдань) [20].

Вплив ІТ технологій на BPM надзвичайно великий. Завдяки цифровим інструментам, моделювання стає більш точним і детальним. ІТ технології дозволяють швидко адаптувати бізнес-процеси до змін ринку чи внутрішніх потреб компанії. Автоматизація процесів значно знижує витрати на виконання рутинних завдань. Інтегровані платформи забезпечують кращу координацію та співпрацю між різними відділами організації [36].

Таким чином, моделювання бізнес-процесів з урахуванням процесного підходу та сучасних ІТ технологій є невід'ємною частиною успішного управління ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Воно дозволяє досягати більш високих результатів, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змінних умов ринку.

Спеціальні засоби мови у моделюванні бізнес-процесів допомагають структурувати та описувати різні аспекти бізнесу, роблячи їх зрозумілими та доступними для аналізу і вдосконалення (таблиця 3.5.). Використання цих засобів допомагає забезпечити прозорість, ефективність та контроль над бізнес-процесами, що є ключовими для успішного управління ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352».

Таблиця 3.5.

Спеціальні засоби мови у моделюванні бізнес-процесів [4]

№ з/п	Засіб мови	Характеристика засобу
	Уніфікована мова моделювання (UML)	UML - це стандартна мова для візуалізації, специфікації, конструювання та документування програмних систем. Вона допомагає створювати діаграми, які показують структуру і поведінку бізнес-процесів.
	Business Process Model and Notation (BPMN)	BPMN - це графічна нотація для представлення бізнес-процесів у вигляді діаграм. Вона дозволяє моделювати послідовність дій та процесів, що допомагає у їхньому аналізі та оптимізації.
	Інструменти Case Management	Використовуються для моделювання і управління складними випадками, що включають різні процеси і дії. Ці інструменти допомагають керувати нестандартними бізнес-процесами, які важко описати за допомогою стандартних нотацій.
	Petri Nets	Це математичний формалізм для моделювання бізнес-процесів, який дозволяє аналізувати їхню поведінку та виявляти можливі проблеми.
	Event-driven Process Chain (EPC)	ЕРС - це метод моделювання бізнес-процесів, який фокусується на подіях і функціях, що їх викликають. Це допомагає визначити, як різні події впливають на виконання процесів.

Методології бізнес-моделювання допомагають організаціям структурувати, аналізувати та вдосконалювати свої бізнес-процеси. Кожна з цих методологій має свої унікальні характеристики і підходить для різних типів бізнесів і цілей. Використання відповідної методології допомагає організаціям досягати більшої ефективності, прозорості та адаптивності у своїх процесах [31].

Оптимізація бізнес-процесів на ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» передбачає ряд кроків і методів, спрямованих на покращення ефективності, якості і швидкості виконання процесів. Оптимізація бізнес-процесів є безперервним процесом, який вимагає регулярного аналізу, адаптації і вдосконалення для досягнення довготривалих успіхів підприємства.

ВИСНОВКИ

На основі проведених мною досліджень теоретичних та методологічних основ бізнес-процесів в компанії ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» можна зробити наступні висновки:

1. Поняття бізнес-процесу характеризує сукупність взаємопов'язаних або взаємозалежних дій, що виконуються в організації для досягнення конкретної мети або результату. Кожен бізнес-процес має чітко визначену мету, яка може включати створення продукту, надання послуги, виконання певної функції чи досягнення іншого конкретного результату. Вхідні ресурси - це матеріали, інформація або інші ресурси, які необхідні для початку процесу. Вхідні ресурси перетворюються під час процесу в результат [11].

Бізнес-процес складається з набору взаємопов'язаних дій або етапів, які виконуються у певній послідовності для досягнення бажаного результату. Вихідні результати – це кінцеві продукти, послуги або інші результати, що утворюються внаслідок виконання бізнес-процесу. Вони повинні відповідати встановленим стандартам якості та очікуванням клієнтів. Учасники бізнес-процесу - це люди, команди або організаційні підрозділи, які беруть участь у виконанні бізнес-процесу. Учасники мають свої ролі та відповідальності в межах процесу. Кожен бізнес-процес має свої встановлені правила та процедури, які регулюють, як виконуються дії та взаємодії між учасниками. Бізнес-процеси рідко існують ізольовано; вони часто пов'язані з іншими процесами в організації, формуючи складні системи діяльності. Бізнес-процеси можна вимірювати за допомогою різних показників ефективності (KPI), що дозволяє оцінювати їхню результативність та ефективність. Бізнес-процеси потребують регулярного аналізу і вдосконалення для адаптації до змінних умов ринку, технологій та вимог клієнтів [26].

Таким чином, бізнес-процеси є основою функціонування організації, оскільки вони визначають, як досягаються бізнес-цілі і забезпечується ефективність та конкурентоспроможність на ринку.

2. Практична частина моєї бакалаврської роботи присвячена аналізу та покращенню поточних бізнес-процесів для зниження витрат і підвищення якості послуг, які надає ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» у своїй діяльності. В роботі проаналізована розробка системи управління бізнес-процесами з використанням сучасних інформаційних технологій, впровадження моделей автоматизації бізнес-процесів для збільшення продуктивності праці, дослідження впливу оптимізації бізнес-процесів на конкурентоспроможність ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352», оцінка ефективності впроваджених змін та розробка рекомендацій для подальшого вдосконалення.

Мережа продуктових супермаркетів «АТБ-Маркет» -це частина дніпровської корпорації «АТБ». Корпорація «АТБ» об'єднує великі українські підприємства, які працюють у таких сфері бізнесу, управління активами, роздрібної торгівлі, виробництва і збуту продуктів харчування, надання послуг сфери відпочинку і спорту [10].

Визначено, що лідируючі позиції на ринку продовольчої торгівлі займала в Україні у першому півріччі 2023 року роздрібна мережа ТОВ «АТБ-Маркет». За перше півріччя компанії вдалося в умовах військового стану в країні збільшити кількість закладів роздрібної торгівлі. Лідируючі позиції компанії на ринку продовольчої торгівлі пояснюється відносно невеликими площами кожного магазину та асортименту, який характеризується певним обмежений і орієнтований переважно на економ-сегмент.

3. В роботі розглянуто основні напрями удосконалення бізнес-процесів ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Головними серед них є:

- аналіз і моделювання бізнес-процесів (виявлення та документування існуючих процесів, ідентифікація проблемних зон та вузьких місць, моделювання та візуалізація процесів для кращого розуміння);
- автоматизація бізнес-процесів (впровадження інформаційних систем та програмного забезпечення для автоматизації рутинних задач, використання технологій RPA (Robotic Process Automation) для зменшення людської праці);
- оптимізація ресурсів (ефективне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів, зменшення витрат шляхом перегляду постачальників та умов закупівель);
- поліпшення якості продукції та послуг (впровадження систем управління якістю (ISO, TQM), залучення зворотного зв'язку від клієнтів для вдосконалення продуктів та послуг);
- розвиток персоналу (навчання та підвищення кваліфікації співробітників, стимулювання творчого підходу та ініціативи);
- впровадження інновацій (постійний моніторинг нових технологій та методів, впровадження нововведень у процеси та продукти);
- покращення комунікацій (створення ефективних каналів внутрішньої та зовнішньої комунікації, використання сучасних засобів зв'язку та управління інформацією);
- контроль і управління показниками ефективності (встановлення ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу прогресу, регулярний аналіз та коригування планів на основі отриманих даних) [22].

Ці напрями допоможуть ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» підвищити продуктивність, зменшити витрати та підвищити конкурентоспроможність на ринку.

4. Технології модернізації бізнес-процесів можуть значно підвищити ефективність та продуктивність ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Основні з них це: системи управління бізнес-процесами (BPM); роботизована автоматизація процесів (RPA); хмарні обчислення; аналітика

великих даних (Big Data); інтернет речей (IoT); штучний інтелект (AI) та машинне навчання (ML); блокчейн; системи управління відносинами з клієнтами (CRM); системи управління ланцюгом постачання (SCM); колаборативні платформи та інструменти для командної роботи [41].

Ці технології дозволяють ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352» бути більш адаптивними, ефективними та конкурентоспроможними в сучасному швидкозмінному бізнес-середовищі.

5. Сучасні ІТ технології значно розширили можливості BPM для ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Серед основних інструментів та технологій варто відзначити: BPM-системи: (програмні комплекси, що автоматизують процеси та забезпечують їх управління); інструменти для моделювання (такі як BPMN (Business Process Model and Notation), які дозволяють візуально моделювати бізнес-процеси); аналітика та звітність (використання великих даних (Big Data) та аналітичних платформ для моніторингу та аналізу процесів); автоматизація (використання роботизованої автоматизації процесів (RPA) для виконання рутинних завдань) [16].

Вплив ІТ технологій на BPM надзвичайно великий. Завдяки цифровим інструментам, моделювання стає більш точним і детальним. ІТ технології дозволяють швидко адаптувати бізнес-процеси до змін ринку чи внутрішніх потреб компанії. Автоматизація процесів значно знижує витрати на виконання рутинних завдань. Інтегровані платформи забезпечують кращу координацію та співпрацю між різними відділами організації [33].

6. В процесі дослідження було встановлено, що реінжиніринг бізнес-процесів можна визначити як процес аналізу та редизайну всього бізнес-процесу організації з метою підвищення продуктивності організації та покращення якості виробленої ним продукції. Завдяки реалізації основних принципів реінжиніринг бізнес-процесів із застосуванням наук підходи можуть оптимізувати витрати на ключові процеси та збільшити рівень прибутку до максимально можливого значення. Стратегічний сенс

Реінжиніринг бізнес-процесів полягає в редизайні та переосмислення всієї концепції організації [28].

Таким чином, моделювання бізнес-процесів з урахуванням процесного підходу та сучасних ІТ технологій є невід'ємною частиною успішного управління ТОВ «АТБ-Маркет» магазин «Продукти-1352». Воно дозволяє досягати більш високих результатів, ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змінних умов ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Закон України «Про власність» від 7 лютого 1991 р. № 697 – XII.
2. Закон України «Про підприємництво» від 7 лютого 1991 р. № 698-XII.
3. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII.
4. Афанасьєв М. В. Управління проектами : навчально – методичний посібник / М. В. Афанасьєв, І. В. Гонтарева. – Х. : ВД «ИНЖЕК», 2007. – 272 с.
5. Барроу К. Бізнес-план : практичний посібник / Барроу К., Барроу П., Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2005.
6. Батенко Л. П. Управління проектами : [навч. посібник] / Батенко Л. П., Афанасьєв М. В., Гонтарева І. В. – К. : КНЕУ, 2004. – 231 с.
7. Бізнес-план: технологія та обґрунтування : навч. посібник / За ред. Покропивного С. Ф. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
8. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
9. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства// Економіка України. – 2012. - № 5. - С. 42-48.
10. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 2010. – 320 с.
11. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. – К.: ТОВ “Борисфен-М”, 1996. – 336 с.
12. Галиця І.О. Концептуальні основи та механізми забезпечення конкурентоспроможності в умовах «економіки стресу» / І.О. Галиця // Вісник НАН України. — 2007. — №11. — С. 32—37.
13. Дослідження «Ідеї для мікро-бізнесу: практичні поради» проведено Програмою розвитку ООН в Україні за фінансової підтримки Уряду Японії[Электронный ресурс]. – Режим доступу: http://vpo-study.org/wpcontent/uploads/2015/08/Business-Models_final.compressed.pdf

14. Друкер Петер. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Пер. з англ / Петер Друкер. - К.: Україна, 2004.- 241 с.
15. Емерсон Г. Дванадцять принципів продуктивності / Емерсон Г. – Москва: Економіка, 1992.
16. Задихайло Д. В. Корпоративне управління : навч. посіб. / Задихайло Д. В., Кібенко О. Р., Назарова Г. В. – Харків : Еспада, 2003. – 688 с.
17. Задоя А.О. Формування системи нових ринкових відносин / А.О. Задоя, В.Є. Момот // Економіст. — 2004. — № 5. — С. 44—50.
18. Збаразька Л. О. Управління проектами : [навч. посібник] / Л. О. Збаразька, В. С. Рижиков, І. Ю. Єрфорт, О. Ю. Єрфорт. – К. : 2008. – 168 с.
19. Зубовський В.М. Економіка підприємства: Підручник. - К.: «Знання-Прес», 2004. - 526 с.
20. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. Сер. екон. науки. - 2006. - 9, N 1. - С. 68-71.
21. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с
22. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.
23. Киржнер Л. А. Менеджмент організацій / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко. – М. : КНТ, 2009. – 688 с.
24. Корпоративне управління : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін, Л. І. Чернобай, А. О. Босак та ін.]. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. – 172 с.
25. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: Навчальний посібник / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан.– К.: «Знання», 2006.– 423 с.

26. Кучеренко В. Р. Управління діловими проектами : навч. посібник / В. Р. Кучеренко, О. С. Маркітант. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 280 с.
27. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи / Л. А. Лаврін // Інноваційна економіка. - 2013. - № 10.
28. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник / Л.А. Лаврів. –Тернопіль : Крок, 2013. – 320 с.
29. Лепейко Т. І. Реінженіринг бізнес-процесів : навч.- практ. посіб. у схемах і таблицях : навч. посіб / Лепейко Т. І. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2009.
30. Мальська М. П. Корпоративне управління : теорія та практика : підручник / Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 360 с.
31. Момот Т. В. Вартісно орієнтоване корпоративне управління : від теорії до практичного впровадження : монографія / Момот Т. В. – Харків : ХНАМГ, 2006. – 380 с.
32. Монастирський Г. Л. Теорія організації : навч. посіб. / Монастирський Г. Л. – К. : Знання, 2008. – 319 с.
33. Москвін С. О. Проектний аналіз / Москвін С. О. – Київ : ТОВ «Видавництво Лібра», – 1999. – 368 с.
34. Мошек Г. Є. Менеджмент підприємства : підручник / Мошек Г. Є. – К. : Київ. Нац. торг.-екон. Ун-т, 2003.
35. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2001. — 227 с.
36. Небава М. І. Теорія корпоративного управління : вузлові питання : навч. посіб. / Небава М. І. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 295 с.
37. Нємцов В. Д. Менеджмент організацій : навч. посібник / Нємцов В. Д. , Довгань Л. Є., Сініок Г. Ф. – К. : ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 392 с.
38. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник / Орлов О. О. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.

39. Осовська Г. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – К. : Кондор, 2009.
40. Петрова І. Л. Управління змінами : посібник для слухача / Петрова І. Л., Поліщук В. І., Печенізький В. П. – Київ, 2007.
41. Писаревський І. М. Менеджмент організацій : навч. посібник / Писаревський І. М., Нохріна Л. А., Познякова О. В. – Харків : ХНАМГ, 2008. – 133с.
42. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства.: Підручник/За заг.ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге, перероб. та доп. – К.: КНЕУ, 2005. – 528 с.
43. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. - К.: КНЕУ, 2008. – 123с.
44. Покропивний С.Ф., Соболев С. М.,Швиданенко Г.О., Дерев'янко О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2002. – 279 с.
45. Попов В.М. Збірник бізнес-планів з коментаріями і рекомендаціями/ За ред. В.М. Попова. – К.: ЦУЛ, КноРус, 2003. – 317 с.
46. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник / Тарасюк Г.М. – К. : Каравела, 2006. – 280 с.
47. Тімар І.В. Особливості формування іміджу відчизняних підприємств сфери послуг / І.В. Тімар // Збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції «Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку» (23-24 квітня 2015 року) Т. 9. – Дніпропетровськ: Вид. Біла К.О. – 2015. – С. 20-23.
48. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. / Федулова Л. І. – Київ : Либідь, 2004. – 448 с.
49. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства : навч. посібн. / Хомяков В. І. – 2-ге вид., перероб. і доп. – Київ : Кондор, 2005. – 434 с.
50. Цебрєнко М. Інноваційна модель розвитку національної економіки України / М. Цебрєнко. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.iweir.org.ua/ cebrenko.rtf>.

ДОДАТКИ

Визначення поняття «бізнес-процес» у науковій літературі

Автор	Визначення
Майкл Хеммер	Один із визначень бізнес-процесу від Майкла Хеммера, автора і експерта в галузі управління процесами, звучить так: "Бізнес-процес - це колекція пов'язаних, структурованих дій або активностей, яка перетворює вхідні дані на вихідні результати з комерційною цінністю для клієнта." Це є одним із можливих підходів до визначення бізнес-процесів у сучасному менеджменті.
Томас Девенпорт	Один з визначень бізнес-процесу від Томаса Девенпорта, відомого американського автора, консультанта та експерта в галузі управління, звучить так: "Бізнес-процес - це послідовність пов'язаних дій та подій, спрямованих на створення вартості для клієнта." Девенпорт є автором численних книг та статей з управління бізнес-процесами та організаційної ефективності.
Ойхман Є.Г.	Відомий науковець в галузі бізнес-процесів, Є.Г. Ойхман, визначає бізнес-процес як послідовність дій, орієнтованих на досягнення певного результату у контексті діяльності підприємства. Він підкреслює важливість управління цими процесами для стабільності та успішності бізнесу.
Попов Є.В.	Професор Євген Віталійович Попов у своїх дослідках визначає бізнес-процес як системний підхід до управління діяльністю підприємства, що зорієнтований на підвищення ефективності та оптимізацію внутрішніх процесів з метою досягнення стратегічних цілей.

Методи та інструменти для підтримки прийняття рішень
в управлінні бізнес-процесами

№ з/п	Методи та інструменти	Значення методів та інструментів
1	SWOT-аналіз	Визначення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз для бізнесу. Допомогає зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на організацію.
2	PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Допомогає зрозуміти зовнішнє середовище та його вплив на бізнес.
3	Метод DELPHI	Метод експертних оцінок, де група експертів дає прогнози та оцінки, які потім узагальнюються. Використовується для прийняття стратегічних рішень.
4	Метод сценаріїв	Розробка декількох можливих сценаріїв розвитку подій. Допомогає підготуватися до різних варіантів майбутнього.
5	BPMN (Business Process Model and Notation)	Графічна нотація для моделювання бізнес-процесів. Допомогає візуалізувати процеси, зрозуміти їхню структуру та виявити можливості для покращення.
6	UML (Unified Modeling Language)	Універсальна мова моделювання для розробки програмного забезпечення та бізнес-процесів. Використовується для візуалізації, специфікації, розробки та документування систем.
7	ERP-системи (Enterprise Resource Planning):	Інтегровані програмні платформи для управління бізнес-процесами та ресурсами. Забезпечують централізоване управління даними та автоматизацію процесів.
8	BI (Business Intelligence)	Інструменти для аналізу даних та створення звітів. Допомогають перетворювати дані в корисну інформацію для прийняття рішень.
9	Метод аналізу ієрархій (HP):	Метод багатокритеріального прийняття рішень, який дозволяє розкласти проблему на ієрархію критеріїв та альтернатив. Використовується для прийняття складних рішень, враховуючи множинні критерії.

10	Метод критичного шляху (CPM)	Метод планування та управління проектами, який визначає найтриваліший шлях виконання завдань. Допомагає виявити ключові завдання та мінімізувати затримки.
11	Метод Монте-Карло	Статистичний метод, який використовує випадкове моделювання для оцінки ймовірностей та ризиків. Використовується для аналізу невизначеностей та прийняття рішень в умовах ризику.
12	Метод 5 Whys	Метод визначення корінних причин проблем шляхом п'ятиразового запитання «Чому?». Допомагає глибше зрозуміти проблему та знайти її першопричину.
13	Інструменти для створення діаграм	Microsoft Visio, Lucidchart, Draw.io тощо для створення блок-схем, діаграм та моделей бізнес-процесів. Допомагають візуалізувати процеси та структури.
14	Інструменти для управління проектами	Trello, Asana, Jira, Microsoft Project тощо для планування, організації та моніторингу проектів. Підтримують командну роботу та контроль виконання завдань.
15	Інструменти для колаборації	Slack, Microsoft Teams, Zoom тощо для комунікації та співпраці в реальному часі. Допомагають забезпечити ефективне спілкування та обмін інформацією.

Методології бізнес-моделювання

№ з/п	Методологія бізнес-моделювання	Особливості методології бізнес-моделювання
1	Business Process Model and Notation (BPMN):	Це стандарт для моделювання бізнес-процесів, що використовує графічні елементи для відображення бізнес-процесів. BPMN забезпечує зрозуміле представлення процесів для різних стейкхолдерів.
2	Уніфікована мова моделювання (UML)	UML використовується для візуалізації та документування системи, включаючи бізнес-процеси. Вона містить діаграми класів, діаграми дій, діаграми послідовностей та інші типи діаграм.
3	Інженерія бізнес-процесів (BPR)	BPR орієнтована на радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення значного покращення в продуктивності, якості, обслуговуванні та швидкості.
4	Six Sigma	Методологія, спрямована на покращення якості процесів шляхом виявлення та усунення причин дефектів і мінімізації варіабельності в бізнес-процесах. Використовує статистичні методи та інструменти.
5	Lean	Зосереджена на максимізації цінності для клієнта при мінімізації витрат. Lean використовує різні інструменти та техніки для усунення втрат і підвищення ефективності бізнес-процесів.
6	Event-driven Process Chain (EPC)	EPC - це метод моделювання, який фокусується на подіях і функціях, що визначають бізнес-процеси. Використовується для аналізу та покращення процесів у бізнесі.
7	ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)	Комплексна методологія та набір інструментів для моделювання, аналізу і управління бізнес-процесами. Включає різні види діаграм і моделей для представлення різних аспектів бізнесу.
8	ARIS (Architecture of Integrated Information Systems)	Стандартизована методологія, що використовується для визначення і аналізу мотиваційних елементів, таких як цілі, завдання, стратегії та тактики бізнесу.

Фінансова звітність
ТОВ “АТБ-Маркет” магазин “Продукти-1352”
за 2023 рік

Дата звіту	27.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мішакіна Тетяна Володимирівна
КАТОТТГ	UA12020010010816623
Кількість працівників	229

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного року, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	145.30	320.60
первісна вартість	1001	1 346.50	1 794.80
накопичена амортизація	1002	1 201.20	1 474.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	448.60	
Основні засоби:	1010	214.10	158.80
первісна вартість	1011	6 458.60	6 573.70
знос	1012	6 244.50	6 414.90
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	7.40	786.80
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	815.40	1 266.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	540.20	364.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього року, тис. грн
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 429.60	1 619.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	36.50	1.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	21.60	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	987.00	943.70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	33.20	495.50
Витрати майбутніх періодів	1170	28.70	26.60
Інші оборотні активи	1190	616.30	627.70
Усього за розділом II	1195	3 671.50	4 078.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	4 486.90	5 344.30

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього року, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-56 306.90	-54 483.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-56 306.90	-54 483.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	1 563.90	2 113.40
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього року, тис. грн
товари, роботи, послуги	1615	37.20	373.20
розрахунками з бюджетом	1620	1 451.40	2 137.70
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.20	105.50
розрахунками зі страхування	1625	1 609.50	1 548.50
розрахунками з оплати праці	1630	6 060.50	8 142.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	50 071.30	45 511.60
Усього за розділом III	1695	59 229.90	57 713.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	4 486.90	5 344.30

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 837.80	31 015.50
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	156 591.30	144 191.30
Інші операційні доходи	2120	140 500.00	113 642.90
Інші операційні витрати	2180	482.50	235.60
Інші доходи	2240	790.00	2.50
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	159 127.80	144 660.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	157 073.80	144 426.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 054.00	234.00
Податок на прибуток	2300	230.10	66.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 823.90	167.80

Фінансова звітність
ТОВ “АТБ-Маркет” магазин “Продукти-1352”
за 2022 рік

Дата звіту	27.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мішакіна Тетяна Володимирівна
КАТОТТГ	UA12020010010816623
Кількість працівників	243

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного року, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	387.20	145.30
первісна вартість	1001	1 480.50	1 346.50
накопичена амортизація	1002	1 093.30	1 201.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2.00	448.60
Основні засоби:	1010	723.60	214.10
первісна вартість	1011	7 388.50	6 458.60
знос	1012	6 664.90	6 244.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	7.40	7.40
Усього за розділом I	1095	1 120.20	815.40
II. Оборотні активи Запаси:	1100	242.30	540.20
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього року, тис. грн
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 343.10	1 429.60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	78.50	36.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	21.60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 422.90	987.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	171.90	33.20
Витрати майбутніх періодів	1170	52.30	28.70
Інші оборотні активи	1190	662.90	616.30
Усього за розділом II	1195	9 973.90	3 671.50
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	11 094.10	4 486.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-56 474.60	-56 306.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	-56 474.60	-56 306.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	2 435.90	1 563.90
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	13.70	37.20

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
розрахунками з бюджетом	1620	2 941.50	1 451.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	41.20	0.20
розрахунками зі страхування	1625	2 063.90	1 609.50
розрахунками з оплати праці	1630	9 181.00	6 060.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	50 932.70	50 071.30
Усього за розділом III	1695	65 132.80	59 229.90
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	11 094.10	4 486.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	31 015.50	50 026.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	144 191.30	161 515.60
Інші операційні доходи	2120	113 642.90	114 449.60
Інші операційні витрати	2180	235.60	387.30
Інші доходи	2240	2.50	0.50
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	144 660.90	164 476.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	144 426.90	161 902.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	234.00	2 573.90
Податок на прибуток	2300	66.20	160.40
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	167.80	2 413.50

Фінансова звітність
ТОВ “АТБ-Маркет” магазин “Продукти-1352”
за 2021 рік

Дата звіту	27.02.2022
Період	2021 рік, 12 міс
Бухгалтер	Мішакіна Тетяна Володимирівна
КАТОТТГ	UA12020010010816623
Кількість працівників	259

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	666.20	387.20
первісна вартість	1001	1 480.50	1 480.50
накопичена амортизація	1002	814.30	1 093.30
Незавершені капітальні інвестиції	1005		2.00
Основні засоби:	1010	963.60	723.60
первісна вартість	1011	7 148.90	7 388.50
знос	1012	6 185.30	6 664.90
Інші необоротні активи	1090	7.40	7.40
Усього за розділом I	1095	1 637.20	1 120.20
II. Оборотні активи Запаси:	1100	138.80	242.30
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5 200.30	7 345.10
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	103.00	
у тому числі з податку на прибуток	1136	103.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 179.80	633.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	93.20	171.90
Витрати майбутніх періодів	1170	62.60	52.30
Інші оборотні активи	1190	606.50	370.50
Усього за розділом II	1195	8 384.20	8 816.00
Баланс	1300	10 021.40	9 936.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Неоплачений капітал	1425	58 888.10	56 474.60
Усього за розділом I	1495	-58 888.10	-56 474.60
товари, роботи, послуги	1615	34.40	13.70
розрахунками з бюджетом	1620	2 504.60	2 606.40
у тому числі з податку на прибуток	1621		41.20
розрахунками зі страхування	1625	1 692.90	2 063.90
розрахунками з оплати праці	1630	7 625.00	9 181.00
Інші поточні зобов'язання	1690	57 052.60	52 545.80
Усього за розділом III	1695	68 909.50	66 410.80
Баланс	1900	10 021.40	9 936.20

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	50 026.70	44 148.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	161 515.10	139 659.00
Інші операційні доходи	2120	114 449.60	98 750.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період поперед- нього року, тис. грн
Інші операційні витрати	2180	387.30	536.00
Інші доходи	2240	0.50	2.00
Інші витрати	2270		1.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	164 476.80	142 900.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	161 902.40	140 196.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 574.40	2 704.00
Податок на прибуток	2300	160.40	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	2 414.00	2 704.00

Фінансова звітність
ТОВ “АТБ-Маркет” магазин “Продукти-1352”
за 2020 рік

Дата звіту	25.02.2021
Період	2020 рік, 12 міс

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	950.00	666.00
первісна вартість	1001	1 480.00	1 480.00
накопичена амортизація	1002	530.00	814.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	0.00
Основні засоби	1010	1 584.00	963.00
первісна вартість	1011	7 397.00	7 148.00
знос	1012	5 813.00	6 185.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	7.00
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	0.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періо- ду, тис. грн	На кінець звітного періо- ду, тис. грн
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	2 534.00	1 636.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	502.00	139.00
Виробничі запаси	1101	502.00	139.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	0.00	0.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестрахування	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 273.00	5 200.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	28.00	10.00
з бюджетом	1135	103.00	103.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	103.00	103.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	812.00	680.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	57.00	93.00
Готівка	1166	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Рахунки в банках	1167	57.00	93.00
Витрати майбутніх періодів	1170	66.00	63.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	424.00	1 577.00
Усього за розділом II	1195	8 265.00	7 865.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	10 799.00	9 501.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0.00	0.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-61 592.00	-58 888.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періо- ду, тис. грн	На кінець звітного періо- ду, тис. грн
Усього за розділом I	1495	-61 592.00	-58 888.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	73.00	34.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 654.00	2 506.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	0.00
розрахунками зі страхування	1625	1 420.00	1 693.00
розрахунками з оплати праці	1630	7 668.00	7 625.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	2 982.00	2 239.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	57 594.00	54 292.00
Усього за розділом III	1695	72 391.00	68 389.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	10 799.00	9 501.00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	44 148.00	81 302.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестрахування	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	225.00	74.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	43 923.00	81 228.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	98 750.00	79 597.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	139 434.00	166 026.00
Витрати на збут	2150	0.00	0.00
Інші операційні витрати	2180	536.00	98.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2 703.00	0.00
збиток	2195	0.00	5 299.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Інші доходи	2240	2.00	0.00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	0.00	0.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	1.00	0.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2 704.00	0.00
збиток	2295	0.00	5 299.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0.00	0.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 704.00	0.00
збиток	2355	0.00	5 299.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 704.00	-5 299.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	2 420.00	3 329.00
Витрати на оплату праці	2505	102 482.00	123 978.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	20 181.00	23 558.00
Амортизація	2515	930.00	1 160.00
Інші операційні витрати	2520	13 957.00	14 099.00
Разом	2550	139 970.00	166 124.00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0.00	0.00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0.00	0.00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0.00	0.00
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0.00	0.00
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0.00	0.00