

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»»

«До захисту допущено»

Директор, к.п.н., доцент
_____ Тетяна ГРЕБЕНИК
(підпис)

« _____ » _____ 202__р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент
на тему: **Удосконалення системи менеджменту на підприємстві**

Здобувача групи _____ **Мз-016** _____ **Желдак Анастасія Віталіївна**
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

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

_____ **Анастасія ЖЕЛДАК** _____
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник _____ **Викладач, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО** _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Конотоп 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Класичний фаховий коледж
Циклова комісія «Бакалаврат зі спеціальності «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Голова циклової
комісії «Бакалаврат зі
спеціальності
«Менеджмент»

Ольга ЩЕРБИНА

_____ (підпис)

_____ (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

ЗАВДАННЯ

до кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр

Здобувача групи _____ спеціальності 073 Менеджмент

Желдак Анастасія Віталіївна

_____ (прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: ***Удосконалення системи менеджменту на підприємстві***

Затверджено наказом по КФК СумДУ № ***43-ст*** від « ***06*** » ***березня*** 20 ***24*** р.

2. Термін подання здобувачем завершеної роботи « ***17*** » ***червня*** 20 ***24*** р.

3. Мета кваліфікаційної роботи: ***дослідження системи менеджменту на підприємстві та аналіз можливості***

_____ ***впровадження процесного підходу на КП «Полтава-сервіс»***

3. Вихідні дані до роботи: ***аналіз літератури зарубіжних та вітчизняних авторів, інтернет-джерел, внутрішньої документації підприємства, практичний метод, моделювання, класифікація.***

5. Зміст роботи (перелік основних питань для розроблення):

Розділ 1 ***Поняття та загальні засади організації ефективної системи менеджменту підприємства***

Розділ 2 ***Дослідження системи менеджменту КП «Полтава-сервіс»***

Розділ 3 ***Удосконалення системи менеджменту на КП «Полтава-сервіс» шляхом впровадження процесного підходу***

6. Календарний план виконання роботи:

<i>№</i>	<i>Етапи виконання роботи</i>	<i>Терміни виконання</i>	<i>Примітки</i>
1.	Обговорення концепції роботи, затвердження теми	до 22.02.2024	
2.	Складання та узгодження плану кваліфікаційної роботи бакалавра	до 10.03.2024	
3.	Добір та опрацювання інформаційних джерел	до 20.03.2024	
4.	Надання на перевірку 1-го розділу	до 05.04.2024	
5.	Проходження переддипломної практики на підприємстві, розробка конкретних рекомендацій, пропозицій, проектів, моделей управління параметрами розвитку та діяльності підприємства	08.04 – 03.05.2024	
6.	Надання на перевірку 2-го розділу	до 27.05.2024	
7.	Надання на перевірку 3-го розділу	до 10.06.2024	
8.	Усунення зауважень і оформлення роботи	до 17.06.2024	
9.	Перевірка роботи на плагіат	19-20.06.2024	
10.	Рецензування роботи, підготовка супровідних документів	21.06.2024	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	23.06.2024	

8. Дата видачі завдання: «10» березня 20 24 р.Керівник ***Викладач, к.е.н. Олена ЦИГАНЕНКО***

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

(підпис)

Завдання прийнято до виконання

« » 20 р.

(підпис)

Анастасія ЖЕЛДАК

(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

АНОТАЦІЯ
кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр
на тему:

Удосконалення системи менеджменту на підприємстві

(назва кваліфікаційної роботи)

Желдак Анастасія Віталіївна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

В даний час бізнес-середовище знаходиться в постійному русі та зміні. Ринки змінюються, нові технології з'являються, а споживачі стають дедалі більш вимогливими. У цій ситуації підприємства змушені адаптуватися і змінювати свої процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. У такій ситуації процесний підхід до управління організацією стає необхідністю. Він дозволяє підприємствам керувати своїми бізнес-процесами, оптимізувати їх і досягати більшої ефективності, дозволяє гнучкіше реагувати на зміни середовища та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Мета дослідження – дослідження системи менеджменту на підприємстві та аналіз можливості впровадження процесного підходу на КП «Полтава-сервіс»

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних основних завдань:

- розглянути основні поняття та загальні засади організації ефективної системи менеджменту підприємства
- ознайомитись з механізмом управління як складової системи управління сучасними підприємствами;
- визначити особливості процесного підходу в системі менеджменту підприємства;
- вивчити методологію та методи впровадження процесного підходу на підприємстві;
- проаналізувати підходи та програмні засоби автоматизації процесного підходу
- дослідити систему менеджменту КП «Полтава-сервіс»
- здійснити аналіз поточного стану організаційного середовища КП «Полтава-сервіс» щодо впровадження процесного підходу
- запропонувати проєкт удосконалення системи менеджменту на КП «Полтава-сервіс» шляхом впровадження процесного підходу

Об'єктом дослідження є система менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є відносини, що складаються при впровадженні системного підходу для удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

КЛЮЧОВІ СЛОВА:. ПІДПРИЄМСТВО, МЕНЕДЖМЕНТ, ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД, АВТОМАТИЗАЦІЯ, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ.

ЗМІСТ

	С.
ВСТУП	6
1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Механізм управління як складова системи управління сучасними підприємствами	9
1.2 Особливості процесного підходу в системі менеджменту підприємства	11
1.3 Методологія та методи впровадження процесного підходу на підприємстві	17
1.4 Аналіз підходів та програмних засобів автоматизації процесного підходу	20
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КП «ПОЛТАВА-СЕРВІС»	25
2.1 Загальна характеристика КП "Полтава-сервіс"	25
2.2 Аналіз поточного стану організаційного середовища КП «Полтава-сервіс» щодо впровадження процесного підходу	30
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА КП «ПОЛТАВА-СЕРВІС» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ	33
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	46

ВСТУП

У кожній сфері діяльності існує процес управління, у якому відбуваються певні зміни в керованих об'єктах. Кожен суб'єкт управління прагне отримати максимально можливий результат від використання керованих об'єктів. Успішність застосовуваної функції менеджменту, яка може перевести об'єкт управління на досконаліший рівень для досягнення досконалого результату, визначає якісну зміну об'єкта управління. У результаті управління конкретними об'єктами і виконання цих функцій з урахуванням мінливого середовища зовнішніх і внутрішніх об'єктів є найважливішою складовою.

В даний час бізнес-середовище знаходиться в постійному русі та зміні. Ринки змінюються, нові технології з'являються, а споживачі стають дедалі більш вимогливими. У цій ситуації підприємства змушені адаптуватися і змінювати свої процеси, щоб залишатися конкурентоспроможними. У такій ситуації процесний підхід до управління організацією стає необхідністю. Він дозволяє підприємствам керувати своїми бізнес-процесами, оптимізувати їх і досягати більшої ефективності, дозволяє гнучкіше реагувати на зміни середовища та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Однією з головних проблем, з якими стикаються підприємства, є недостатня ефективність бізнес-процесів. Багато організацій працюють за застарілими моделями менеджменту, не враховуючи зміни, що відбуваються в бізнес-середовищі. В результаті, такі підприємства не можуть швидко адаптуватися до мінливих умов, втрачають своїх клієнтів і ринкові позиції. Процесний підхід до управління організацією допомагає подолати цю проблему. Він дозволяє підприємствам визначити свої бізнес-процеси, організувати їх та керувати таким чином, щоб вони були максимально ефективними. В результаті, підприємства можуть швидко адаптуватися до бізнес-середовища і задовольнити потреби своїх клієнтів. Процесний підхід в управлінні підприємством також допомагає покращувати взаємодію між відділами та учасниками бізнес-процесів. Завдяки оптимізації процесів, учасники бізнес-процесів отримують більш ясне

розуміння своїх ролей та обов'язків, що покращує співпрацю та знижує кількість помилок у роботі. Також процесний підхід в управлінні підприємством дозволяє краще контролювати бізнес-процеси та покращувати їх у режимі реального часу, що дозволяє запобігати помилкам і проблемам до того, як вони призведуть до серйозних наслідків.

Впровадження процесного підходу з використанням засобів автоматизації дозволяє підприємствам стандартизувати свої операції, підвищити ефективність процесів та досягти вищого рівня точності та узгодженості. Автоматизуючи рутинні завдання, співробітники можуть зосередитися на найважливіших завданнях.

Мета дослідження – дослідження системи менеджменту на підприємстві та аналіз можливості впровадження процесного підходу на КП «Полтава-сервіс»

Поставлена мета визначила необхідність вирішення наступних основних завдань:

- розглянути основні поняття та загальні засади організації ефективної системи менеджменту підприємства;

- ознайомитись з механізмом управління як складової системи управління сучасними підприємствами;

- визначити особливості процесного підходу в системі менеджменту підприємства;

- вивчити методологію та методи впровадження процесного підходу на підприємстві;

- проаналізувати підходи та програмні засоби автоматизації процесного підходу

- дослідити систему менеджменту КП «Полтава-сервіс»

- здійснити аналіз поточного стану організаційного середовища КП «Полтава-сервіс» щодо впровадження процесного підходу

- запропонувати проєкт удосконалення системи менеджменту на КП «Полтава-сервіс» шляхом впровадження процесного підходу

Об'єктом дослідження є система менеджменту на підприємстві.

Предметом дослідження є відносини, що складаються при впровадженні системного підходу для удосконалення системи менеджменту на підприємстві.

Інформаційну основу дослідження складають аналіз літератури зарубіжних та вітчизняних авторів, інтернет-джерел, внутрішньої документації підприємства, практичний метод, моделювання, класифікація.

У першому розділі розглянуто основні поняття та загальні засади організації ефективної системи менеджменту підприємства, механізм управління як складової системи управління сучасними підприємствами; визначено особливості процесного підходу в системі менеджменту підприємства. Вивчено методологію та методи впровадження процесного підходу на підприємстві та проаналізовано підходи та програмні засоби автоматизації процесного підходу.

У другому розділі досліджено систему менеджменту КР «Полтава-сервіс» та здійснено аналіз поточного стану організаційного середовища КП «Полтава-сервіс» щодо впровадження процесного підходу.

У третьому розділі запропоновано проєкт удосконалення системи менеджменту на КП «Полтава-сервіс» шляхом впровадження процесного підходу.

1. ПОНЯТТЯ ТА ЗАГАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Механізм управління як складова системи управління сучасними підприємствами

Система менеджменту підприємства — це комплекс методів, процесів та інструментів, які використовуються для планування, організації, керівництва та контролю діяльності підприємства.

Механізм управління є однією з ключових складових системи управління сучасними підприємствами. Він охоплює комплекс методів, інструментів і процесів, які забезпечують ефективне функціонування організації, досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Розглядати механізм управління можна через призму різних аспектів: управління ресурсами, організаційна структура, інформаційні системи, управління персоналом тощо.

Основні компоненти механізму управління такі [9]:

а) **Планування:** Планування є основою будь-якої управлінської діяльності. Воно включає розробку стратегічних, тактичних і оперативних планів, які визначають напрямки розвитку підприємства, встановлюють цілі і завдання, а також методи їх досягнення. Планування дозволяє підприємству проактивно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, ефективно використовувати ресурси і мінімізувати ризики.

б) **Організація:** Цей компонент механізму управління пов'язаний з формуванням організаційної структури підприємства, розподілом обов'язків і повноважень між співробітниками та підрозділами. Важливою складовою організації є створення чітких функціональних зв'язків, що забезпечують ефективну координацію і взаємодію всіх елементів підприємства.

в) **Мотивація і управління персоналом:** Ефективне управління персоналом є критично важливим для успіху підприємства. Механізм управління повинен включати систему стимулів і мотиваторів, яка сприяє залученню, утриманню і

розвитку талановитих співробітників. Крім того, важливими є методи оцінки та підвищення кваліфікації працівників, управління їхньою кар'єрою та розвиток корпоративної культури.

г) Контроль: Контроль є необхідним елементом механізму управління, що забезпечує досягнення встановлених цілей. Контрольні процеси включають моніторинг і оцінку виконання планів, аналіз результатів діяльності, виявлення відхилень від запланованих показників і прийняття коригувальних дій. Ефективний контроль допомагає виявити проблеми на ранніх стадіях і вчасно їх вирішити.

д) Інформаційні системи: У сучасних підприємствах інформаційні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління. Вони дозволяють автоматизувати рутинні процеси, забезпечують оперативний доступ до необхідної інформації, сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Інформаційні системи включають системи управління базами даних, системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління відносинами з клієнтами (CRM) тощо.

Ефективність механізму управління залежить від гармонійної взаємодії всіх його компонентів. Кожен з елементів відіграє важливу роль у забезпеченні загальної результативності управління, і недоліки в одному з компонентів можуть негативно вплинути на всю систему. Наприклад, погане планування може призвести до неефективного використання ресурсів, а недостатній контроль — до збільшення ризиків і втрат.

У сучасних умовах підприємства стикаються з численними викликами, які впливають на механізм управління. Це глобалізація, швидкі зміни в технологіях, зростаюча конкуренція, зміна споживчих уподобань тощо. Для того щоб адаптуватися до цих змін і залишатися конкурентоспроможними, підприємства повинні постійно вдосконалювати свої управлінські механізми.

Одним з перспективних напрямків розвитку є застосування процесного підходу в управлінні підприємством. Процесний підхід в управлінні підприємством допомагає покращувати взаємодію між відділами та учасниками

бізнес-процесів. Завдяки оптимізації процесів, учасники бізнес-процесів отримують більш ясне розуміння своїх ролей та обов'язків, що покращує співпрацю та знижує кількість помилок у роботі [4. с.57].

Механізм управління є невід'ємною складовою системи управління сучасними підприємствами. Він включає різноманітні процеси і інструменти, які забезпечують ефективну діяльність організації, досягнення її цілей і конкурентоспроможність на ринку. Успішне функціонування механізму управління залежить від його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, впровадження інноваційних технологій і розвитку людського капіталу. Тільки гармонійна взаємодія всіх компонентів механізму управління дозволяє підприємству досягти стійкого успіху і процвітання.

1.2 Особливості процесного підходу в системі менеджменту підприємства

Для того щоб дати чітке визначення процесного підходу і розкрити його сутність, необхідно розкрити його історичний контекст у розрізі менеджменту. Саме це допоможе визначити відмінність процесного підходу в управлінні організацією від інших, наприклад, функціонального підходу.

Процесний підхід народився саме у виробничій сфері, люди століттями використовували термін «виробничий процес», саме його аналіз і оптимізація допомагали компаніям скоротити витрати і поліпшити якість продукції. Відображалось це в роботах Адама Сміта і Фредеріка Тейлора. Згідно з їхніми дослідженнями, роботу можна виконати найпродуктивніше, якщо розбити її на низку простих фрагментів, кожен з яких виконує один виконавець, що спеціалізується на цій частині роботи. Вони були якщо не першими, то одними з перших, хто детально почав аналізувати й описувати бізнес-процеси. Так само, наприклад, у 1910 році Генрі Форд показав, що витрати на виробництво можна істотно знизити за допомогою використання складальної лінії, або конвеєра, в межах якої безперервно виконується та ж сама оптимальна послідовність завдань

[23]. Можна сказати, що Генрі Форд був першовідкривачем у сфері автоматизації бізнес-процесів.

Усвідомлений перехід на процесне управління компанії почали здійснювати тільки в 90-х роках 20 століття. Цей перехід був викликаний певними умовами, сформованими інформаційною епохою. До таких умов належать:

1. Інформатизація суспільства;
2. Розвиток процесів глобалізації;
3. Жорстка конкуренція з найкращими світовими виробниками;
4. Орієнтація на споживача;
5. Більш вишукані потреби клієнтів;
6. Істотне скорочення життєвого циклу продукції [23].

Процесний підхід почав застосовуватися в галузі інформаційних технологій. Комп'ютерні системи давали змогу автоматизувати бізнес-процеси та керувати ними в режимі реального часу. Це призвело до розвитку інформаційних технологій, які стали невід'ємною частиною процесного підходу в управлінні організацією. Так само процесний підхід почав активно застосовуватися в управлінні організаціями загалом. У межах цього підходу було розроблено методи оптимізації бізнес-процесів, які давали змогу прискорити ухвалення рішень, підвищити якість роботи організації та знизити витрати.

Процесний підхід став ще більш актуальним у зв'язку з розвитком концепції якості. Процесний підхід є одним з основних інструментів упровадження системи менеджменту якості в організації, а також одним із принципів менеджменту якості, позначених у міжнародному стандарті якості ISO 9001:2015.

Виходячи з зазначеного, можна сказати, що функціональний підхід в управлінні організацією відповідає на запитання «що ми робитимемо», коли процесний підхід відповідає на запитання «як ми робитимемо» [24]. Процесний підхід - це управлінська концепція, заснована на організації роботи компанії у вигляді послідовності описаних, взаємопов'язаних процесів, спрямованих на

досягнення цілей компанії [24]. Такий підхід використовується в різних галузях: банківська справа, телекомунікації, охорона здоров'я, державне управління тощо.

У процесному підході процес - це набір взаємопов'язаних дій та операцій, які виконуються в певній послідовності, з метою досягнення конкретної мети або виробництва певного продукту чи послуги. У процесу є вхід, куди надходять будь-які ресурси або завдання, і є вихід, де компанія отримує результат, важливо відзначити і те, що у кожного процесу є відповідальна особа - власник процесу. Процес може також містити додаткових учасників, ресурси або інформацію, необхідні для виконання завдання [20]. Візуально структура процесу представлена на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Структурна схема процесу .

Так само варто виділити міжфункціональні (інакше наскрізні) і функціональні бізнес-процеси. Міжфункціональні, або наскрізні, бізнес-процеси - це процеси, які протікають через кілька функціональних підрозділів або відділів усередині організації. Вони пов'язують різні функції та департаменти, об'єднуючи їх у єдиний потік роботи для досягнення спільних цілей або задоволення потреб клієнтів. Наприклад, процес закупівлі може задіяти відразу кілька відділів: логістика, бухгалтерія, відділ продажів. Функціональні бізнес-

процеси, навпаки, обмежуються однією функціональною структурною одиницею компанії і виконуються в її межах.

Класифікація бізнес-процесів може змінюватися залежно від галузі та типу компанії. Наприклад, у виробничій галузі процеси можуть класифікуватися за типом продукції, що випускається, а у сфері послуг - за типом послуг, що надаються. Також класифікація може змінюватися залежно від масштабів компанії: для великих корпорацій більш важливими можуть стати процеси управління та контролю, а для малого бізнесу - процеси продажів і маркетингу. Крім того, класифікація може змінюватися залежно від стратегії компанії та її цілей, а також від змін зовнішнього середовища, наприклад, зміни законодавства або конкурентного середовища. Але незалежно від усіх цих відмінностей, бізнес-процеси кожної компанії можна розділити на 3 великі групи, показані на рисунку 1.2.

ОСНОВНІ ПРОЦЕСИ

- Маркетинг
- Підготовка виробництва
- Виробництво
- Збут
- Технічне обслуговування

ЗАБЕЗПЕЧУЮЧІ ПРОЦЕСИ

- Інформаційне забезпечення
- Правове забезпечення
- Метрологічне забезпечення
- Моніторинг процесів

УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕСИ

- Фінансовий менеджмент
- Інноваційний менеджмент
- Менеджмент охорони праці
- Менеджмент якості
- Менеджмент персоналу

Рисунок 1.2 - Класифікація основних груп процесів [22].

Процесний підхід широко використовується в управлінні бізнесом і управлінні якістю, а також в інформаційних технологіях. У контексті управління бізнесом, процеси можуть охоплювати такі операції, як розробка продукту, закупівля сировини, виробництво, пакування, доставка та обслуговування клієнтів. В інформаційних технологіях, процеси можуть охоплювати такі операції, як розробка програмного забезпечення, управління проектами, тестування і супровід систем.

Якщо говорити про принципи процесного підходу, то багато базових принципів процесного підходу до управління відображено в стандартах ISO 9000. До цих принципів можна віднести [24]:

1. Орієнтація на поточні та перспективні вимоги клієнтів.
2. Надання організації як набору взаємопов'язаних процесів, при цьому розглядаються як внутрішні процеси, так і процеси, що включають взаємодію із зовнішніми контрагентами.
- 3 Необхідність формального опису процесів: як у плані визначення послідовності виконуваних процедур, так і в плані ідентифікації задіяних ресурсів і використовуваних бізнес-правил, що визначають особливості виконання процесів.
4. Моніторинг та аналіз показників ефективності виконання процесів, включно з оцінкою їхньої результативності (ступінь реалізації запланованої діяльності та досягнення запланованих результатів) та ефективності (зв'язок між досягнутим результатом і використаними ресурсами).

Якщо говорити про впровадження та подальшу оцінку роботи процесного підходу, то можна згадати, що економіст Ф. Тейлор виділяв такі ключові принципи, за якими формувалася ефективність процесного підходу в системі менеджменту підприємства [23]:

1. Принцип взаємозв'язку процесів. Він передбачає, що процеси в організації взаємодіють між собою, утворюючи ланцюжки процесів, які зі свого боку формують ланцюжки більших процесів, спрямованих на досягнення бізнес-

цілей організації. Кожен процес у процесній моделі впливає на інші процеси і залежить від них, а також може бути включений у кілька ланцюжків процесів.

2. Принцип затребуваності процесів. Кожен бізнес-процес має бути орієнтований на задоволення потреб клієнтів або зацікавлених сторін організації. Це означає, що процеси мають бути розроблені таким чином, щоб надавати продукти та послуги, які відповідають потребам і очікуванням клієнтів, а також мати можливість змінюватися під впливом зворотного зв'язку.

3. Принцип документування процесів. Бізнес-процеси мають бути описані та задокументовані для забезпечення їхнього контролю, управління та безперервного поліпшення. Документація процесів може містити процесні карти, процедури, посадові інструкції, правила та інші документи, необхідні для опису процесів.

4. Принцип контролю процесу. Бізнес-процеси мають постійно контролюватися, аналізуватися та вимірюватися для забезпечення їхньої ефективності та відповідності цілям організації. Для цього використовуються ключові показники продуктивності (KPI), метрики та інші інструменти вимірювання процесів.

5. Принцип відповідальності за процеси. Кожен бізнес-процес повинен мати призначеного відповідального за його виконання та результати. Цей відповідальний має бути обізнаний про цілі процесу, його показники продуктивності та строки виконання, і повинен вживати заходів для забезпечення відповідності процесу цим параметрам.

Процесний підхід в управлінні організацією передбачає, що бізнес-процеси є ключовими елементами управління і поліпшення продуктивності організації. Процесний підхід містить у собі основні функції менеджменту:

Організація. У процесному управлінні охоплює визначення і розподіл відповідальності та ролей у межах бізнес-процесів організації, встановлення структури управління та координацію дій між різними учасниками процесів.

Контроль. Включає в себе спостереження за виконанням бізнес-процесів організації, аналіз результатів і коригування процесів, якщо це необхідно, щоб

досягти цілей організації. Ґрунтується функція на ключових показниках продуктивності (KPI).

Мотивація. Включає в себе створення умов, які мотивують співробітників організації на досягнення цілей конкретних бізнес-процесів і підвищення якісних показників.

1.3 Методологія та методи впровадження процесного підходу на підприємстві

Методологія впровадження процесного підходу – це набір послідовних кроків чи етапів, здійснення яких призводить до системного управління бізнес-процесами. Сьогодні можна виділити такі методи застосування процесного підходу [21], які наведені в таблиці 1.1:

Таблиця 1.1 - Методи застосування процесного підходу

Методи	Характеристика
1	2
Класифікація бізнес-процесів	Являє собою систематичний поділ бізнес-процесів на групи відповідно до їх характеристик, властивостей, цілей і завдань. Така класифікація може створюватися компанією з нуля самостійно за допомогою своїх бізнес-аналітиків або ґрунтуватися на існуючих класифікаторах, які по-іншому називаються фреймворками процесів. Таким прикладом може бути класифікатор компанії APQC, розроблений як інструмент, що допомагає в проектах з підвищення продуктивності [22]
Моделювання бізнес-процесів	Це процес створення абстрактної моделі бізнес-процесу, яка відображає його основні компоненти: вхід, вихід, ресурси, власника процесу, показники ефективності та ін. Моделювання бізнес-процесів може проводитись за допомогою спеціального програмного забезпечення, наприклад, Bizagi Modeler. Також для опису існує різні нотації – це система графічних елементів, символів та умовних позначень. Прикладом таких нотація є стандарт UML, DFD, EPC і BPMN і сімейство стандартів IDEF.
Регламентация бізнес-процесів	Це процес розробки, документування та впровадження правил та процедур, що регулюють хід бізнес-процесів в організації. Ці правила та процедури описують, як має відбуватися кожен етап процесу, хто відповідальний за його виконання, які ресурси мають бути задіяні та які результати мають бути досягнуті. Мета регламентації бізнес-процесів - упорядкувати та стандартизувати робочі процеси в організації, що допомагає покращити їх ефективність, підвищити якість продукції чи послуг, знизити витрати та мінімізувати ризики. Регламентация бізнес-

	процесів може проводитись у формі різних документів, таких як посадові інструкції щодо роботи, регламенти, положення та стандарти.
Опис бізнес-процесів	Це документування основних компонентів бізнес-процесу з метою забезпечення більш чіткого та зрозумілого уявлення про те, як працює процес, які ресурси він використовує, хто в ньому бере участь і які результати він має досягати. Опис бізнес-процесів включає опис завдань, кроків, активностей, ролей, ресурсів, потоків даних та інших елементів процесу. Це дозволяє організаціям краще розуміти та керувати своєю діяльністю, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати їхню ефективність, якість продукції чи послуг, знижувати витрати та мінімізувати ризики. Опис бізнес-процесів може використовуватися як основа для розробки регламентів, інструкцій, процедур та інших документів, які встановлюють правила та процедури виконання бізнес-процесів в організації.
Розробка системи показників процесів	Це процес визначення та вимірювання ключових показників (KPI) продуктивності бізнес-процесу з метою оцінки його ефективності та виявлення потенційних покращень. Система показників бізнес-процесу дозволяє оцінити, наскільки добре процес виконується і як його поліпшити, щоб досягти кращих результатів. Вона може включати як кількісні, так і якісні показники, такі як час виконання, якість продукції або послуг, рівень задоволеності клієнтів, витрати на процес та інші. Система показників бізнес-процесу має бути розроблена відповідно до цілей організації та специфіки кожного бізнес-процесу. Вона має бути прозорою, зрозумілою та вимірюваною, щоб управлінці могли швидко приймати рішення та коригувати процеси, якщо необхідно.
Створення команди, яка відповідає за впровадження чи призначення відповідальної особи	Команда, що відповідає за впровадження процесного підходу, повинна включати фахівців різних напрямків. Наприклад, це можуть бути представники відділу якості, проектного менеджменту, бізнес-аналітики та технічних фахівців. Кожен з них може зробити свій внесок і велику ясність у проект впровадження. Виділення відповідальної особи є доцільним у тих випадках, коли будь-які роботи з впровадження процесного підходу віддаються на аутсорсинг, наприклад, купівля програмних продуктів під ключ
Навчання співробітників	Навчання персоналу їх роботі у рамках описаних процесів. Це може включати освоєння нових інструментів, методів і процедур, для підвищення ефективності їх праці
Формулювання місії компанії	Місія компанії визначає цілі та основні принципи діяльності організації, і має бути виражена ясно та конкретно. Це допомагає встановити зв'язок між процесами, які будуть розроблені та впроваджені, та загальною стратегією компанії. При впровадженні процесного підходу метою є оптимізація бізнес-процесів компанії для підвищення ефективності, поліпшення якості продукції та послуг, скорочення витрат, підвищення задоволеності клієнтів та працівників. Місія компанії може допомогти визначити, які саме процеси необхідно оптимізувати, щоб досягти цих цілей. Наприклад, якщо місія компанії полягає в тому, щоб стати лідером у своїй галузі, то компанія може сконцентруватися на оптимізації

	процесів, пов'язаних із розробкою нових продуктів та послуг, щоб забезпечити високу якість продукції та задовольнити потреби своїх клієнтів. Якщо місія компанії полягає в тому, щоб стати екологічно відповідальною компанією, компанія може зосередитися на оптимізації процесів, пов'язаних зі скороченням відходів та енергоспоживання
Визначення ключових чинників успіху	Так само, як і з місією, визначення КЧУ допомагає з багатьох процесів, вибрати ті, які приносять компанії найбільшу користь і сконцентрувати ресурси саме на них. У створенні середніх розмірів можна назвати загалом близько 2000-2500 процесів.
Визначення власника процесу	Визначення власника процесу передбачає визначення окремої особи або команди, які мають необхідні навички, знання та повноваження для ефективного управління процесом. Це може включати передачу прав власності певному відділу або команді, або це може включати в себе призначення власника процесу, який несе відповідальність за процес у різних функціональних областях. Як тільки власник процесу визначено, він несе відповідальність за управління процесом протягом усього його життєвого циклу. Це може включати визначення процесу, встановлення ключових показників ефективності, виявлення і зниження ризиків, моніторинг ефективності і постійне вдосконалення процесу з часом. Ефективний розподіл обов'язків власника процесу має вирішальне значення для успіху процесного підходу, оскільки він гарантує, що процес управляється систематично та послідовно, а також, що він відповідає цілям та завданням організації

З використанням методів впровадження процесного підходу будуються дорожні карти та плани проектів із впровадження. План проекту змінюватиметься від компанії до компанії, через особливості тієї галузі, в якій компанія працює, також існує залежність від корпоративної та організаційної структури фірми.

У сучасному бізнесі процесний підхід до управління є одним із ключових інструментів підвищення ефективності та конкурентоспроможності компаній. Однак, впровадження такого підходу може зіткнутися з низкою проблем, які необхідно враховувати та долати.

1.4 Аналіз підходів та програмних засобів автоматизації процесного підходу

На сьогоднішній день можна виділити 4 підходи до автоматизації бізнес-процесів [25]. Розрізняються вони характером та призначенням.

1. Автоматизоване управління процесами.
2. Автоматизація конкретних етапів процесів зі звільненням від рутини та RPA.
3. LOW-CODE рішення.
4. Автоматизація аналізу бізнес-процесів або Process mining.

Суть першого підходу полягає в тому, що за допомогою програмних засобів спрощується управління бізнес-процесами за рахунок можливостей їх моделювання, контролю виконання та моніторингу. Більш повно розкрити сутність цього підходу можна на прикладах: BPMS-системи, CRM, ERP, СЕД.

Саме поняття BPMS немає єдиного чіткого визначення. Найточнішим, мабуть, є таке визначення: BPMS - програмне забезпечення, що підтримує концепцію BPM в організації. BPMS розглядає роботу всієї компанії як набір пов'язаних процесів. Об'єктами BPM-системи виступають процеси продажу, підтримки клієнтів та інші. Саме це відрізняє її від "звичайних" систем, у яких об'єктами є як робота всього підприємства в цілому, так і, наприклад, робота відділу продажу або відділу закупівель. Кожен користувач BPM-системи чітко розуміє, в якому процесі він працює і якими мають бути його дії. Застосування BPMS-системи в організації дозволяє покращити показники діяльності компанії та забезпечувати досягнення стратегічних цілей. В даний час на ринку представлено досить велику кількість BPMS-рішень від різних виробників з різних країн. Кожна система має свій унікальний функціонал, свої особливості, свої плюси та мінуси [22].

BPMS система надає можливості моніторингу ключових показників ефективності (KPI) як окремих співробітників так і відділів, призначення завдань відбувається автоматично, як наслідок зникає потреба надсилання електронних

листів або повідомлень. Також, дані системи дозволяють керівникам відстежувати терміни та рівень виконання завдань підлеглими.

Автоматизована ERP-система - це клас систем управління виробництвом, трудовими ресурсами, фінансами і активами, орієнтованих на оптимізацію ресурсів підприємства. В основі ERP-систем лежить принцип створення єдиного сховища даних, що містить всю корпоративну бізнес-інформацію та забезпечує одночасний доступ до неї будь-якої необхідної кількості працівників підприємства, наділених відповідними повноваженнями. ERP-системи дозволяють зібрати в єдиному місці всю інформацію про підприємство та структурують її таким чином, щоб вона могла бути ефективно використана для ухвалення управлінських рішень. Отже, ERP-системи, при спрощеному розгляді, функціонують у таких основних напрямках [2]:

1. Управління фінансовими потоками та матеріальними потоками як усередині підприємства, так у зовнішньому середовищі (логістика).

2. Управлінський облік, здійснення обліку на підприємстві за рахунок організації різноманітних видів звітності.

3. Фінансовий менеджмент та, зокрема, фінансове планування.

4. Виробничий менеджмент (планування, виробництво, контроль якості).

CRM (Customer Relationship Management) – це системи управління взаємовідносинами з клієнтами. Вони є програмними рішеннями, які допомагають компаніям покращити взаємодію з клієнтами, збільшити рівень продажів та задоволеності клієнтів.

Основні функції CRM-систем:

1. Збір та зберігання інформації про клієнтів — контактні дані, історія покупок, переваги та інші відомості, які допомагають зрозуміти потреби клієнта та встановити з ними ефективнішу взаємодію.

2. Управління продажами - відстеження угод, визначення етапів продажів, управління продажними воронками, прогнозування продажів і т.д.

3. Маркетингові кампанії - планування, запуск та відстеження маркетингових кампаній, у тому числі електронної розсилки, рекламних акцій, смс-розсилок і т.д.

4. Управління зверненнями клієнтів - відстеження звернень клієнтів, робота зі скаргами, запитами на інформацію та іншими формами зворотного зв'язку.

5. Аналітика — збір та аналіз даних про продажі, клієнтів, маркетингові кампанії та інші аспекти бізнесу [3].

Важливо зазначити, що на практиці дуже часто зустрічається застосування одночасно кількох програмних засобів. Наприклад, програма ODOO, що розробляється бельгійською компанією Odoo S. A., є одночасно і ERP, і CRM системою, що в сукупності дає компанії велику користь. Також і BPMS системи за потреби можуть інтегруватися CRM.

Другий підхід більш практично більш простий у реалізації у тому, що відбувається автоматизація конкретних етапів бізнес-процесу, які є найбільш рутинними.

Також варто сказати про RPA. RPA – це форма технології автоматизації бізнес-процесів, що базується на метафоричному програмному забезпеченні роботів (ботів). У традиційних системах автоматизації розробник програмного забезпечення створює певний алгоритм для автоматизації завдання чи взаємодії із внутрішньою системою з використанням внутрішніх інтерфейсів прикладного програмування (API) RPA. Цей спосіб автоматизації дозволяє взаємодіяти з продуктами, з якими раніше не було можливості це зробити з технічних причин: відсутність API, закритий код, застарілий додаток і т.д.

RPA пропонує два режими розгортання. Допоміжна автоматизація, де програмне забезпечення RPA автоматизує інші додатки, що працюють на настільному комп'ютері співробітника в тісному співробітництві так як саме користувач вирішує, коли слід залучити робота для тієї чи іншої роботи, такі роботи називаються роботами-помічниками. Другий спосіб - це повна автономність робота від співробітника та його робочій станції так як виконання

робіт відбуватиметься на окремому сервері та не потребує взаємодії з користувачем. Кожна з представлених моделей має свої переваги та обмеження. Яскравим прикладом допоміжної автоматизації через робота-помічника є інструмент підвищення продуктивності колл-центра. Тут співробітники зможуть запускати серію автоматичних кроків у кількох програмах, використовуючи роботів на своїх робочих столах, доступ до яких зазвичай здійснюється через бічну панель, що надається як частина програмного забезпечення. Цей підхід є ефективним у скороченні середнього часу обробки заявки, що призвело б до економії та покращення обслуговування клієнтів, також це означає, що довгі складні процеси були замінені одним клацанням миші, що значно скоротило час, необхідний на навчання співробітника. Проблеми даної моделі автоматизації полягають у складності розгортання таких роботів у зв'язку з тим, що кожен робочий стіл співробітника унікальний і це накладає обмеження на роботу робота, можуть виникати несумісності в роботі робота з робочим столом співробітника через графічні відмінності інтерфейсу того чи іншого програмного забезпечення. В даний момент інструменти RPA зробили крок далеко вперед для можливості уникати подібних проблем, проте це все ще є ризиком при використанні даної моделі автоматизації [6].

Третім підходом вирізняються low-code платформи. Дане програмне забезпечення схоже на те, що описувалося в межах першого підходу, але визначальною відмінністю є те, що такі платформи дозволяють компаніям не використовувати вже готові рішення, а розробляти програмне забезпечення під свої потреби і модифікувати вже існуючі, що дозволяє робити готовий продукт гнучкішим. Такі платформи дозволяють розробляти програми та системи без необхідності писати код вручну. Вони дозволяють спростити та прискорити процес розробки, знизити витрати на створення та підтримку додатків та збільшити продуктивність розробників. Основна ідея low-code платформ полягає в тому, що розробники використовують графічний інтерфейс, щоб створювати програми з визначених модулів та компонентів. Ці компоненти попередньо

написані та оптимізовані для швидкого створення додатків, їх тестування та розгортання. Приклад компонентів, що існують у таких платформах [7]:

1. Валідація, налагодження побудованих моделей бізнес-процесів.
2. Контроль виконання процесів; динамічна зміна бізнес-процесів.
3. Підтримка версійності розробки;
4. Імпорт/експорт моделей.
5. Засоби інтеграції з основними корпоративними програмами.
6. Наявність мобільної версії.

Четвертий підхід - це Process mining, метод аналізу бізнес-процесів, який використовує дані журналів процесів, щоб виявляти, як ці справи виконуються в організації. В основі process mining лежить ідея того, що дані журналів процесів, також відомі як логи процесів, можуть використовуватися для виявлення прихованих шаблонів у процесах, аналізу проблем та покращення ефективності бізнес-процесів.

Інтелектуальний аналіз бізнес-процесів використовується для виділення реальних бізнес-процесів, виявлення «вузьких місць», відхилень у процесах, обчислення найбільш швидких маршрутів проходження процесів, прогнозування можливих проблем у їх виконанні тощо. Process Mining вирішує три основні завдання: вилучення, перевірка відповідності, удосконалення бізнес-процесів. Вилучення бізнес-процесу передбачає побудову моделі процесу за даними з журналу подій інформаційної системи. Перевірка на відповідність дозволяє виявити відхилення екземплярів бізнес-процесу від його моделі [13].

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ КП «ПОЛТАВА-СЕРВІС»

2.1 Загальна характеристика КП "Полтава-сервіс"

Комунальне підприємство "Полтава-сервіс" займається управлінням і обслуговуванням міських ринків, автостоянок та інших об'єктів комунальної власності в Полтаві. Основні відомості про підприємство наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Основні відомості про КП "Полтава-сервіс" [10]

№	Найменування статті	Характеристика
1	Повна назва підприємства	КОМУНАЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «ПОЛТАВА-СЕРВІС» ПОЛТАВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
2	Скорочена назва підприємства	КП «Полтава-сервіс» ПМР
3	Адреса	Україна, 36002, Полтавська обл., місто Полтава, провулок Чайковського, будинок 5
4	Код ЄДРПОУ	30191518
5	Дата реєстрації	25.09.1998
6	Директор	Поліщук Денис Володимирович
7	Статутний капітал	1000 грн.
8	Основний вид діяльності	68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
9	Допоміжні види діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 52.21 Послуги в області сухопутного транспорту 73.12 Вистава в засобах масової інформації

Основні напрями діяльності включають:

Управління ринками і автостоянками: КП "Полтава-сервіс" відповідає за створення і обслуговування комунальних ринків і автостоянок, а також за організацію їхньої господарської діяльності (рис.2.1).

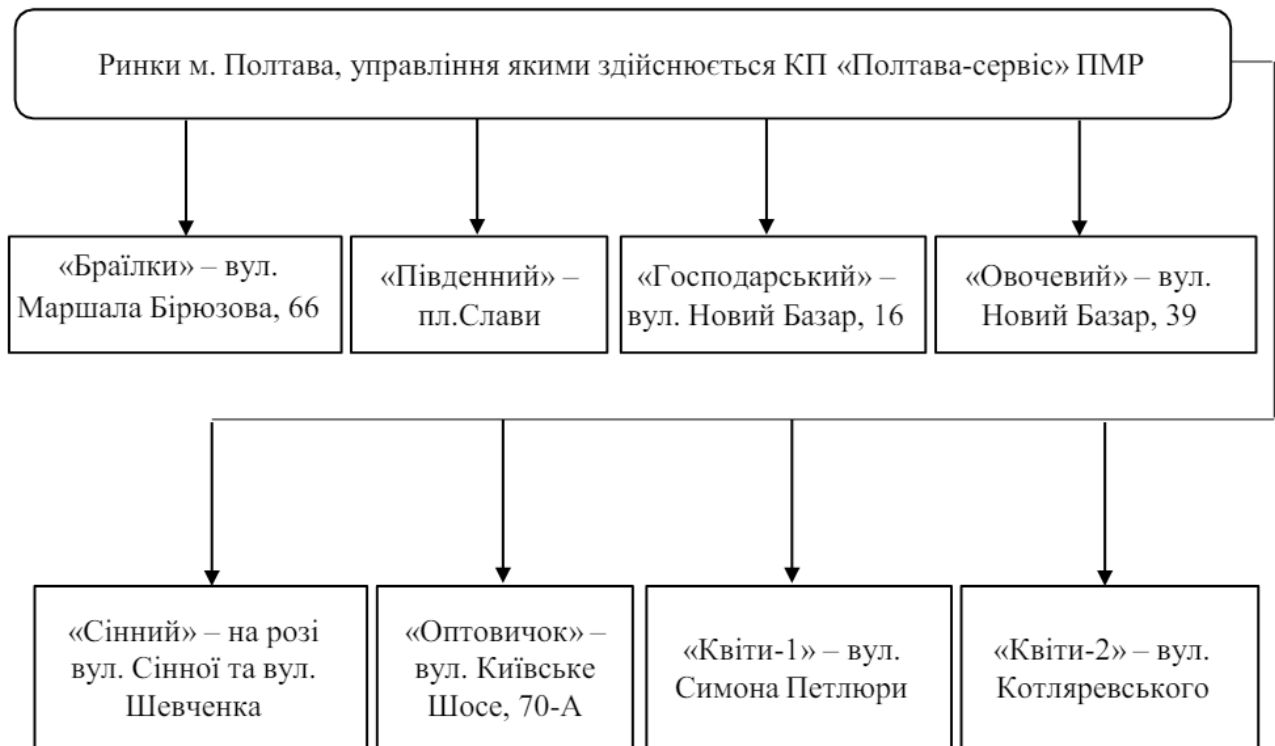


Рисунок 2.1 – Ринки м. Полтава, управління якими здійснюється КП «Полтава-сервіс» ПМР

Збір коштів та їх розподіл: Підприємство збирає кошти від оренди торгових місць, паркування та інших послуг. Наприклад, у 2021 році надходження від парковок склали понад 2,6 млн грн. Ці кошти використовуються для потреб територіальної громади, таких як закупівля автомобілів для комунальних підприємств та обслуговування міських об'єктів [8].

Соціальні та економічні впливи: Підприємство надає робочі місця місцевим жителям та сприяє соціально-економічному розвитку міста. КП "Полтава-сервіс" забезпечує зниження орендних ставок на ринках, що допомагає підприємцям зменшити витрати.

Діяльність КП "Полтава-сервіс" є важливою складовою міської інфраструктури Полтави.

Організаційну структуру управління підприємством КП "Полтава-сервіс" наведено на рис.2.2.

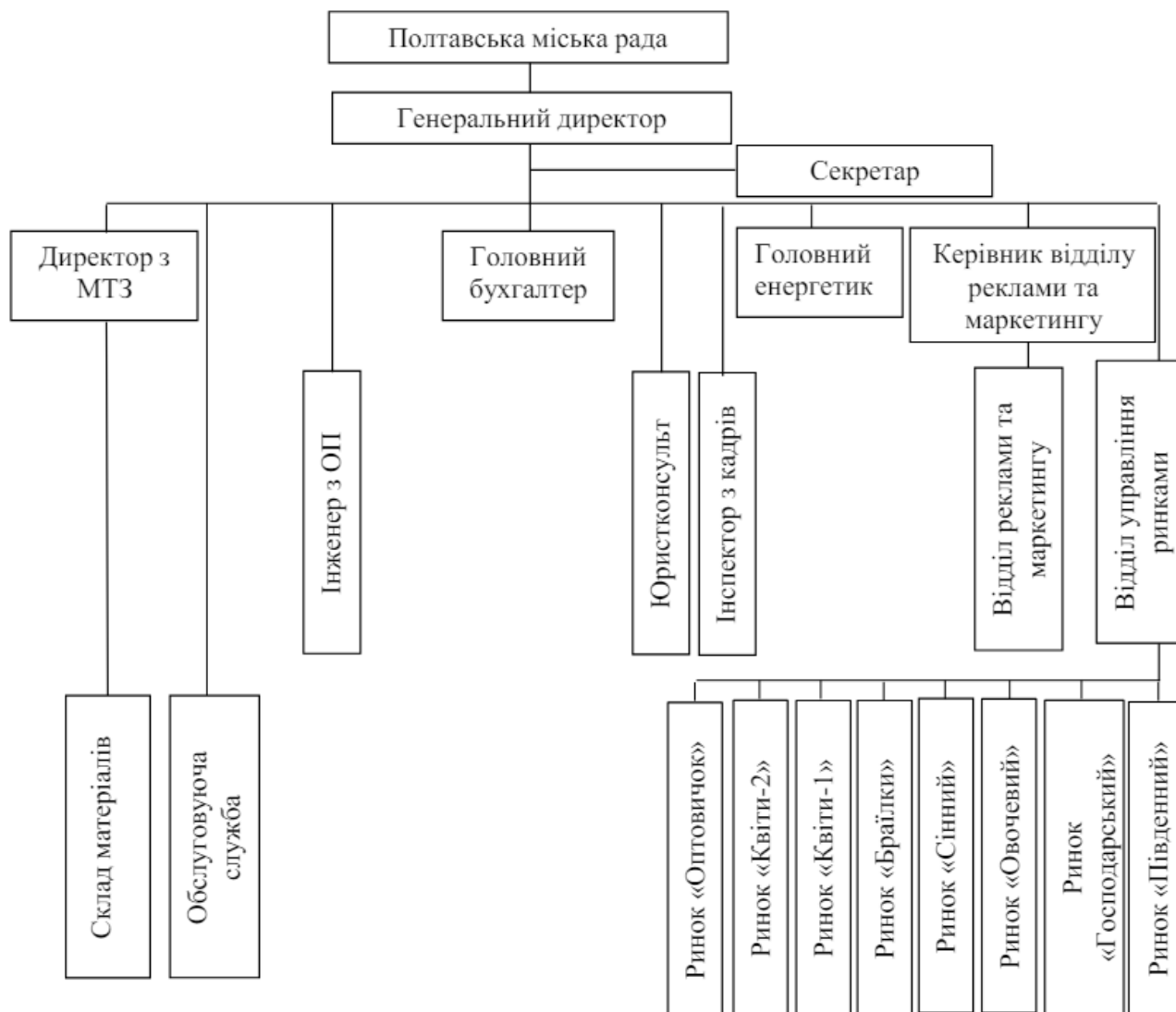


Рисунок 2.2 - Організаційна структура управління підприємством КП "Полтава-сервіс"

Директор - керівник підприємства, що здійснює загальне управління та контроль за діяльністю всіх підрозділів. Наразі директором є Денис Поліщук.

Відділ управління ринками - відповідає за створення та організацію ринків, управління паркувальними зонами та надання відповідних послуг мешканцям міста.

Відділ управління реклами - займається розвитком рекламно-інформаційного простору міста, оформленням та виготовленням графіки для рекламних конструкцій. Цей відділ також забезпечує відповідність рекламних вивісок та конструкцій до єдиного формату та вимог, встановлених міською радою.

Фінансово-економічний відділ - відповідальний за фінансове планування, контроль бюджетних витрат та фінансову звітність підприємства.

Відділ з обслуговування клієнтів - включає інспекторів, які проводять роз'яснювальну роботу з підприємцями та мешканцями, а також забезпечують зручність оплати послуг через встановлені термінали.

Для оцінки ефективності діяльності КП "Полтава-сервіс" проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності за 2020-2022 роки, результати розрахунків наведено в Додатку А.

В результаті розрахунків можна зробити висновок, що протягом 2020-2022 років чистий прибуток не мав чіткої тенденції У 2020 та 2022 підприємство було прибутковим, а у 2021 році підприємство отримало збиток у розмірі 270,9 тис.грн. Динаміку чистого прибутку наведено на рисунку 2.3.

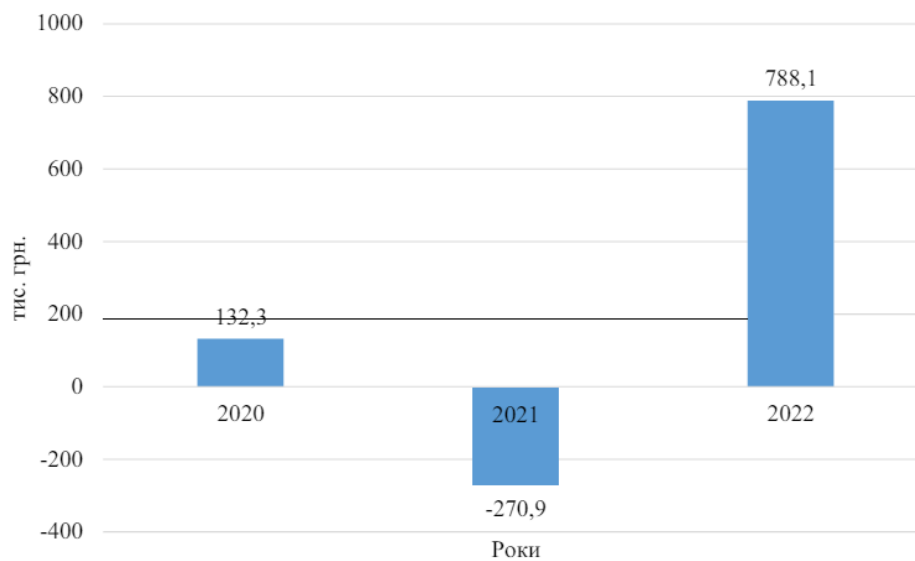


Рисунок 2.3 – Динаміка чистого прибутку КП "Полтава-сервіс" за 2020-2022 роки

У складі капіталу маємо позитивну тенденцію. Середня вартість сукупного капіталу зростала протягом аналізованого періоду. У 2020 році вона становила 7171,4 тис.грн, у 2022 році збільшилась на 740,0 тис.грн і становила 7911,4 тис.грн. Зростання становило 10,32%.

Середня вартість власного капіталу у 2020 році становила 5167,7 тис.грн., а у 2022 році зросла і становила 6406,1 тис.грн. Зростання відзначено на 23,96%.

Динаміку зміни середньої вартості власного та сукупного капіталу зображено на рисунку 2.4.



Рисунок 2.4 - Динаміка зміни середньої вартості власного та сукупного капіталу за 2020-2022 роки на КП «Полтава-сервіс»

Показники рентабельності не мають чіткої тенденції. Рентабельність власного капіталу у 2020 році становила 9,72%, у 2021 році значно зменшилась і становила 1,13%, а у 2022 році відбулося значне зростання. Рентабельність власного капіталу у 2022 році становила 13,20%, що на 3,5% більше у порівнянні з 2020 роком.

Таким чином, КП «Полтава-сервіс» у складні роки для України зміг оптимізувати бізнес-процеси, налагодити свою діяльність, про що свідчать фінансово-економічні показники.

2.2 Аналіз поточного стану організаційного середовища КП «Полтава-сервіс» щодо впровадження процесного підходу

Оцінка можливостей впровадження процесного підходу в організації є важливим етапом перед ухваленням рішення щодо його впровадження. Необхідно враховувати низку факторів: культуру організації, наявність підтримки керівництва, наявність структурованих процесів, доступність інформаційних технологій, готовність співробітників до змін. Крім того, слід оцінити фінансові та тимчасові витрати на впровадження та підтримку процесного підходу. Грунтуючись на такій оцінці, можна ухвалити обґрунтоване рішення про доцільність впровадження процесного підходу в організації та розробити план дій для його успішної реалізації.

Першим та важливим фактором є культура організації. Культура організації включає цінності, переконання, норми і принципи, які лежать в основі її функціонування. Якщо організація має культуру, орієнтовану інновації, відкритість і гнучкість, то використання процесного підходу може бути успішним. Однак, якщо культура організації схильна до ієрархічних структур, жорсткості та опору змін, процесне управління може зіткнутися з опором і труднощами. Так, у КП «Полтава-сервіс» з боку дирекції заохочується будь-яка ініціатива співробітників.

Другим фактором є наявність сильного лідерства та підтримки керівництва. Впровадження процесного підходу вимагає активної ролі керівництва, яке буде сприяти змінам та створювати підтримку для нових підходів. Керівництво компанії готове внести зміни до організаційної структури, процесів та ролі співробітників. Ідеї про становлення процесів на потік та їх контроль уже давно розглядаються директором, так само, як і впровадження CRM системи для відділу маркетингу.

Третій фактор - наявність чіткого та структурованого опису бізнес-процесів. Організація повинна мати методологію або інструменти для моделювання та управління процесами. Саме з цим організація має низку

проблем. На рівні топ менеджменту виділяється невелика кількість процесів, але їхнє управління відбувається на інтуїтивному рівні. Відсутня жорсткий контроль, регламентація та опис процесів.

Четвертий фактор – наявність кваліфікованих співробітників та професіоналів, здатних працювати в рамках процесного підходу. Впровадження процесного управління потребує нових знань та навичок у співробітників. На сьогоднішній день в організації відсутні менеджери, які мають теоретичну базу в галузі процесного управління, внаслідок чого управління відбувається на інтуїтивному рівні. Важливо й те, що таке управління відбувається виключно на рівні топ-менеджменту компанії. Керівники середньої та нижньої ланки не працюють у парадигмі процесного управління. Цей фактор призведе до підвищення часу впровадження та підвищення кількості необхідних ресурсів. Крім цього, у компанії відсутній сильний ІТ відділ, який міг би підтримувати технічну складову процесного керування.

Також варто згадати і можливості автоматизації дій співробітників. У компанії є величезна кількість рутинних процесів.

Інша проблема в організації полягає у збиранні даних клієнтів. Топ-менеджмент компанії розуміє важливість цього процесу, але на даний момент він ні те, що не описаний, він не створений в принципі. Робота у цьому напрямі поки що не ведеться. Важливість створення такого процесу з супутнім описом та призначенням відповідальних допоможе компанії збільшити свої доходи. Наприклад, застосовувати автоматизовані системи маркетингу для розумних розсилок або створить можливість аналізу даних, пов'язаних з історією наданих послуг.

Отже, впровадження процесного управління в організації принесе їй такі переваги:

1. Скорочення витрат
2. Підвищення гнучкості управління
3. Збільшення кількості наданих послуг
4. Зменшення кількості конфліктів між співробітниками.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ НА КП «ПОЛТАВА-СЕРВІС» ШЛЯХОМ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

У роботі пропонуємо впровадження процесне управління у КП «Полтава-сервіс». Мета полягає в тому, щоб підвищити ефективність та результативність роботи компанії за рахунок оптимізації операцій, забезпечення узгодженості та управління процесами. У межах роботи пропонуємо проєкт застосування процесного управління.

Проєкт впровадження містить у собі такі етапи (рис.3.1):

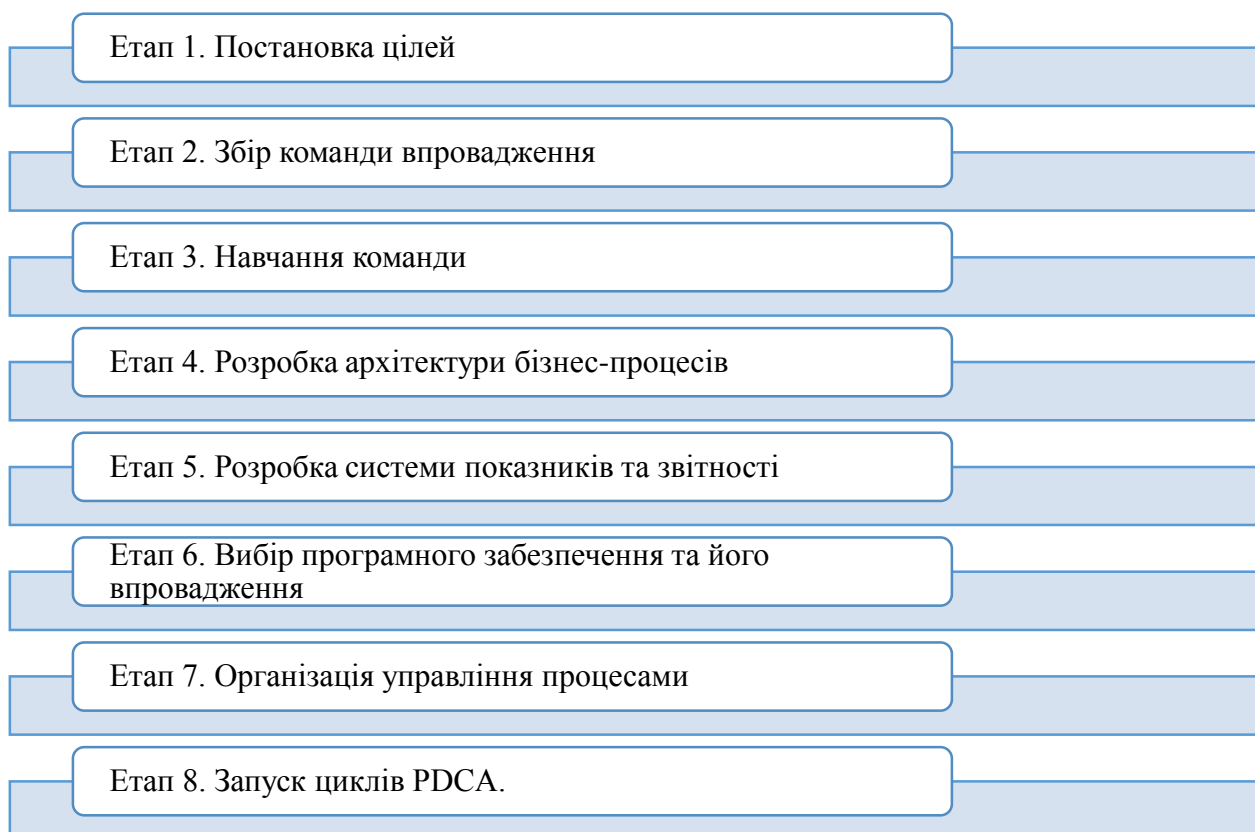


Рисунок 3.1 – Етапи запровадження проєкту застосування процесного управління

1 етап. Цілі впровадження визначаються існуючими проблемами організації, і навіть перевагами, які може дати процесне управління. Виділено такі цілі застосування:

- *Підвищення ефективності*: однією з основних цілей управління процесами є підвищення ефективності операцій. Виявляючи та усуваючи вузькі місця, надмірність та непотрібні кроки в межах процесів, організація зможе оптимізувати свої робочі процеси та скоротити втрати часу та ресурсів. Це призведе до економії коштів та підвищення продуктивності.

- *Підвищення якості*: ефективне управління процесами гарантує, що процеси стандартизовані, задокументовані та послідовно виконуються. Це призведе до покращення контролю якості та зменшення кількості помилок, за чим підяк наслідок, підвищення задоволеності клієнтів. Впроваджуючи безперервний моніторинг, організація зможе оперативно виявляти та усувати проблеми з якістю.

- *Гнучкість та адаптивність*: впровадження управління процесами дозволить організації бути більш гнучкою та адаптованою до змін на ринку, вимог клієнтів або внутрішніх чинників. Маючи чітко визначені процеси, компанія буде здатна швидко реагувати на нові можливості, ефективно впроваджувати зміни та адаптувати свою діяльність до змінних вимог.

- *Залучення співробітників та розширення їх прав і можливостей*: чітко визначені процеси дадуть співробітникам ясне розуміння діяльності, що дозволить їм ефективно виконувати свої функції. Це підвищить залучення співробітників, оскільки вони мають чітке уявлення про свої обов'язки і про те, який внесок вони роблять для досягнення спільних цілей організації. Залучення співробітників до ініціатив з вдосконалення процесів також може сприяти формуванню культури безперервного навчання та інновацій.

- *Керованість організацією*: впровадження процесного управління має на меті управління процесами. Визначення відповідальних та опис процесів допоможе уникнення відповідальності, а також потенційно знизить рівень значних конфліктів у компанії, зокрема за рахунок чіткого визначення ролей і завдань людей, що приймають участь у процесах.

2 етап. Важливо врахувати, що команда впровадження має бути крос функціональною. Це дасть змогу розв'язувати проблеми, що виникають під час

здійснення проєкту, а також підвищить ефективність упровадження завдяки збільшенню кількості компетенцій з різних функціональних напрямів компанії. Оскільки компанія надає послуги, то директори та керівники мають бути присутніми в команді. Це підвищить ефективність впровадження процесного управління і дасть змогу отримати максимальну віддачу за ключовими бізнес-процесами.

Директор компанії, відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху проєктної команди з впровадження процесного управління. Він у змозі забезпечити керівництво і стратегічний напрямок проєктній команді, щоб привести їхні зусилля у відповідність до загальних бізнес-цілей, а також усунути будь-які обмеження в ресурсах і переконатися, що у команди є все необхідне для досягнення успіху. Впровадження управління процесами часто тягне за собою значні зміни в робочих процесах, процедурах і організаційній культурі. Директор у змозі підтримувати команду в управлінні цими змінами, створюючи позитивну і продуктивну обстановку, усувати опір і надавати співробітникам необхідне навчання і ресурси для адаптації до нових процесів.

Етап 3. Навчання проєктної команди щодо впровадження управління процесами є найважливішим аспектом забезпечення успішного виконання проєкту. Це передбачає надання членам команди необхідних знань, навичок та інструментів для ефективного виконання їхніх ролей і обов'язків, пов'язаних з управлінням процесами.

Дуже важливо врахувати зміни, пов'язані з впровадженням процесного управління, що можуть спричинити опір персоналу, що викликано зміною у звичному форматі роботи. Навчання членів команди принципам управління змінами дасть можливість подолання опору, ефективного спілкування і створення позитивної атмосфери під час впровадження.

Іншим важливим аспектом є вивчення теоретичних основ процесного управління. Вивчаючи теоретичні основи управління процесами, члени проєктної команди можуть розвинути глибоке розуміння концепцій і принципів. Ці знання забезпечують основу для ефективного прийняття рішень і розв'язання

проблем протягом усього процесу впровадження. Теоретичні основи управління процесами охоплюють різні теми, включно з моделюванням процесів, аналізом процесів, оптимізацією процесів і реінжинірингом процесів. Члени команди мають розуміти важливість документування та візуалізації процесів, виявлення вузьких місць, вимірювання ефективності процесів і створення механізмів управління для забезпечення підзвітності та відповідності вимогам. Їхнє розуміння принципів управління змінами також дасть їм змогу долати потенційний опір, ефективно взаємодіяти із зацікавленими сторонами та створювати позитивну обстановку під час переходу до нового типу управління.

Етап 4. Розробка архітектури бізнес-процесів є найважливішим аспектом впровадження управління процесами в організації. Це включає в себе розробку структури, яка визначає структуровані й організовані бізнес-процеси для ефективного досягнення цілей і завдань організації. Архітектура бізнес-процесів забезпечує схему узгодження різних компонентів, таких як продажі, фінанси або логістика, для оптимізації виконання процесів. Така архітектура, розроблена в межах проєкту, наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Архітектура бізнес-процесів у КП «Полтава-сервіс»

1	Фінанси	
	1.1	Бюджетування
	1.2	Формування бухгалтерської звітності
	1.3	Формування фінансової звітності
	1.4	Аналіз оптимізації оподаткування
2	Логістика	
	2.1	Складання піраміди надання послуг
	2.2	Прорахунок маршрутів
	2.3	Опрацювання шляхів відрядження
3	Управління персоналом	
	3.1	Пошук персоналу
	3.2	Навчання персоналу
	3.3	Розробка KPI
4	Матеріально-господарське забезпечення	
	4.1	ТО автопарку
	4.2	Обслуговування автопарку

5	Технічне забезпечення	
	5.1	Розробка модуля для 1С
	5.2	Заявка на усунення проблем із ПЗ
6	Оптимізація процесного управління	
	6.1	Аналіз наявного процесу
	6.2	Виявлення нових процесів

5 етап. Етап розроблення системи показників особливо важливий для впровадження процесного управління. З моєї точки зору, значущість розроблення і практичного використання показників для управління процесами багаторазово перевищує важливість опису і регламентації процесів. Ба більше, якщо керівники не керують своїми процесами на основі системи показників, то інструмент регламентації процесів здебільшого використовуватимуть формально, наявні регламенти постійно порушуватимуть тощо. [49].

Етап 6. Вибір програмного забезпечення залежить, зокрема, і від масштабу підприємства. На мою думку можна запровадити BPM або ERP системи підприємством.

У таблиці 3.2 наведемо порівняльну характеристику CRM-систем для їх впровадження у діяльність КП «Полтава-сервіс».

З таблиці видно, що наведені CRM-системи мають схожі функціональні можливості. Деякі з них, як-от SalesDrive та KeeperCRM, пропонують дещо більше функцій, відповідно, їх впровадження буде дорожчим. Основний результат використання будь-якої з доступних CRM-систем полягає у покращенні взаємовідносин з клієнтами та підвищенні якості їх обслуговування. Програма автоматично нагадуватиме клієнтам про необхідність орендної плати, у режимі реального часу реагуватиме на запити, нагадуватиме працівникам КП «Полтава-сервіс» ПМР про необхідність взаємодії з клієнтами, надсилатиме вітальні листи, вигідні пропозиції та іншу корисну інформацію. Впровадження CRM-системи забезпечить збереження всіх контактних даних клієнтів у єдиній централізованій базі, що унеможливить їх втрату чи втрату листування з

клієнтами. Головне, що всі ці операції виконуватимуться автоматично, з мінімальними зусиллями співробітників КП «Полтава-сервіс» ПМР.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика CRM-систем для їх впровадження у діяльність КП «Полтава-сервіс»

Складовий компонент	CRM-системи				
	SalesDrive	Creatio	KeepinCRM	LP CRM	TradeEVO
Інтеграція з наявними програмними продуктами	+	+	+	+	-
Інтеграція з Email-розсилкою	+	+	+	+	+
Вбудована аналітика	+	+	+	+	+
Можливість підключати платіжні сервіси	+	-	+	+	-
Налаштування інтерфейсу	+	+	+	-	-
Відслідковування рекламних кампаній	+	+	+	+	+
Зберігання історії взаємовідносин з клієнтами	+	+	+	+	+
Підключення комунікаторів (чат-ботів, Telegram тощо)	+	+	+	+	+
Підтримка штучного інтелекту	+	-	+	-	-
Підтримка прийняття рішень, прогнозування зміни ситуації	+	-	+	-	-
Документообіг та автоматизація підготовки звітів	+	+	+	+	+
Взаємодія між відділами	+	+	+	+	+
Укправління контактами	+	+	+	+	+
Управління угодами	+	+	+	+	+
Вбудований месенджер	+	+	+	-	-
Доступна мобільна версія	+	-	+	-	-

Серед наведених CRM-систем виберемо найкращу. Для цього скористаємось експертним аналізом і проведемо оцінку за 10-бальною шкалою. Результати наведемо в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Результати експертної оцінки CRM-систем

Критерій	Вага	CRM-системи				
		SalesDrive	Creatio	KeepinCRM	LP CRM	TradeEVO
Повнота функціональних можливостей	0,12	8	7	8	7	6
Ціна	0,2	7	8	6	8	9
Аналітика	0,16	9	8	8	7	6
Алгоритми AI та ML	0,16	9	7	8	6	5
Зручність використання	0,08	8	7	8	7	7
Безпека даних	0,08	8	8	8	8	8
Рівень автоматизації	0,2	9	7	8	7	6
Зважена оцінка	1	8,32	7,44	7,6	7,12	6,68

Згідно з проведеною зваженою оцінкою, найоптимальнішим рішенням для КП «Полтава-сервіс» є впровадження CRM-системи SalesDrive з урахуванням ключових критеріїв. На ринку існують більш потужні CRM-системи, але функціональних можливостей SalesDrive буде цілком достатньо для потреб досліджуваного підприємства.

Етап 7. На цьому етапі, після вибору команди, метрик, ПЗ і опису процесів, робота починає будуватися саме в межах управління процесами. Керівники до цього моменту вже повинні володіти теоретичною базою процесного підходу. Робота керівників усіх ланок будується на показниках і постійному моніторингу процесів. Під час етапу має бути виконано кілька циклів з управління процесами (два-три місяці), протягом яких керівники освоюють відповідні інструменти управління. За підсумками цих циклів слід провести внутрішній аудит, який має показати, якою мірою керівники освоїли ці методи, які виникли проблеми, що потрібно скоригувати в роботі тощо.

8 етап. На етапі запуску циклу PDCA керівництво компанії має домогтися, щоб:

1. власники і керівники організації були залучені в цей цикл:
 - 1.1. постійно аналізували результативність та ефективність виконуваних проєктів з удосконалення процесів
 - 1.2. виділяли необхідні ресурси для виконання проєктів з удосконалення процесів
 - 1.3. аналізували досягнення цілей з удосконалення процесів, періодично коригували ці цілі (з урахуванням коригування стратегії, вимог клієнтів тощо)
 - 1.4. підтримували і розвивали систему організаційного розвитку (аналіз ефективності, планування розвитку, виділення ресурсів)
 - 1.5. організовували постійне навчання персоналу
 - 1.6. створювали механізми, необхідні для залучення персоналу до діяльності з поліпшення процесів
2. власники процесів:
 - 2.1. аналізували свої процеси;

2.2. розробляли заходи (проекти) щодо поліпшення процесів і впроваджували їх

2.3. розвивали свій персонал, залучали його до діяльності з удосконалення процесів.

Цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), також відомий як цикл Демінга, є моделлю безперервного вдосконалення, яка широко використовується в управлінні якістю та іншими процесами для досягнення постійного поліпшення. Цикл складається з чотирьох етапів:

Plan (Плануй): На цьому етапі визначаються цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів, які відповідають вимогам споживача або поліпшують продуктивність. Це включає аналіз поточної ситуації, виявлення проблем, збір даних та розробку планів для вирішення проблем.

Do (Виконуй): Впровадження запланованих змін. Це може бути проведення експерименту чи пілотного проекту для перевірки гіпотези або плану.

Check (Перевірй): Аналіз результатів виконаних змін. На цьому етапі збираються та аналізуються дані для перевірки ефективності впроваджених змін. Порівнюються отримані результати з очікуваннями, щоб визначити, чи досягнуті цілі.

Act (Дій): На основі аналізу результатів приймаються рішення щодо необхідності вдосконалення процесу. Якщо зміни були успішними, їх впроваджують на постійній основі. Якщо результати не задовольняють, цикл повторюється, починаючи з етапу планування, з корекцією попереднього плану.

Цикл PDCA є ітеративним, що означає, що після завершення одного циклу він повторюється, дозволяючи постійно вдосконалювати процеси та системи. Це сприяє підвищенню ефективності та якості роботи організації.

Запуск циклу PDCA в організації можна вважати успішним, коли виконано щонайменше всі ці вимоги. Цикл PDCA є ітеративним, і його можна повторювати необмежену кількість разів, щоб поступово покращувати процеси.

Щоразу, коли цикл повторюється, організація стає гнучкішою, а процеси ефективнішими та якіснішими.

Очікуваний ефект від впровадження процесного управління:

Викорінення рутинних завдань призводить до звільнення вільного часу, що має призвести до збільшення кількості наданих послуг. Крім цього, у вільний від рутинних завдань час можуть проводити заходи з SEO-оптимізації веб-сайту, що теж призведе до збільшення послуг. Драйвером зростання послужить CRM-система і поставлене на потік управління ключовими процесами, наприклад, дзвінки клієнтам (з чим у компанії присутні проблеми). CRM-система ж допоможе підняти лояльність клієнтів, що аналогічно призведе до зростання виручки, а також дасть змогу через SIP-телефонію контролювати реальність виконаних дзвінків. Це актуально, оскільки в компанії були прецеденти, коли менеджери звітували про обдзвон конкретних клієнтів, за фактом же цього не роблячи.

Так само постановка на потік процесів, пов'язаних з технічним обслуговуванням автопарку, допоможе знизити ризики щодо затримки надання послуг клієнтам компанії. З цією проблемою аналогічно існували прецеденти. Це зі свого боку збереже репутацію компанії для окремих клієнтів.

Так само збільшення виручки буде за рахунок постановки на потік процесів, пов'язаних з пошуком нових клієнтів. Зважаючи на опис цього процесу, призначення відповідальних, а також введення метрик, що дають змогу оцінити роботу менеджерів.

Існує проблема плинності кадрів. Нових співробітників необхідно навчати. Зважаючи на це, не у всіх менеджерів є глибокі знання про інструменти обслуговування клієнтів.

Навчені менеджери можуть грамотно відповідати на дзвінки, що призведе до підвищення продажів. Цим і обумовлюється важливість контролю процесу навчання співробітників.

Очікувані результати проекту після його реалізації протягом року:

1. Зростання виручки на 15%

2. Збільшення кількості постійних клієнтів на 10%.
3. Підвищення кількості навчених співробітників на 20%.
4. Підвищення якості навчання співробітників у майбутньому, за рахунок впровадження циклу PDCA.

ВИСНОВКИ

Процесний підхід, який робить наголос на систематичному управлінні діяльністю для досягнення бажаних результатів, необхідний для підвищення ефективності, продуктивності та загальної результативності компанії. Впроваджуючи засоби автоматизації, компанії можуть підвищити свою здатність послідовно виконувати процеси, скоротити кількість помилок, що робляться вручну, і поліпшити процес ухвалення рішень на основі даних у режимі реального часу.

У роботі розглядалися різні інструменти автоматизації, такі як роботизована автоматизація процесів (RPA), ERP, CRM, BPM, які можуть бути використані для автоматизації та раціоналізації процесів. Ці інструменти потенційно дають змогу знизити залежність від ручної праці, збільшити швидкість процесу і дають змогу співробітникам зосередитися на більш важливих завданнях, що вимагають креативності та критичного мислення.

Ба більше, засоби автоматизації надають організаціям можливість збирати й аналізувати величезні обсяги даних, даючи їм змогу виявляти вузькі місця, неефективність і сфери для поліпшення в межах своїх процесів. Такий підхід, заснований на даних, дає змогу організаціям ухвалювати обґрунтовані рішення, оптимізувати розподіл ресурсів і забезпечувати безперервне вдосконалення.

Хоча впровадження засобів автоматизації дає безліч переваг, важливо визнавати проблеми, пов'язані з їх впровадженням. Ці проблеми включають потенційне переміщення робочих місць, опір змінам, проблеми безпеки даних і необхідність постійного обслуговування та оновлень. Організації повинні активно вирішувати ці проблеми за допомогою ефективних стратегій управління змінами, програм навчання співробітників і надійних заходів безпеки.

Слід зазначити, що впровадження процесного підходу з використанням засобів автоматизації володіє величезним потенціалом для організацій, які прагнуть підвищити операційну ефективність, знизити витрати і стимулювати інновації. Однак для організацій вкрай важливо ретельно оцінити свої конкретні

потреби, вибрати відповідні засоби автоматизації та розробити комплексні плани впровадження, щоб забезпечити успішний і стійкий перехід. За правильної стратегії та мислення організації можуть використовувати можливості автоматизації для досягнення нових рівнів продуктивності, конкурентоспроможності та зростання в сучасному динамічному бізнес-ландшафті.

На закінчення слід зазначити, що впровадження процесного підходу з використанням засобів автоматизації відкриває значні можливості та переваги для організацій. У даній роботі було проаналізовано підходи до використання засобу автоматизації, а також саме програмне забезпечення. Підсумком роботи став проект впровадження процесного управління в КП «Полтава-сервіс». Мета полягає в тому, щоб підвищити ефективність та результативність роботи компанії за рахунок оптимізації операцій, забезпечення узгодженості та управління процесами. У межах роботи створився проект застосування процесного управління. Очікувані результати проекту після його реалізації протягом року:

1. Зростання виручки на 15%
2. Збільшення кількості постійних клієнтів на 10%.
3. Підвищення кількості навчених співробітників на 20%.
4. Підвищення якості навчання співробітників у майбутньому, за рахунок впровадження циклу PDCA.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоцерківський О.Б. Оцінювання економічної ефективності впровадження CRM-систем у діяльність торговельних підприємств. Вісник Одеського національного університету. Сер. : Економіка = Odesa National University herald. Ser. : Economy. 2020. Т. 25, вип. 2 (81). С. 167-172.
2. В'ялець О.В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2019. Т. 25, № 3. С. 90-95.
3. Впровадження CRM-системи: роль CRM-технологій у підвищенні ефективності бізнесу. URL: <https://tqm.com.ua/ua/likbez/crm-systemy/rol-vprovadzhenia-crm>. (дата звернення: 10.05.2024).
4. Гвоздь М. Я. Проблеми та переваги використання процесного підходу до управління машинобудівними підприємствами / М. Я. Гвоздь, В. І. Мицько // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». –2014. –№ 811 : Логістика. –С. 56–62.
5. Гордієнко Д.О. Особливості впровадження CRM-систем у діяльність підприємств. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасні концепції розвитку Зб. матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної студентської конференції*; 11 травня 2021 р. К.: КНЕУ, 2021. С. 446-448.
6. Зеліч В. В., Сойма С. Ю., Криса В. В. Роль і значення комплексу інструментів маркетингових комунікацій та їх вплив на діяльність підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 160-167.
7. Ковальчук А.І., Вергун Т.М. Організаційні засади аналізу бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2023. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.12.9
8. Комунальне підприємство «Полтава-Сервіс» впродовж 2021 року виготовило дозвільних документів на 75% більше ніж за 2020 рік. URL: [HTTPS://POLTAVA.TO/NEWS/64511/](https://poltava.to/news/64511/) (дата звернення: 10.05.2024).
9. Кононова І. В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І. В. Кононова // Прометей. -2013. -№ 1. -С. 146-151. -Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Prom_2013_1_31
10. КП «Полтава-сервіс» ПМР. <https://opendatabot.ua/c/30191518> (дата звернення: 10.04.2024).
11. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Етапи впровадження процесного підходу до управління підприємствами. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 24. С. 5-20.
12. Малюкіна А.О. Обґрунтування впровадження CRM-системи для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві. *Науковий вісник «Полісся»*. 2015. № 1 (1). С. 85-90.

13. Марковець О.В., Паздерська Р.С. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації у сфері менеджменту організації. *Стандартизація, сертифікація, якість*. 2019. № 6 (118). С. 7-18.
14. Марцінковська О., Легкий О. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. *Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України*. 2018. Вип. 23. С. 81-85.
15. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. Київ: Знання, 2020. 704 с.
16. Мозгова Г.В., Морозов А.О., Фомін О.Д. Використання CRM-систем на українському ринку: особливості та перспективи. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. №2. С. 89-93.
17. Мусієнко А.В. CRM-системи як складова сучасних технологій автоматизації управління підприємством. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32610725.pdf> (дата звернення: 10.05.2024).
18. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
19. Орловський Д. Л. Бізнес-процеси підприємства: моделювання, аналіз, удосконалення : навч. посіб.: у 2-х ч. Ч. 1 : Моделювання бізнес-процесів: методи та засоби. Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 36 с.
20. Помаз О.М., Писаренко О.В. Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. Економічний форум. 2019. № 2. С. 175-179. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_29
21. Стец І.І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 23. С. 161–167
22. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. №3(98). Ч. 1. –С. 113–122.
23. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до операційної та управлінської діяльності підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2012. № 2. С. 68–74
24. Функціональний підхід в управлінні розвитком організації. процесний і функціональний підходи до управління <https://choosevoice.ru/uk/funkcionalnyi-podhod-v-upravlenii-razvitiem-organizacii-processnyi.html>
25. Швиданенко Г. О., Приходько Л. М. Оптимізація бізнеспроцесів : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Л. М. Приходько. К. : КНЕУ, 2012. 487 с.

ДОДАТОК А

Таблиця А1 – Фінансово-економічні показники діяльності КП «Полтава-Сервіс» МПР за 2020-2022 рр.

№	Показники	Одиниці виміру	Рік			Відхилення			
			2020	2021	2022	2022/2020		2022/2021	
						Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	10	11
І. КАПІТАЛ ТА РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА									
1.1	Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	7171,4	7528,8	7911,4	740,0	10,32	382,6	5,08
1.2	Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	5167,7	5636,4	6406,1	1238,4	23,96	769,7	13,66
1.3 Основні засоби									
1.3.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	2548,9	3706,1	3772,8	1223,9	48,02	66,7	1,80
1.3.2	знос на кінець року	тис. грн.	1612,8	1813,3	2064,5	451,7	28,01	251,2	13,85
1.3.3	середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	936,1	1892,8	1708,3	772,2	82,49	-184,5	-9,75
1.4 Нематеріальні активи									
1.4.1	за первинною вартістю на кінець року	тис. грн.	1307,4	1307,4	1307,4	0	0	0	0
1.4.2	знос (накопичена амортизація) на кінець року	тис. грн.	66,5	66,5	66,5	0	0	0	0
1.4.3	середня вартість нематеріальних активів	тис. грн.	1240,9	1240,9	1240,9	0	0	0	0
1.5 Оборотні активи									
1.5.1	усього на кінець року	тис. грн.	5056,1	4682,5	5049,1	-7,0	-0,14	366,6	7,83
1.5.2	дебіторська заборгованість на кінець року	тис. грн.	3975,8	3870,7	4099,6	123,8	3,11	228,9	5,91
1.5.3	запаси на кінець року	тис. грн.	3,2	11,8	21,1	17,9	559,38	9,3	78,81

Продовження таблиці А1

1	2	3	4	5	6	7	8	10	11
1.5.4	грошові кошти та їх еквіваленти на кінець року	тис. грн.	906,9	637,0	881,2	-25,7	-2,83	244,2	38,34
1.5.5	Середні залишки оборотних засоб.	тис. грн.	5056,1	4682,5	5049,1	-7,0	-0,14	366,6	7,83
1.6	Середньооблікова чисельність								
1.6.1	серед. чис. працівників	осіб	42	27	18	-24	-57,14	-9	-33,33
1.6.2	середн. чис. робітників	осіб	31	18	12	-19	-61,29	-6	-33,33
2. ЕКОНОМІЧНІ ТА ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ									
2.1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	14420,7	15920	14664,2	243,5	1,69	-1255,8	-7,89
2.2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	14420,7	15920	14664,2	243,5	1,69	-1255,8	-7,89
2.3	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6803,2	6925,1	7029,4	226,2	3,32	104,3	1,51
2.4	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	7617,5	8994,9	7634,8	17,3	0,23	-1360,1	-15,12
2.5	Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	502,1	63,9	845,6	343,5	68,41	781,7	1223,32
2.6	Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	502,1	63,9	845,6	343,5	68,41	781,7	1223,32
2.7	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	132,3	-270,9	788,1	655,8	495,69	1059,0	-390,92
2.8	Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	4099,1	3163,3	2754,2	-1344,9	-32,81	-409,1	-12,93
2.9	Фонд робочого часу	люд-години	88704	75816	43200	-45504,0	-51,30	-32616,0	-43,02
3. ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСІВ									
3.1	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн. / особа	343,35	589,63	814,678	471,3	137,27	225,0	38,17

Продовження таблиці А1

1	2	3	4	5	6	7	8	10	11
3.2	Продуктивність праці одного робітника	тис. грн. / особа	465,18	884,44	1222,02	756,8	162,70	337,6	38,17
3.3	Рівень оплати праці за 1людино-годину	тис. грн. / люд-год	0,046	0,042	0,064	0,0	37,96	0,0	52,80
3.4	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн..	8,13	9,76	12,75	4,6	56,78	3,0	30,60
3.5	Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,63	0,49	0,55	-0,1	-13,52	0,1	11,84
3.8	Фондовіддача	грн./ грн.	2,85	3,40	2,90	0,1	1,83	-0,5	-14,58
3.9	Фондоозброєність праці працівників	тис. грн./ чол.	22,29	70,10	94,91	72,6	325,81	24,8	35,38
3.10	Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,85	3,40	2,90	0,1	1,83	-0,5	-14,58
3.11	Середній період обороту оборотних засобів	дні	126	106	124	-2,3	-1,80	18,1	17,06
3.12	Коефіцієнт обіговості активів	грн./ грн.	2,01	2,11	1,85	-0,2	-7,82	-0,3	-12,34
3.13	Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги	обороти	3,63	4,11	3,58	-0,1	-1,38	-0,5	-13,03
3.14	Середній період обороту дебіторської заборгованості	дні	99	88	101	1,4	1,40	13,1	14,98
3.15	Коефіцієнт обіговості запасів	обороти	4506,47	1349,15	694,99	-3811,5	-84,58	-654,2	-48,49
3.16	Середній період зберігання запасів	дні	0,08	0,27	0,52	0,4	548,43	0,3	94,13
3.17	Тривалість операційного циклу	дні	99	88	101	1,8	1,84	13,4	15,22
4. ПОКАЗНИКИ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ									
4.1	Рентабельність продажу	%	7,38	0,92	12,03	4,6	x	11,1	x
4.2	Рентабельність активів	%	7,00	0,85	10,69	3,7	x	9,8	x
4.3	Рентабельність власного капіталу	%	9,72	1,13	13,20	3,5	x	12,1	x