

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Випускна бакалаврська робота

На тему:

«Управління процесами цифровізації бізнес-процесів підприємства»

Виконала: студентка групи: БМн 2-19

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньої програми: Менеджмент

Юлія БАЛАС

Керівник: к.е.н., доц. Наталія БУГАС

Київ-2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра управління та смарт-інновацій

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри УСІ

_____ проф. Касич А.О

01 червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Балас Юлії Едуардівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління процесами цифровізації бізнес-процесів підприємства
2. Науковий керівник роботи Бугас Наталія Валеріївна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 08.11. 2022 року № 224-уч
3. Строк подання студентом роботи 01 червня 2023 р.
4. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти України, статистичні щорічники, підручники, посібники, монографії, фахові наукові видання, словники, дані фінансової та нефінансової звітності підприємства, комплекс економічних показників, організаційна структура управління.

Зміст бакалаврської роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні основи управління процесами цифровізації бізнес-процесів. 1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. 1.2. Цифрова трансформація як чинник удосконалення бізнес-процесів. 1.3. Управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації. Розділ 2. Дослідження системи управління процесами цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Молочна компанія «Галичина». 2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина». 2.2. Дослідження бізнес процесів ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Розділ 3. Цифрові інструменти оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Молочна компанія «Галичина. 3.1. Стратегічне управління бізнес-процесами. 3.2. Оптимізація бізнес-процесів шляхом цифровізації.

5. Консультанти розділів випускної бакалаврської роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Касич А.О., професор		
Розділ 1	Касич А.О., професор		
Розділ 2	Касич А.О., професор		
Розділ 3	Касич А.О., професор		
Висновки	Касич А.О., професор		

6. Дата видачі завдання 08.11.2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів випускної роботи	Терміни виконання етапів	Примітка про виконання
1	Вступ	01.03 – 20.03.2023	виконано
2	Розділ 1. Теоретичні основи управління процесами цифровізації бізнес-процесів	21.03- 15.04.2023	виконано
3	Розділ 2. Дослідження системи управління процесами цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	16.04-31.04.2023	виконано
4	Розділ 3. Цифрові інструменти оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	02.05 – 26.05.2023	виконано
5	Висновки	02.05 – 26.05.2023	виконано
6	Оформлення бакалаврської роботи (чистовий варіант)	27.05 – 30.05.2023	виконано
7	Здача бакалаврської роботи на кафедрі для рецензування (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
8	Перевірка бакалаврської роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	до 01.06.2023	виконано
9	Подання випускної роботи на затвердження завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	до 05.06.2023	виконано

Студент

_____ (підпис)

Юлія БАЛАС

_____ (ініціали та прізвище)

Науковий керівник
роботи

_____ (підпис)

Наталія БУГАС

_____ (ініціали та прізвище)

Гарант освітньої
програми

_____ (підпис)

Тетяна ЦАЛКО

_____ (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Балас Ю.Е. Управління процесами цифровізації бізнес-процесів підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота бакалавра зі спеціальності 073 – «Менеджмент». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Випускню бакалаврську роботу присвячено дослідженню управління процесами цифровізації бізнес-процесів підприємства. Досліджено зміст цифрової трансформації як чинника удосконалення бізнес-процесів. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Розроблено пропозиції щодо впровадження цифрових інструментів оптимізації бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: управління, бізнес-процеси, цифровізація, інструменти, оптимізація.

ABSTRACT

Balas Yu.E. Management of digitalization processes of business processes in business. - Manuscript.

Qualification of a bachelor's degree in specialty 073 - "Management". Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023

Graduation bachelor's work is dedicated to the further management of digitalization processes of business processes of entrepreneurship. The digital transformation has been completed as an official of the improvement of business processes. An analysis of the activity of TOV "Dairy company "Galicia" was carried out. Proposals for the implementation of digital tools for optimizing business processes in the long-term business have been disaggregated.

Key words: management, business processes, digitalization, tools, optimization.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	7
1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація	7
1.2. Цифрова трансформація як чинник удосконалення бізнес-процесів	16
1.3. Управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації	21
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»	25
2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	25
2.2. Аналіз позицій ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на ринку молокопродукції»	35
2.2. Дослідження бізнес процесів ТОВ «Молочна компанія «Галичина»	38
РОЗДІЛ 3. ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»	46
3.1. Стратегічне управління бізнес-процесами	46
3.2. Оптимізація бізнес-процесів шляхом цифровізації	48
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Цифрова трансформація- це впровадження сучасних технологій у бізнес-процеси підприємства. Цей підхід передбачає не лише встановлення сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях. Як наслідок підвищуються продуктивність кожного співробітника і рівень задоволеності клієнтів, а компанія здобуває репутацію прогресивної і сучасної організації.

Ідея цифрової трансформації охоплений весь світ, а цифрові технології активно проникають в усі сфери життєдіяльності сучасного суспільства.

Карантинні заходи, пов'язані з пандемією COVID-19, а після війна у 2022 році, обмежили вихід з дому, об'єктивно зумовили збільшення кількості активних користувачів Інтернету і продуктованих ними даних. Пандемія коронавірусу та війна показала, що багато бізнес-процесів дійсно можна перевести в онлайн режим без втрати ефективності. Обмежувальні заходи стримування соціальної активності навіть спонукали до зростання багатьох ІТ-рішень.

Рівень цифровізації економіки України істотно відрізняється в різних галузях економіки. У таких сферах, як фінансові послуги, надання послуг зв'язку, логістика українські компанії використовують досягнення інформаційних технологій так само широко, як і закордонні конкуренти. Разом з тим, в ряді галузей інтенсивність використання цифрових технологій вкрай низька. До таких галузей економіки відносяться гірничодобувна промисловість, сільське господарство, в тому числі молокопереробна галузь. Така ситуація є причиною істотно нижчих показників продуктивності праці в таких галузях порівняно з європейськими державами.

Одним з головних індикаторів впровадження цифрових технологій в економіку є розвиток інновацій, які забезпечують формування та впровадження нових бізнес-моделей підприємницької діяльності на основі цифрових

технологій. Потенціал цифровізації бізнес-середовища базується на можливостях, отриманих від доступу до віртуального простору і характеризується збільшенням продажів, підвищенням продуктивності та освіченості працівників, зниженням окремих статей витрат, підвищенням конкурентоспроможності бізнесу

Відповідно питання управління цифровізацією бізнесу в цілому та окремих бізнес-процесів є актуальним та потребує дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретичних основ та реальних умов здійснення цифрових перетворень на промислових підприємствах, розроблення рекомендації щодо формування системи управління процесами цифрових перетворень, розкриття актуальності та перспектив цифровізації на досліджуваному підприємстві.

Виходячи з поставленої мети у роботі будуть вирішуватись такі **завдання:**

розкрити сутність поняття «бізнес-процес» та розглянути основні підходи до класифікації бізнес-процесів;

систематизувати чинники, які визначають необхідність та перспективність цифровізації;

розглянути особливості процесів управління бізнес-процесами в умовах цифровізації;

провести комплексний аналіз діяльності досліджуваного підприємств;

дослідити бізнес-процеси реального підприємства;

визначити основні напрями удосконалення системи стратегічного управління бізнес процесами за рахунок цифровізації.

Предметом є процес цифровізації бізнес-процесів діяльністю підприємства. **Об'єктом** дослідження було обрано ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Методи дослідження: в процесі виконання кваліфікаційної роботи використано такі основні методи як аналіз та синтез, систематизація, узагальнення, графічні, порівняльний, інші.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація

Бізнес-процес визначається як серія завдань або набір заходів, які виконуються групою зацікавлених сторін для досягнення організаційної мети. Процеси виконуються людьми або системами в структурований спосіб для досягнення заздалегідь визначеної мети. Ефективне та налагоджене виконання бізнес-процесів безпосередньо сприяє успіху бізнес-операцій та зростанню.

Бізнес-процес також було визначено простими словами як набір дій і завдань, які після завершення досягнуть організаційної мети.

Всі дії у бізнес-процесі по факту означають конкретні завдання, які призначається виконавцю. Це фундаментальний будівельний блок для кількох пов'язаних ідей, таких як управління бізнес-процесами, автоматизація процесів тощо.

Серед науковців не існує однієї думки щодо тлумачення поняття «бізнес-процес», яке є комплексним та досить багатограним.

Загалом, беручи за основу широке розуміння бізнес-процес – це системно-замкнений процес, структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності, наприклад, постачання продукції, надання послуг, здача в експлуатацію об'єкта та ін.

Тобто бізнес-процес є сукупністю бізнес-операцій, тобто це сукупність внутрішніх видів діяльності, які починаються з одного або кількох «входів» і завершуються створенням продукції, необхідної споживачу. До бізнес-операцій належать, наприклад, придбання сировини, матеріалів, комплектуючих, потім їх використання в процесі виробництва продукції, оформлення супровідних документів для відправлення товару, навантаження або розвантаження виготовленої продукції для доставки, підготовка матеріалів для проведення

переговорів з постачальниками тощо. Тобто це вся сукупність операцій, дій, заходів, які здійснює будь-яке підприємство в процесі свого функціонування.

Так, Чорнобай Л. І., Дума О.І. виокремлюють два основних підходи до тлумачення даного поняття:

технічний (зорієнтовану на автоматизацію та стандартизацію);

економічний (управлінську) спрямованість тлумачень поняття.

Безпосередньо в самому економічному підході можна виділити спрямованість на внутрішнє середовище (зорієнтоване на підвищення ефективності управління та формування важелів управління) та спрямованість на зовнішнє середовище (зорієнтоване на взаємодію із зовнішнім середовищем і, відповідно, підвищення гнучкості).

Отже бізнес-процес можна трактувати як потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого.

Науковці у різні часи дали цілу низку визначень, які доцільно представити та проаналізувати (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Економічна сутність поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення	Сутність
1	2	3
ISO 9001	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід	Технологічна основа здійснення процесів функціонування підприємства
М. Хаммер та Дж. Чампі	Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких “на вході” використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на “виході” створюється продукт, що представляє цінність для споживача.	Застосовується функціональний підхід, за яким бізнес-процеси є свого роду “механізмом” (чорною скринькою), яка перетворює “вхідні” ресурси у “результати” на виході.
Томас Дейвенпорт та Джеймс Шорт	Бізнес-процес – це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку.	Використовується структурний підхід.
М. Портер та В. Міллар	Бізнес-процес – структурований набір дій, які можна виміряти (оцінити економічно), та який створений з метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку.	Структурований характер та вимірюваність.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Готеборг,	Бізнес-процес – це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх	Комплексний підхід, який дозволяє забезпечити перетворення входів-ресурсів на цінність для споживача.
Д. Харрінгтона та К.С. Есселінга	Бізнес-процеси – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю.	Розробили ієрархію бізнес-процесів та розглядали логіку їх здійснення.
Демінг В.Е.	Бізнес-процеси як будь-які види дій у функціонуванні організації	Поєднання різних видів дій.
Чорнобай Л.І., Дума О.І.	Бізнес-процесами розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства.	Ключовою характеристикою є безперервність та узгодженість, що дозволяє забезпечити стійкість функціонування.
Тур О.В.	Загалом бізнес процеси — це сукупність дій, що здійснюється для перетворення вхідних ресурсів підприємства на «вихід» у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів.	Визначення є технічно орієнтованим (зосереджене на автоматизацію бізнес-процесів), а не на їх оптимізацію чи реінжиніринг під нові умови та потреби.
Гурова В. О., Садекова А. І.	Бізнес-процес (БП) – сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т. д.).	Ключові елементи це: функції, ресурси, продукти та споживачі.

Беручи до уваги наведені визначення поняття «бізнес-процес» доцільно узагальнити наведені сутнісні ознаки та виокремити такі ключові особливості:

бізнес-процеси забезпечують створення результату у вигляді товару чи послуги;

не можна розглядати окремі бізнес-процеси без їх зв'язку з іншими бізнес-процесами;

всі бізнес-процеси підприємства спрямовані на реалізацію однієї цілі; здійснення бізнес-процесів вимагає їх контролю через моніторинг результатів.

Ефективність діяльності підприємства залежить від злагодженості бізнес-процесів, а отже потребує здійснення науково-обґрунтованого управління.

Загалом представлені в таблиці визначення поняття «бізнес-процес» свідчать про певний [3]:

по-перше, комплексний підхід, який використовують всі науковці до тлумачення досліджуваного поняття;

по-друге, важливість управління бізнес-процесами через застосування інноваційних інструментів.

Кожне підприємство є унікальним за сукупністю бізнес-процесів, які його формують. Безумовно в основі виробничий процес – для виробничого підприємства, та процес надання послуг – для підприємств нематеріальної сфери виробництва. Специфіка діяльності підприємства є визначальним чинником, крім того відбувається поділ бізнес-процесів на додаткові процеси у кожному конкретному випадку. Іншим словами на практиці існують стандартні бізнес-процеси, які мають місце у кожній організації, а також додаткові процеси, які підтримують інші функціональні сфери.

Ідентифікація бізнес-процесів є важливою з позицій досягнення підприємством його цілей. Відповідно реалізація бізнес-процесів має на меті допомогти кожному підприємству досягти конкретної мети. Якщо ви хочете досягти результатів як бізнес, процеси дозволять вам робити повторювані послідовні кроки вперед [12].

Зважаючи на те, що бізнес-процеси є важливими для досягнення підприємством цілей управління ними доцільно здійснювати на основі чіткої системи управління, яка забезпечує якість бізнес-процесів та їх злагодженість.

Відповідно окрім змісту поняття, важливим є дослідження ключових характеристик якісних бізнес-процесів. Якісний бізнес-процес має такі основні характеристики:

повторюваність – усі процеси повинні так бути сформовані так, щоб їх можна було постійно, безперервно повторювати.

Процес, який не може бути повторений, не є бізнес-процесом, дією, тобто це не є справжнім процесом.

прозорість – процеси в процесі їх здійснення мають бути відстежені, щоб менеджмент компанії міг здійснювати контроль не лише їх успішності, а й злагодженості.

Якісний добрий процес має вбудовані процедури та індикатори для моніторингу даних, що дозволяє менеджменту в режимі он-лайн порівнювати результати, зокрема, продуктивність, ефективність, ритмічність.

гнучкість як характеристика бізнес-процесу означає його спроможність адаптуватися до кризових та динамічних ситуацій. Будь-які, навіть невеликі зміни в послідовності та процедурної послідовності бізнес-процесу буде зумовлювати затримки чи збої. А отже відсутність гнучкості бізнес-процесу буде призводити до невиконання цілей підприємством. Тобто якісні бізнес-процеси мають високий рівень оновлюваності, адаптації. Тому зміна умов вимагає постійних коригувань бізнес-процесів, з тим, що б підприємство мало здатність досягати поставлених цілей.

Загалом, якщо процеси функціонування підприємства відповідають зазначеним трьом критеріям, вони, підприємство буде мати високий потенціал досягнення цілей підприємства.

Функціональне призначення бізнес-процесів – наступне важливе питання для дослідження.

Розуміння бізнес-процесів підприємства – це логіка, каркас його функціонування. Реалізація бізнес-процесів дає можливість підприємству виконувати виробничі завдання, здійснювати свою діяльність злагоджено, чітко по послідовно. У разі, якщо не відбувається визначення процесів стає

неможливо гарантувати, або виконання певних завдань, або не дублювання їх реалізації різними підрозділами та виконавцями [17]. Очікувати, що результати будуть належного рівня, коли підприємство не має чіткої організації бізнес-процесів, не слід. Тобто, впровадження системи управління бізнес-процесами забезпечує належний рівень основних показників виробничої діяльності, результатом якої є продукти, послуги. Обґрунтовані на теоретичному рівні, а також розроблені бізнес-процеси на рівні практики дозволяють підприємству здійснювати свою діяльність ефективно та прибутково. Розуміння співробітниками конкретних завдань, які вони повинні виконувати кожного дня на своєму робочому місці забезпечує виконання ними завдань швидко, якісно, та без помилок.

Таким чином, окрім таких важливих характеристик як повторюваність, прозорість та гнучкість важливим є якість та ефективність. Саме ефективність і якість є важливими перевагами побудови якісних бізнес-процесів.

Важливим в процес управління бізнес-процесами є питання класифікації бізнес-процесів.

В роботі Лисенко О.А. [12] зазначають, що доцільно всі існуючі бізнес-процеси групувати використовуючи три основні характеристики:

первинні – основні, створюють цінності підприємства і пронизують усе підприємство, починаючи із споживача і закінчуючи постачальником

підтримувальні – допоміжні, не створюють безпосередньо додану цінність і потрібні для забезпечення основних процесів

розвиваючі – процеси розвитку дозволяють створити ланцюжок цінності в основному і допоміжному процесах на новому рівні показників.

В роботі [22] Brown Sh. P. визначає вісім бізнес-процесів, які визначають повний спектр діяльності, якою займається підприємства для ведення свого бізнесу.

У межах цих процесів автор виокремлює бізнес-функції, які більш детально описують конкретну діяльність, яку виконує фірма, щоб виробляти свій продукт, надавати свої послуги або іншим чином досягати своєї мети.

Базисний підхід, який використано - це структурно-логічна послідовність здійснення цих процесів: від закупівлі матеріалів до реалізації продукції.

Процеси починаються із закупівлі матеріалів і закінчуються тими послугами, які надаються після продажу товару чи послуги. Вісім процесів згруповані в основні бізнес-процеси та допоміжні бізнес-процеси.

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані з основною діяльністю фірми, а операції відображають ключову галузеву діяльність компанії. Бізнес-процеси, які є за сутністю підтримуючими, полегшують основні бізнес-процеси [11, 14].

Закупівля, логістика та дистрибуція. Діяльність, пов'язана з отриманням і зберіганням сировини, а також зберіганням і транспортуванням готової продукції клієнтам.

Операційна діяльність. Ті види діяльності, які перетворюють входи на кінцеві результати, або товари, або послуги.

Розробка продукту або послуги. Діяльність, пов'язана з виведенням на ринок нового, покращеного або переробленого продукту чи послуги. Серед цих видів діяльності – дослідження, маркетинговий аналіз, проектування та інжиніринг.

Маркетинг, продажі та облікові записи клієнтів. Діяльність, спрямована на інформування існуючих або потенційних покупців. Ця діяльність включає просування, рекламу, телемаркетинг, продаж і управління роздрібною торгівлею.

Обслуговування клієнтів і післяпродажне обслуговування. Послуги підтримки, які надаються клієнтам після придбання ними товару чи послуги. Така діяльність включає навчання, послуги довідкової служби, послуги кол-центру та підтримку клієнтів щодо гарантій і гарантій.

Бізнес-процеси з підтримки основної діяльності. Загалом цей тип включає три допоміжні бізнес-процеси:

Загальне управління та інфраструктура фірми. Корпоративне управління (юридичне, фінансове, планування, зв'язки з громадськістю та

владою), бухгалтерський облік, будівельні послуги, менеджмент та адміністративна підтримка.

Управління людськими ресурсами. Діяльність, пов'язана з наймом, навчанням, компенсацією та звільнення персоналу.

Розробка технологій і процесів. Діяльність, пов'язана з обслуговуванням, автоматизацією, проектуванням або перепроектуванням обладнання, апаратних засобів, програмного забезпечення, процедур і технічних знань.

Даний підхід до класифікації бізнес-процесів досить повно відображає функціонування підприємства. Така класифікація може або використовуватись підприємствами без зміни, або в окремих випадках потребує адаптації відповідно до масштабів діяльності підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням [2, 6, 29]

Типи бізнес-процесів	Характерні ознаки	Приклади
Основні (первинні)	- результат: продукція та послуги - забезпечує : отримання доходу підприємством - формується споживча цінність - виходи реалізуються споживачам	Забезпечення ресурсами Виробничі процеси Контроль якості Обслуговуючі
Обслуговуючі (забезпечуючі)	(- результат: необхідні умови для основних процесів - забезпечує: необхідними ресурсами	Постачання та розподіл матеріальних ресурсів Ремонт обладнання, інструментів і будівель Управління безпекою
Бізнес-процеси управління	- результат: керованість діяльності всього підприємства (бізнес-системи) та окремих процесів - забезпечує: підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих	Управління ресурсами Управління відносинами з клієнтами Управління відносинами з постачальниками процесів
Бізнес-процеси розвитку (стратегічні) -	- результат: ланцюг цінності з новим рівнем показників - забезпечує: отримання підприємством прибутку в довгостроковій перспективі - реорганізація або вдосконалення процесів	Розробка нової продукції Впровадження нових технологій Вдосконалення організації роботи працівників

Основним призначенням правильної та чіткої класифікації бізнес-процесів є імплементація цілей розвитку у функції кожного підрозділу та кожного працівника.

В роботі [22] Brown Sh. P. На основі застосування комплексного підходу до розуміння бізнес-процесів вони розглядаються у взаємозв'язку з функціями або бізнес-функціями. Тобто бізнес-процеси більш високе поняття, ніж бізнес-функція. Однак успішність реалізації бізнес-процесів залежить від їх конкретизації на рівні бізнес-функцій.

Бізнес-функції, які виконуються для того, щоб безпосередньо перетворити вхідні ресурси в кінцеві результати, класифікуються як операції бізнес-процесу, які в більшості випадків відповідають виробничому процесу.

Конкретна бізнес-функція (виробництво товарів певного типу або надання послуг певного типу) залежить від класифікації закладу як підприємства з виробництва товарів чи надання послуг. Прикладами інших бізнес-функцій, які вважаються операціями, є безпосередній нагляд за діяльністю, виготовленням та складанням.

Тобто функціонування, діяльність будь-якого підприємства слід розглядати як сукупність бізнес-процесів. Саме цей комплекс бізнес-процесів є основою функціонування і виробничого, і невиробничого підприємства.

Зважаючи на багатогранність та різноманітність бізнес-процесів, а також той факт, що кожне підприємство має свої особливості, робимо висновок про те, що не може існувати жодного стандартного чи уніфікованого переліку бізнес-процесів, які доцільно виокремити на підприємстві. Тобто в процесі управління підприємством, перш за все, необхідно визначити перелік власних бізнес-процесів, які будуть використані в якості основи для організації діяльності підприємства та формування ефективної системи управління.

1.2. Цифрова трансформація як чинник удосконалення бізнес-процесів

В сучасних умовах цифрова трансформація стала пріоритетним напрямом розвитку для більшості виробничих компаній. Традиційні технології морально застаріли та потребують заміни. Цифрова трансформація стала драйвером процесів змін, які відбуваються на рівні бізнес-процесів. Автоматизація, інформатизація, цифровізація це основні напрямки цифровізації бізнес-процесів. Оскільки бізнес-процеси можуть бути реалізовані на основі використання комплексу технічних засобів, інженерних споруд, інформаційних технологій, і саме ці процеси мають високий потенціал трансформації. Тобто переведення повністю або частково ручної праці в машинну, автоматичну відкриває нові можливості для бізнес-процесів в частині їх автоматизації, що означає підвищення ефективності.

Загалом у світі відбувається формування цифрової економіки. На рівні підприємств цифрова економіка має такі прояви [19]:

- великі дані стають одним із головних активів підприємства;
- відбувається поступове стирання межі між процесами, людьми та пристроями;
- інформаційні технології відкривають нові можливості, тобто створюють реальну цінність, яку можна конвертувати на прибуток;
- появляються цифрові платформи, які стають інструментом реалізації нових бізнес моделей;
- персоніфікація моделі споживання товарів, послуг та контенту;
- поява шерінг-економіки чи нової моделі колективного споживання;
- поява нових форм зайнятості (фрілансери) та стирання національних кордонів у рамках цифрового ринку праці;
- поява нових ризиків, пов'язаних з непередбачуваним ефектом цифровізації (інформаційна безпека, поглиблення зайнятості і т.д.);

прямі контакти між виробником та споживачем (проте це не означає, що посередники між ними повністю зникли).

Сьогодні цифрова компонента виникає у будь-якій сфері економіки. У будь-якій галузі, що прагне автоматизації, цифровізації, комп'ютеризації, завжди знайдеться місце і айтишнику, і професійному користувачеві існуючих цифрових рішень.

Впровадження «цифрових технологій» насправді означає як мінімум використання комп'ютерів та інших інформаційних технологій, як максимум, зміну робочих місць працівників.

Автоматизація стала базисною частиною цифровізації, будь то зміна робочих ролей або трансформація бізнес-процесів загалом. Насправді, для багатьох людей цифровізація стосується в першу чергу використання інформації. Загалом цифровізація підвищує ефективність процесів і покращує прозорість даних, і, звичайно, вона повинна допомогти підвищити ефективність функціонування бізнес-процесів.

Однак цифровізація дуже відрізняється від цифрової трансформації (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Систематизація понять «цифровізація», «оцифрування»,
«цифрова трансформація»**

Поняття	Автор	Визначення
1	2	3
Оцифрування	Gartner, Inc	Процес переходу з аналогової на цифрову форму
	Єрмоленко В.В.	Переведення даних, інформації та знань, що зберігаються у документі, у цифрову форму для того, щоб можна було працювати з контентом за допомогою цифрових пристроїв
	Härting R. C., Reichstein C., Jozinovic P	Перетворення сигналів та медіа-об'єктів (наприклад, документів, зображень або звуків) у цифрову форму, що обробляється, зберігається та передається через цифрові пристрої та мережі, спричинені використанням цифрових технологій та застосування систем, побудованих на них

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Цифровізація	Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр.	Насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір
	М. В. Руденко	Процес еволюції економічних, соціальних, виробничих, техніко-технологічних, організаційних, управлінських, та інших відносин всередині суспільства, зміна їх суб'єктивно-об'єктивної орієнтованості, яка викликана розвитком інформаційно-комунікаційних (цифрових) технологій
	Піжук О. І.	Зміна парадигми того, як ми думаємо, як ми діємо, як ми спілкуємося з зовнішнім середовищем та один з одним. Технологія тут – скоріше інструмент, а не ціль
	Гриценко А. А	Застосування в процесі виробництва, розподілу, обігу і споживанні благ технологій, що базуються на дискретній кодовій системі обробки і передачі інформації.
	J. Scott Brennen, D. Kreiss	Спосіб, в якому багато доменів соціального життя перебудовано навколо інфраструктури цифрових комунікацій та медіа
	Gartner, Inc	Використання цифрових технологій для зміни бізнес-моделі та надання нових можливостей для отримання доходу та вартості
Цифрова трансформація	Bloomberg J.	Цей ширший термін стосується стратегічної трансформації бізнесу, керованої споживачами, яка вимагає наскрізних організаційних змін, а також впровадження цифрових технологій.
	Лісова Р.М.	Глибокі та руйнівні (disruptive) зміни, зумовлені застосуванням проривних технологій, які в свою чергу змінюють способи створення та отримання вартості
	П.Вайл, С.Ворнер	Сутність цифрової трансформації – не в технологіях, а в зміні. Головне – диференціювати свій бізнес, запропонувавши клієнтам щось нове та привабливе... створивши ціль, яку клієнти захочуть досягнути

Джерело: [4, 8, 13, 21]

Таким чином, підприємство може здійснити ряд проектів цифровізації, починаючи від автоматизації процесів і закінчуючи перенавчанням працівників використовувати комп'ютери. Цифрова трансформація, навпаки, не є тим, що підприємства можуть реалізувати як проекти.

Для виробничого підприємства саме технологічні інновації знаходяться у центрі уваги менеджменту підприємства та в окремих випадках розглядається

як основний напрям цифрової трансформації у виробничій промисловості та мережах постачання.

Загалом науковці [14] виділяють 10 ключових видів цифрових технологій, які суттєво впливають на самі різноманітні бізнес-процеси:

штучний інтелект, машинне навчання та вдосконалене моделювання;
хмарні, туманні та периферійні обчислення;
адитивне виробництво,
промисловий Інтернет речей і кіберфізичні системи;
доповнена реальність, віртуальна реальність і цифрові двійники;
автоматизація та робототехніка;
кібербезпека;
блокчейн;
розумні сенсорні системи;
5G-мережі.

Протягом останнього десятиліття всі ці технології привернули значну увагу промисловості, академічних кіл і основних ЗМІ.

Серед вказаних технологій на бізнес-процеси впливають найбільшою мірою автоматизація та робототехніка.

Автоматизація процесу виробництва спрямована на виключення людського фактору та ручної праці в процесі функціонування підприємства. Важливими складовими при цьому є спостереження за ходом технологічного процесу; відображення інформації про параметри виробничих процесів; автоматизоване управління технологічними процесами тощо.

Однак у центрі уваги має бути не тільки впровадження технологій, але й розвиток підприємства.

Наступний важливий напрям цифрових трансформацій це інформатизація бізнес-процесів. Цей напрям передбачає використання інформаційних для використання великих даних та інформації в цілому, а також здійснення обміну інформацією між різноманітними елементами системи управління бізнес-процесами.

Виникає потреба в обміні інформацією між виробничими та іншими підрозділами, які відповідальні за різні бізнес-процеси. Також потрібно забезпечити узгодженість між базами даних і масивами даних на рівні внутрішнього і зовнішнього середовища. Цифровізація бізнесу базується на заміні фізичних (аналогових) систем збору, обробки, аналізу, зберігання та передачі даних цифровими технологіями, які сприяють трансформації організаційних принципів роботи, формуванню нової бізнес-культури з урахуванням нових цифрових технологічних можливостей.

Процеси цифрових трансформацій можуть здійснюватися на підприємстві як послідовно, так і паралельно. Послідовно означає логіка здійснення перетворення сировини у готову продукцію, тобто цифровізація закупівель, автоматизація виробництва, цифровізація реалізації, обмін інформацією щодо ефективності на всіх стадіях того.

Тенденції проникнення цифрових технологій у всі сфери бізнесу та суспільства дозволяють класифікувати підприємства за рівнем прийняття цифрової реальності [3].

1. Традиційний, аналоговий бізнес. У структурі діяльності таких підприємств переважають матеріальні, фізичні активи. Водночас виникають передумови та оцінюються можливості впровадження цифрових рішень та інструментів, які є спонтанними, фрагментарними.

2. Інтернет-бізнес представлений підприємствами, які актив-но використовують нові цифрові технології. У структурі такого бізнесу домінують віртуальні канали дистрибуції та комунікації. Однак фізичні активи також відіграють важливу роль (офіси продажу та обслуговування, пункти самовивозу, складські запаси).

3. Віртуальний бізнес втілює діяльність підприємств з високим проникненням цифрових досягнень. Такі підприємства не прив'язані до жодного фізичного активу. Ця класифікація також представляє своєрідну модель цифрової трансформації бізнесу від офлайн до віртуальної діяльності,

залежно від ступеня залучення цифрових технологій та складності інформаційної архітектури підприємств

1.3. Управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифровізації

Система управління бізнес-процесами повинна бути націлена на забезпечення ефективності бізнес-процесів, а отже повинна бути спрямована на досягнення стратегічних цілей підприємства, створення умов для їх налагодження відповідно до критеріїв результативності, ефективності та адаптивності. За ефективність кожного бізнес-процесу несе відповідальність посадова особа (власник процесу), звітує перед вищим керівництвом. У його компетенцію входить складання показників оцінки ефективності бізнес-процесів, порівняння результатів з нормативними показниками, відповідальність за хід протікання процесу і результати своєї діяльності.

Графічно склад основних підсистем управління бізнес-процесами наведено на рис. 1.1.

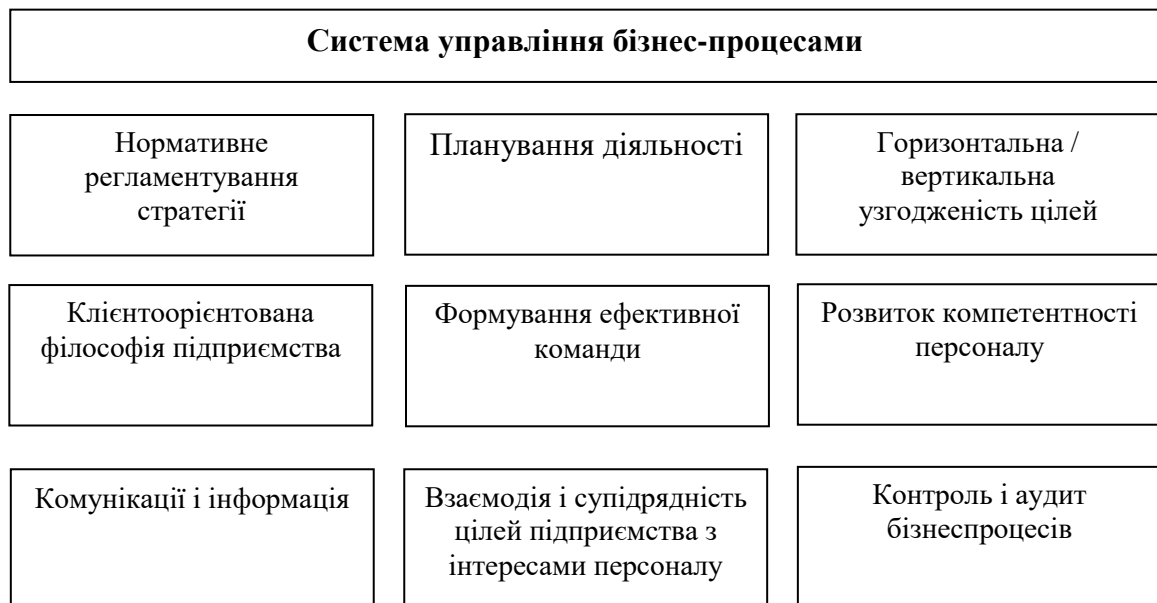


Рис. 1.1. Складники системи управління бізнес-процесами

Такий перелік внутрішніх підсистем системи управління бізнес-процесами дозволяє реалізувати комплексний підхід до вирішення важливого завдання – забезпечення ефективності бізнес-процесів.

В умовах цифрових трансформацій виробництва і загострення конкуренції за покупця відбувається ускладнення вимог до якості бізнес-процесів.

Система управління бізнес-процесами вимагає від менеджменту чіткості визначення своїх процесів, організації виконання всіх бізнес-процесів, налаштування кожного процесу таким чином, щоб його результати приводили до досягнення поставлених цілей відповідно кожного бізнес-процесу, а також кардинально підвищити якість та ефективність управління, а також результативність всього підприємства.

Практичний досвід свідчить про те, що в процесі управління бізнес-процесами підприємства остаточним критерієм ефективності є продукція, яка втілює в собі результат протікання всіх бізнес-процесів. Тому, наприклад, в рамках бізнес-процесу реалізації продукції якість цього бізнес-процесу формується з моменту розробки продукції, її виробництва, до яких додається якість відвантаження і тестування продукції.

Таким чином, управління бізнес-процесами підприємства вимагає чіткої організації будь-якого процесу. Відповідно система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства містить кілька підсистем, які виокремлені відповідно до визначених бізнес-процесів. Кожна з підсистем виконує призначені функції, які визначаються стратегічними планами підприємства.

Процес цифрової трансформації бізнесу відбувається на декількох рівнях, або іншими словами стосується окремих взаємопов'язаних елементів. Науковці Центру цифрової трансформації бізнесу вважають, що цифровізація стосується, перш за все, роботи з клієнтами, операційних (виробничих) бізнес-процесів та бізнес-моделей підприємства. В роботі Зуб П.В. [7] наведено елементи, на які цифровізація впливає найбільшою мірою, а також ключові важелі впливу та основні прояви (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Структуризація елементів цифрової трансформації бізнесу

№ п/п	Назва елемента моделі	Коротка характеристика
1	Робота з клієнтами	<p>1. Більш глибоке розуміння клієнтів – реалізується завдяки використанню підприємством соціальних мереж в цілях вивчення вимог і вподобань клієнтів, просування бренду, надання підтримки клієнтам під час придбання та використання продукції тощо.</p> <p>2. Зріст виручки від наявних у підприємства клієнтів – статистичні дані про покупки власних клієнтів використовуються в цілях організації персоналізованих продажів і повного обслуговування клієнтів, розробки індивідуальних пакетів пропозицій.</p> <p>3. Пошук нових точок взаємодії з клієнтами – реалізується шляхом створення за допомогою цифрових технологій можливостей для власних клієнтів для самообслуговування, або ж багатоканальних способів доступу до клієнтів.</p>
2	Операційний процес	<p>1. Автоматизація виробничих процесів, що дозволяє підприємствам переорієнтуватися на вирішення стратегічних задач, підвищити рівень безпеки праці.</p> <p>2. Реалізація творчого потенціалу співробітників – впровадження цифрових технологій дозволяє скоротити рутинну роботу та підвищити ефективність праці, налагодити роботу без фізичної прив'язку до робочого місця, налагодити взаємодію між працівниками незалежно від їх місцезнаходження.</p> <p>3. Управління продуктивністю, базуючись на результатах аналізу «Великих даних». Новітні цифрові системи надають керівництву можливість приймати управлінські рішення, опираючись на фактичні дані в режимі реального часу, а також здійснювати порівняння поточних процесів й перерозподіляти виробничі потужності найбільш оптимальним чином.</p>
3	Бізнес-модель	<p>1. Точкове впровадження нових технологій лише в окремі бізнес-процеси, без повної зміни бізнес-моделі підприємства.</p> <p>2. Введення нових цифрових бізнес-моделей, що також включає перебудову бізнес-процесів згідно з вимогами цифровізації.</p> <p>3. Цифрова глобалізація – структурована інформація та цифрові технології дозволяють підприємствам отримати глобальний синергетичний ефект, зберігши при цьому здатність реагувати на локальні зміни.</p>

Безумовно, що значне покращення діяльності промислового підприємства потребує успішного проведення цифровізації в кожній із окреслених в табл. 1.4 складовій. Проведення цифровізації відкриє для підприємства безліч перспектив для розвитку та зростання. Зокрема, використання цифрових платформ дозволить спростити виконання операцій, сформувати сучасні мережі зв'язків й обміну інформацією. Цифрова

трансформація всіх сфер і ринків також може сприяти зростанню якості промислових товарів і послуг при одночасному значному скороченні витрат.

Окрім цього, цифровізація сприяє розвитку інновацій, перетворює ланцюжки створення вартості, відкриваючи при цьому нові можливості для збільшення доданої вартості [4, с. 7].

Важливою складовою цифрової трансформації промислових підприємств є цифровізація їх бізнес-процесів. Зазначимо, що під цим терміном вітчизняні науковці розглядають як автоматизацію основних і допоміжних (забезпечувальних, підтримуючих) бізнес-процесів, так і бізнес-процесів управління, що проводиться в цілях їх оптимізації та забезпечення ефективності діяльності підприємства та галузі в цілому [4, с. 20].

Враховуючи той факт, що цифровізація проникає в усі сфери функціонування підприємства її динаміка залежить від спроможності підприємства її здійснювати. Тобто цифровізація може з одного боку відкрити можливості для підприємства, а з іншого боку стати реальною перешкодою розвитку. Отже виходячи із фактичного стану бізнес-процесів підприємства та його фінансових і кадрових можливостей цифровізація може проводитись із використанням одного із способів, котрі наведено на рис. 1.2.

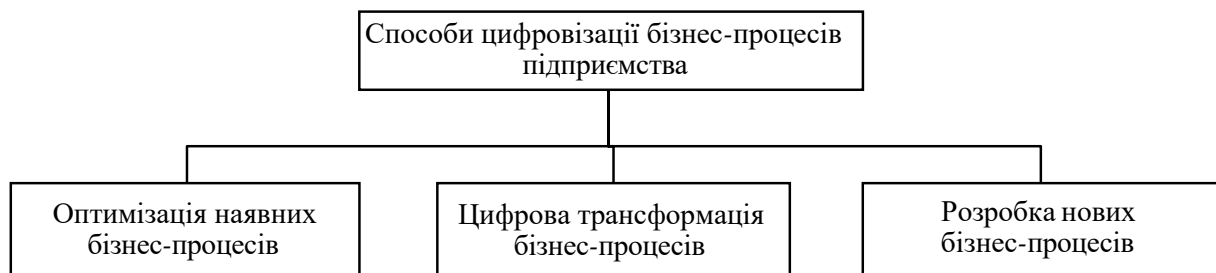


Рис. 1.2. Головні способи проведення цифровізації бізнес-процесів підприємства

Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств шляхом впровадження цифрових технологій сприяє формуванню більш досконалих бізнес-процесів, що в свою чергу, призводить до покращення їх ефективності, гнучкості, адаптивності до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

2.1. Характеристика діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

ТОВ «Молочна компанія «Галичина» було засноване в 2015 році. Підприємство реалізує свою продукцію на ринку використовуючи ряд торговельних марок, зокрема: національна ТМ «Галичина», а також «Мої корівки», «Молочар» та «12 вітамінів». На сьогодні підприємством серед лідерів із виробництва кисломолочної продукції та одне з найбільших виробників йогуртів в Україні.

Молоко, кефір, ряжанку, сметану, сир кисломолочний, масло, так і йогурти, багаті на вітаміни та мінерали – це основні найменування продукції в структурі асортименту підприємства, тобто підприємство випускає, перш за все, традиційні молочні продукти. Також підприємство зосереджує свої зусилля на розробку та виробництво досить унікальних продуктів, зокрема це продукція за карпатськими рецептами – гусянка та маслянка.

Всі продукти виробляються з молока, яка підприємство отримує в 95% з фермерських господарств, що забезпечує високий вміст білка, якісні показники молока та виготовленої продукції. Чиста сировина Галичини, висока культура молочарства, характерна для цього регіону, і сучасні західні технології дозволяють створити продукт високої якості зі справжнім молочним смаком.

Основна мета діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» полягає у забезпеченні споживачів високоякісною продукцією. Продукція фірми виготовляється досвідченими технологіями під постійним контролем спеціалістів. В процесі виготовлення дотримуються оптимальні строки, чітко дотримується технологія, проводяться апробації. Якість продукції контролюється на всіх стадіях.

Основні показники, які характеризують масштаби діяльності підприємства наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних техніко-економічних показників за 2020-2022 рр.

№	Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, + / -		Відносне відхилення, %	
					2021 до 2020	2022 до 2021	2021 до 2020	2022 до 2021
1	Активи підприємства	670386	805165	1360879	134779	555714	120,10	169,02
2	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2043262	2369061	3175091	325799	806030	115,95	134,02
3	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1582203	2055421	2334666	473218	279245	129,91	113,59
4	Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	9894	10034	30954	140	20920	101,41	308,49
5	Величина основних засобів, тис.грн.	178486	216423	193007	37937	-23416	121,25	89,18
6	Власний капітал, тис.грн.	37738	51404	464030	13666	412626	136,21	902,71
7	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	206551	281564	297372	75013	15808	136,32	105,61
8	Кредиторська заборгованість, тис.грн.	199451	299982	270993	100531	-28989	150,40	90,34

Після пандемії підприємство достатньо динамічно відновилося і навіть наростило темпи економічного розвитку.

Як свідчать дані величина активів підприємства в останні роки зростала: на 120% в 2021 році та на 169% в 2022 році. Загалом це свідчить про наявність

ринкових можливостей для нарощування масштабів діяльності та є свідченням чіткості бізнес-процесів. Доходи підприємства зростали також підприємство в останні роки отримувало прибуток. Особливо динамічно прибуток зріс в 2022 році. Основні індикатори наведено на рис. 2.1-2.3.

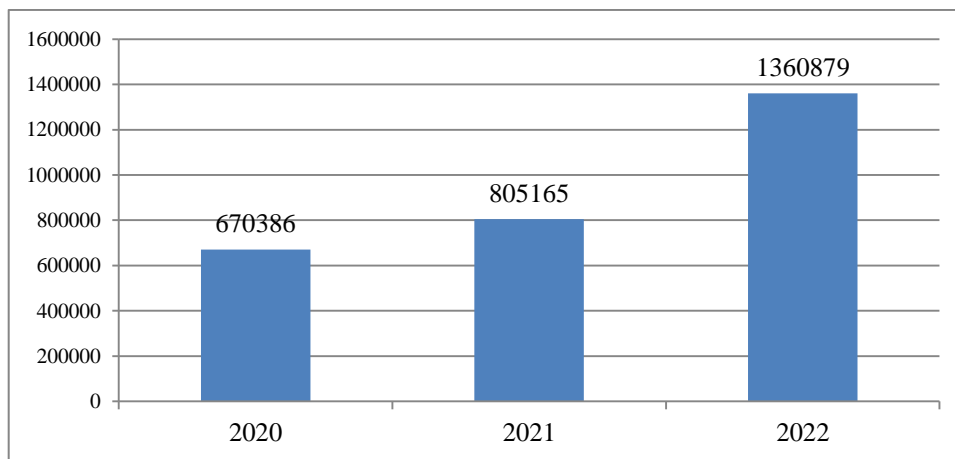


Рис. 2.1. Активи ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

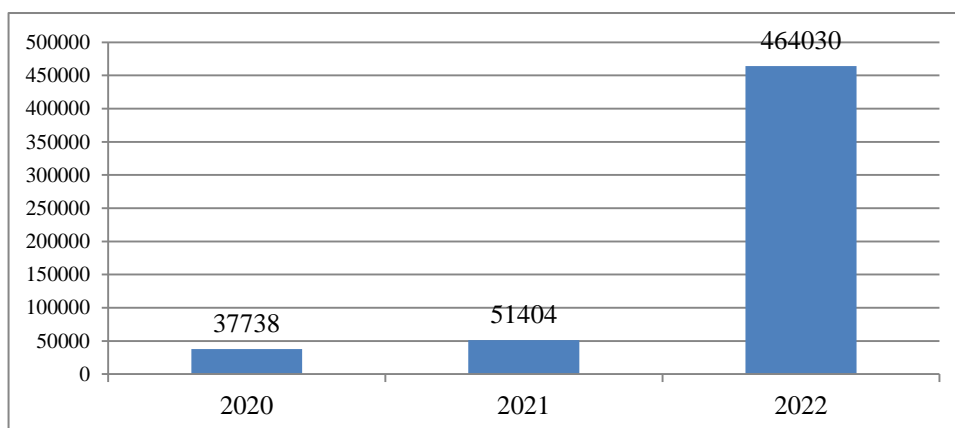


Рис.2.2. Власний капітал ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

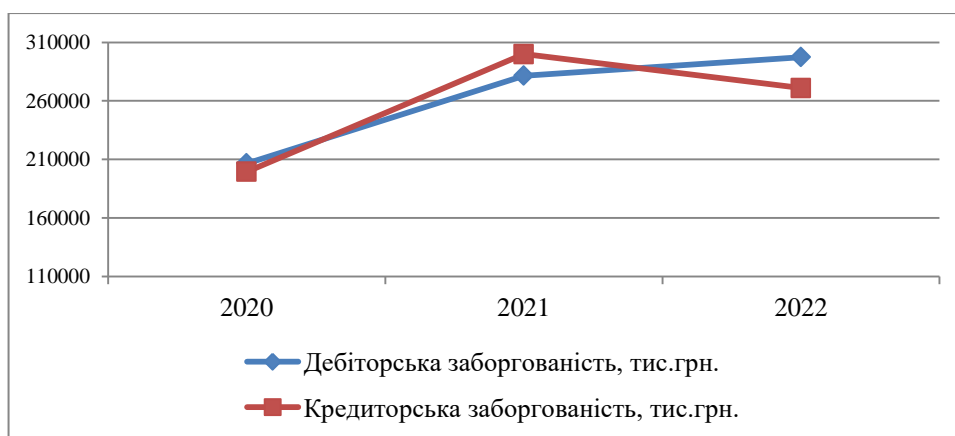


Рис. 2.3. Дебіторська та кредиторська заборгованість ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Загалом особливо покращились показники підприємства в 2022 році: суттєво зросли активи, підприємство наростило власний капітал, дебіторська та кредиторська заборгованість незважаючи на зростання мають належний рівень співвідношення. Такі основні тенденції розвитку досліджуваного підприємства дозволяють бути впевненими в майбутньому. Крім того, це свідчить про те, що процес управління бізнес-процесами налагоджений та може бути прикладом для інших підприємств.

Якщо розглядати товарний асортимент підприємства, то з одного боку він достатньо класичний молокопродукція, а з іншого боку кожне молокопереробне підприємство здійснює удосконалення товарного асортименту, через пошук нових видів продукції шляхом її урізноманітнення.

На початкових етапах підприємство виробляло масло та згущене молоко. Однак з часом підприємство змінило виробничий профіль та почало виробництво сметани та молока. З часом відбувся перехід на виробництво кефіру та йогурту. Саме цей виробничий процес став новою сторінкою підприємства, напрямом виробничої діяльності, який забезпечив формування особливого сегменту на ринку молокопродукції та іміджу підприємства.

Загалом товарний асортимент підприємства є достатньо диверсифікованим, оскільки включає і традиційну лінію з виробництва молока, і номенклатуру кисломолочних виробів, яка беззаперечно є основною.

Основні найменування товарної продукції досліджуваного підприємства, а також його основні характеристики наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Найменування та основні характеристики продукції ТОВ «Галичина»

Назва товару	Характеристика
1	2
Молоко «Галичина»	Це традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці: об'ємом 0,5 та 1,0 л.
Кефір «Галичина»	Традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці об'ємом 0,5 та 1,0л., з ароматами гірських трав і лісів. Кефіри багаті на вітаміни групи В, володіють чудовими антибактеріальними властивостями, майже не спричиняють алергічних реакцій.

1	2
Йогурт «Галичина»	Багаті на вітаміни, мінерали та корисні молочнокислі бактерії. До складу входять цінні для організму людини молочнокислі бактерії <i>L.casei</i> , <i>L.acidophilus</i> та <i>Bifidobacterium</i> . Вони покращують травлення та пригнічують розвиток хвороботворних мікроорганізмів. Набір цих трьох бактерій не лише забезпечує потрійний захист, а і модулює захисні сили організму. Окрім корисних молочнокислих бактерій та натурального молока, йогурти «Галичина» містять шматочки фруктів, злаків чи шоколаду. А натуральний йогурт без цукру та наповнювачів дозволяє використати його для заправки салатів. Це традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці, об'ємом 0,5л. Різновиди йогуртів: вишневий, малиновий, персиковий, полуничний, біойогурт.
Маслянка «Галичина»	Містить вітаміни B1, B2, B6, B12, E та аскорбінову кислоту. За словами лікарів-дієтологів, вона багата на біологічно активні речовини, що мають антисклеротичну дію, нормалізують рівень холестерину. З мінеральних речовин у маслянці є кальцій, магній, калій, натрій, мідь. Сучасна ПЕТ-упаковка об'ємом 450г.
Сир кисломолочний «Галичина»	М'який сир: вітаміни – A, B1, B2, PP; мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій. Сучасна пірамідна та прямокутна упаковка. Твердий сир: вітаміни – A, B1, B2, PP; мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій. Сучасна герметична упаковка.
Масло «Галичина»	Вітаміни – A, E, D, B1, B2, PP; мінеральні речовини: натрій, калій, кальцій, фосфор. Сучасна економ-формат упаковка об'ємом 100г.
Сметана «Галичина»	Вітаміни - A, E, D, B1, B2, PP; мінеральні речовини: калій, магній, кальцій, натрій, фосфор, залізо, мідь, йод, цинк, фтор. Традиційні молочні продукти у сучасній ПЕТ-упаковці об'ємом 0,5л.

Основний перелік продукції підприємства з акцентом на вмісті вітамінів наведено в таблиці, а це дозволяє навіть необізаному споживачу провести порівняння характеристик продукції підприємства та його конкурентів.

Управління товарним асортиментом відбувається на основі постійного врахування компанією «Галичина» потреб споживачів з лактозною непереносимістю. Як результат асортимент підприємства було розширено за рахунок доповнення безлактозною лінійкою. Серед нових продуктів споживачам було запропоновано: безлактозні питний та густий йогурти без цукру. Також компанія вперше випустила на ринок безлактозне пастеризоване молоко. Основою цього напряму виробництва стали а запити від споживачів щодо потреб у безлактозній продукції. Товарний асортимент

було доповнено пропонуванням безлактозного питного 2,2% та густого 3% йогуртів без цукру, безлактозного пастеризованого молока 2,5%.

Безлактозну продукцію Компанія планує виробляти використовуючи молоко найвищої якості з фермерських господарств.

Ключовою відмінністю безлактозної молочної продукції є те, що до неї додається фермент лактаза. За допомогою цього компоненту люди з лактозною непереносимістю можуть смакувати молочними продуктами і не відчувати жодного дискомфорту. Вміст лактози після цього методу у продуктах ТМ «Галичина» не більше 0,01%. Також у цьому продукті планується використовувати розщеплений молочний цукор.

Якість продукції підтверджено міжнародним сертифікатом відповідності FSSC 22000 v5.1, який відноситься до категорії найвищих міжнародних стандартів у сфері безпеки харчових продуктів.

Якість бізнес-процесу з виробництва продукції є основою стійких фінансових результатів. Основні фінансові показники діяльності підприємства наведено в табл. 2.3 та на рис. 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.3

Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Роки				Відносне відхилення, %		
	2019	2020	2021	2022	2020/2019	2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1724725	2043262	2369061	3175091	118,47	115,95	134,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1292195	1582203	2055421	2334666	122,44	129,91	113,59
Валовий:							
прибуток	432530	461059	313640	840425	106,60	68,03	267,96
Інші операційні доходи	34386	70684	341028	51857	205,56	482,47	15,21
Адміністративні витрати	40173	53866	50007	65540	134,09	92,84	131,06
Витрати на збут	355709	396541	508514	654459	111,48	128,24	128,70

Продовження табл.2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші операційні витрати	51752	45910	62148	105955	88,71	135,37	170,49
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	19282	35426	33999	66328	183,73	95,97	195,09
Фінансові витрати	8469	23457	22137	28763	276,97	94,37	129,93
Інші доходи	237	99	375	191	41,77	378,79	50,93
Інші витрати		214					
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування							
прибуток	11050	11854	12237	37749	107,28	103,23	308,48
податок на прибуток	1989	1960	2203	-6795	98,54	112,40	-308,44
Чистий прибуток	9061	9894	10034	30954	109,19	101,41	308,49
Рентабельність реалізованої продукції, %							
валова	25,08	22,56	23,45	25,21	89,95	103,95	107,51
операційна	1,12	1,73	1,35	1,76	154,46	78,03	130,37
чиста	0,53	0,48	0,48	0,75	90,57	100,00	156,25

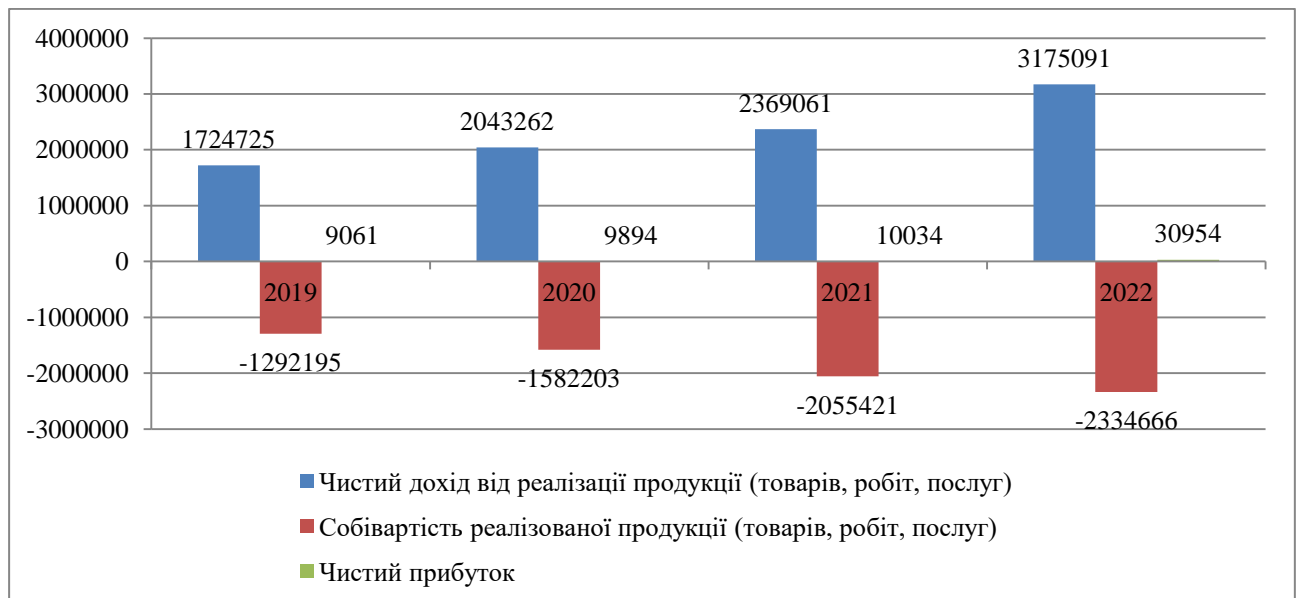


Рис. 2.4. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства

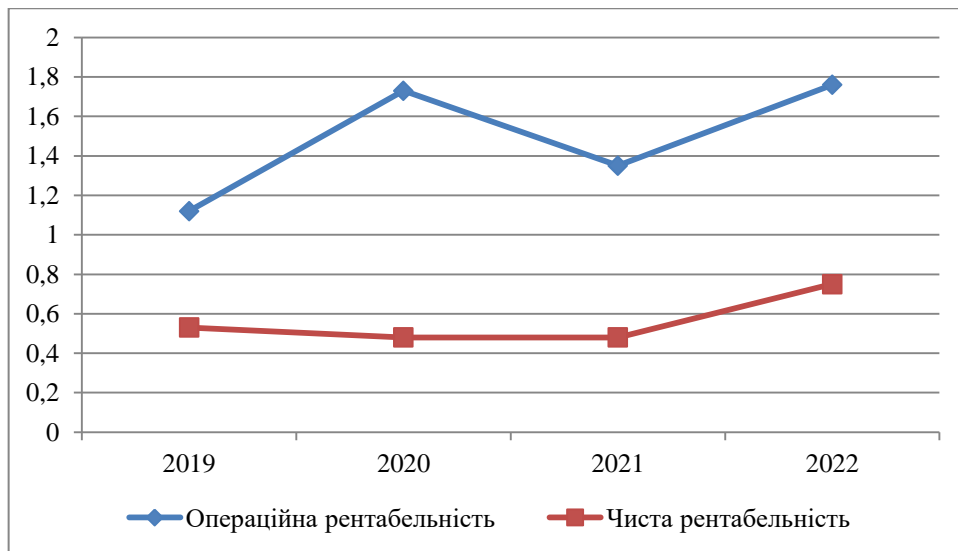


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності діяльності підприємства

Чистий дохід від реалізації як ключовий показник ринкових позицій підприємства впродовж досліджуваного підприємства мав тенденцію росту. Він зріс на 118 % у 2020 році, на 115% у 2021 році та на 34% в 2022 році. Темпи росту собівартості були нижчими та складала: 122% в 2020 році, 129% в 2021 році та 113% в 2022 році. Порівняння динаміки доходів та собівартості свідчить про ефективність управління витратами. Така динаміка доходів та собівартості стала основою виходу підприємства на стійку траєкторію росту величини чистого прибутку. Особливо результативним був ріст чистого прибутку в 2022 році, цей ріст склав 3 рази.

Зважаючи на важливість показників витрат далі зупинимось на їх дослідженні з позицій мінімізації.

Показники витрат у розрізі елементів, а також з урахуванням існуючої структури наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Склад, величина та структура витрат діяльності підприємства

№	Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
					2021 до 2020	2022 до 2021
1	2	3	4	5	6	7
Величина показників, тис. грн.						
1	Матеріальні затрати	1548716	1952866	2378559	404150	425693
2	Витрати на оплату праці	93230	114 790	129 537	21560	14747

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
3	Відрахування на соціальні заходи	20559	25 305	28 543	4746	3238
4	Амортизація	45330	61 214	69 501	15884	8287
5	Інші операційні витрати	331708	459 767	448 525	128059	-11242
6	Разом	2039543	2613942	3054665	574399	440723
Структура, %						
1	Матеріальні затрати	75,93	74,71	77,87	-1,22	3,16
2	Витрати на оплату праці	4,57	4,39	4,24	-0,18	-0,15
3	Відрахування на соціальні заходи	1,01	0,97	0,93	-0,04	-0,04
4	Амортизація	2,22	2,34	2,28	0,12	-0,06
5	Інші операційні витрати	16,26	17,59	14,68	1,33	-2,91

Зростання обсягів виробництва продукції підприємства в останні роки супроводжувалось і зростанням витрат діяльності. Загалом витрати зростають пропорційно. Крім того, витрати в розрізі елементів також зросли відповідно загальній динаміці.

З точки зору структури, то структура витрат є традиційною для молокопереробних підприємств, які характеризуються надзвичайно високим рівнем матеріаломісткості. Так, частка матеріальних витрат підприємства складає 74-87%. Частка амортизації складає дуже низьку значення – всього на рівні 2%. Також підприємство має низьке значення витрат на оплату праці – на рівні 5% з урахуванням витрат на відрахування. За досліджуваний період структура витрат не змінилась.

Ціни на молокосировину є основним чинником матеріальних витрат. Оскільки ціни на молокосировину в останні роки в Україні зростають досить повільно, то їх ціни не суттєво впливають на матеріальні витрати досліджуваного підприємства.

В 2022 році ціни на молоко екстрагатунку склали 10,73 грн/кг та зросли до 11,80 грн/кг, а ціни на молоко вищого гатунку коливались від 10,18 до 10,77 грн/кг.

Під час війни в Україні основною проблемою діяльності молокозаводів стали збої в роботі електросистем. Аварійні та планові відключення електрики болісні як для молочних ферм, так і для молочних заводів.

Також слід брати до уваги, що на молочних фермах, які постачають сировину, найбільш енергомісткими процесами є доїння, робота танків-охолоджувачів молока, кормо-виробництва – мінімальне споживання енергії молочною фермою на 1000 корів перевищує 1 МВт. Підприємство під час перебоїв застосовувало дизельні чи бензинові генератори, що збільшує частку витрат на електроенергію у собівартості виробництва молока, за підрахунками господарств, у 5-6 разів. Для молочних заводів вимога впововину скоротити споживання електроенергії загрожує скороченням виробництва готової продукції, що загрожує розбалансуванням ринку.

Загалом проблеми з придбанням сировини підприємство мало завжди, оскільки якість молочної сировини, отриманої від особистих селянських господарств, є нижчою порівняно з сировиною фермерів. Відповідно підприємство спрямовує свої зусилля на розширення сировинної бази для чого планує здійснити такі основні заходи:

по-перше, інвестиції в основні засоби для охолодження сировини;

по-друге, створення системи стимулювання велико-товарного виробництва в індивідуальних господарствах шляхом фінансової мотивації та допомоги із забезпеченням обладнанням.

В даний момент часу підприємство сформувало мережу з 60 с/г підприємств. Динаміку обсягів заготівлі молока наведено на рис. 2.6.

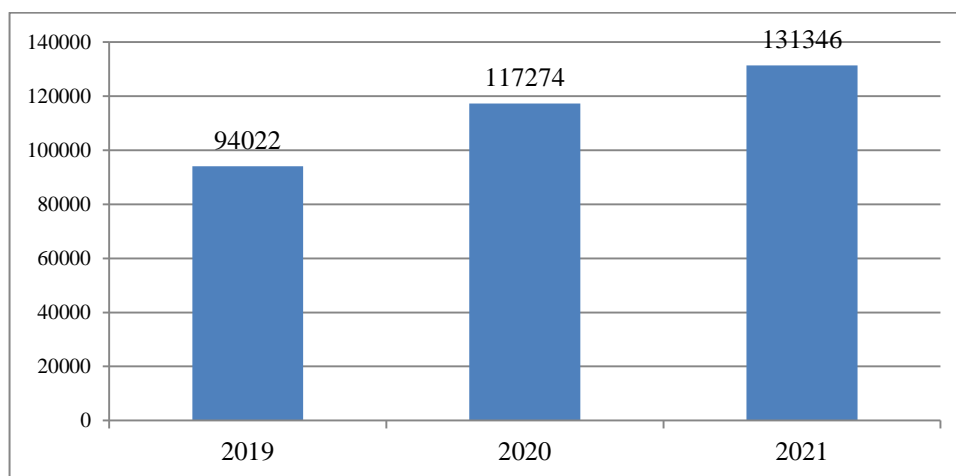


Рис. 2.6. Динаміка обсягів заготівлі молока

2.2. Аналіз позицій ТОВ «Молочна компанія «Галичина» на ринку молокопродукції

Інтенсивність конкуренції на молочному ринку України є досить високою. Загалом на ринку функціонує та реалізує свою продукцію понад 200 компаній. Основними учасниками ринку є такі підприємства, як «Данон», «Молочний альянс», «Лакталіс»; «Люстдорф»; «Вімм-Білл-Данн»; Придніпровський молочний комбінат; «Галичина»; Тернопільський молокозавод, «ТерраФуд», «Укрпродукт Груп». Якщо використати узагальнені кількісні показники, то десять найбільш потужних підприємств забезпечують виробництво 75% від загального обсягу виробництва кисломолочної продукції.

Високу динаміку росту в останні роки продемонстрували компанії «Галичина», «Данон», «Люстдорф», інші.

Конкурентне середовище та інтенсивність конкуренції постійно вимагає від всіх учасників систематичної роботи над удосконаленням асортименту за рахунок розробки та впровадження нових молочних продуктів. Ключовим важелем таких товарних інновацій є попит споживача.

Загалом сучасний ринок молочної продукції характеризується такими основними тенденціями:

переважаючою нецінковою конкуренцією, як результат, підприємства-виробники експериментують та намагаються знайти нові смак, змішуючи смаки, добавки, здійснюючи тестування різних можливих елементів.

Також підприємства-виробники намагаються пропонувати українським споживачам нову продукцію, що відповідає найсучаснішим світовим зразкам, оскільки іноземні виробники також реалізують свою продукцію на ринку України, що суттєво впливає на всі бізнес-процеси українських підприємств.

В роботі Карпенко В. Л. проведено структурування ринку (рис. 2.7).

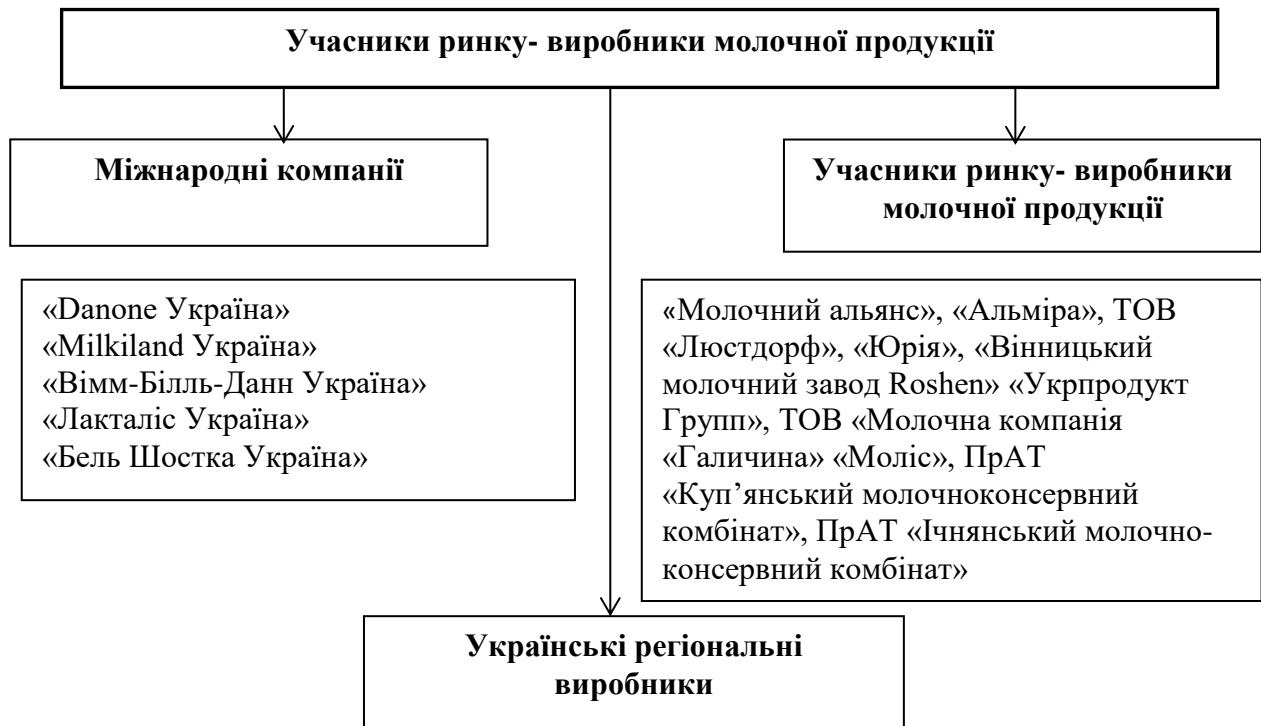


Рис. 2.7. Категорії виробників молочної продукції

Поділ основних учасників ринку-виробників молочної продукції в Україні здійснено у розрізі: по-перше, міжнародної приналежності компанії; по-друге, значення підприємства для ринку відповідно для національного ринку в цілому чи для регіонального ринку.

Серед лідерів ринку є не тільки українські переробники молока, а й міжнародні виробники, які виробляють свою продукцію в Україні.

Міжнародні компанії є лідерами ринку як за технологічними інноваціями, так й продуктивними наборами. Українські гравці також є потужними виробниками та мають не лише можливості реалізувати продукцію на українському ринку, а й експортують свої товари.

У процесі проведення стратегічного аналізу діяльності підприємства традиційно використовується метод аналізу середовища організації, що одержав назву SWOT-аналіз. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Молочна компанія «Галичина», сформована за результатами комплексного дослідження, наведена в табл. 2.5.

SWOT-аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість розширення виробничих потужностей підприємства 2. Можливість горизонтальної та вертикальної інтеграції 3. Зростання доходів населення 4. Обслуговування додаткових груп 5. Ослаблення позицій фірм конкурентів 6. Зростання економіки 7. Активізація попиту 8. Розширення асортименту продукції 9. Збільшення частки ринку 10. Позитивні тенденції розвитку цільового ринку 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Військова агресія. 2. Зростання конкурентного тиску 3. Значний податковий тиск 4. Кризовий стан тваринницької галузі, скорочення поголів'я 5. низька платоспроможність населення 6. Нестабільна політична ситуація 7. Неприятливі демографічні зміни 8. Зростання цін на сировину, вантажні перевезення 9. Нестійкість сировинної бази, низькі надой молока 10. Високі проценти за кредитами. 11. Залежність від сезонності сільськогосподарського виробництва
Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Постійне підвищення рівня автоматизації. 2. Пізнаваність компанії на регіональному та національному ринку 3. Наявність ключових компетенцій 4. Професійний менеджмент 5. Значні обсяги продажу продукції. 6. Постійна робота щодо контролю та поліпшення якості продукції. 7. Постійне підвищення кваліфікації персоналу і керівників. 8. Впровадження нових технологічних ліній. 9. Добре налагоджені контакти з постачальниками і покупцями. 10. Високий професіоналізм та культура працівників. 11. Сучасні методи управління. 12. Введення нового виду діяльності. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика плинність кадрів. 2. Порушення умов зберігання сировини. 3. Недостатність сировинної бази 4. Дефіцит обігових коштів. 5. Неefективна система стимулювання праці. 6. Відсутність стабільності і ритмічності постачання сировини 7. Невеликий асортимент. 8. Невизначений імідж. 9. Низький бюджет рекламної компанії. 10. Короткострокові перспективи розвитку. 11. Низька динаміка оновлення обладнання. 11. Відсутність маркетингових досліджень.

Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі основні тенденції розуміння позицій підприємства на ринку:

серед сильних сторін слід вказати, що підприємство має високий рівень пізнаваності на ринку, професійний менеджмент, сформовану мережу дистрибуції продукції на ринку, працює над впровадженням технологій;

серед слабких сторін найбільш вагомими є порушення умов зберігання сировини, що пов'язано з війною та нестійкою енергетичною безпекою, низька динаміка оновлення обладнання.

Для підприємства важливим є використання таких можливостей, як можливе ослаблення позицій конкурентів, формування нового сегменту споживачів, розширення виробничих напрямів діяльності, впровадження нових технологій в контексті цифровізації бізнес-процесів, розширення асортименту продукції, визначення можливостей підвищення рівня автоматизації виробництва; постійна робота по контролю і поліпшенню якості продукції.

Аналіз узгодженості сильних та слабких сторін компанії, а також загроз та можливостей зовнішнього середовища приводить до розробки таких рекомендацій: удосконалення системи управління бізнес-процесами шляхом цифровізації; активізація маркетингової діяльності в контексті формування стійкого попиту на новий товарний асортимент підприємства; налагодження стійких форм співпраці з постачальниками сировини; активізації інноваційної діяльності задля пропонування інновацій.

Зважаючи на позиції підприємства порівняно з конкурентами, слід виокремити його ключові переваги та основні сильні характеристики:

- наявність сировинної бази, яка є власної;
- розвиток потенціалу українського ринку;
- створення власної збутової мережі (шляхом прямої дистрибуції);
- великий довід діяльності на ринку та реалізації великих проєктів.

2.2. Дослідження бізнес процесів ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Основою ефективного управління бізнес-процесами є комплексний аналіз їх результативності. Важливим при цьому є уточнення методики дослідження бізнес-процесів. В роботі Костіної О. М. [10] запропоновано чіткий процес аналізу, який включає шість основних етапів:

1-й етап. Аналіз результативності бізнес-процесів підприємства – передбачає чітке розмежування бізнес-процесів, які можуть стати основою аналізу; визначення переліку показників, які можуть бути використані в процесі моніторингу; проведення аналізу бізнес-процесів.

2-й етап. Визначення ключових бізнес-процесів, а також тих бізнес-процесів, які є проблемними. На даному етапі доцільно проводити: комплексний аналіз бізнес процесів, зокрема, основних, допоміжних, забезпечуючих та розвитку (доцільно застосовувати метод SWOT-аналізу); визначати «вузькі місця» бізнес-процесів (метод Делфі, GAP-аналіз); ранжування бізнес-процесів за КРІ (АВС-аналіз, експертне опитування).

3-й етап. Оцінювання ресурсних можливостей підприємства для реалізації заходів для поліпшення бізнес-процесів – проведення аналізу наявного виробничого, кадрового та ринкового потенціалу підприємства. Результатом такого аналізу визначення резервів підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів та системи управління ними в цілому.

4-й етап. Вибір форм і методів удосконалення бізнес-процесів. Обґрунтування напрямів можливого удосконалення бізнес-процесів засобами економічного моделювання. Вибір основних форм та ідентифікація інструментів та способів можливого удосконалення бізнес-процесів. Обґрунтування параметрів та показників, які доцільно використовувати для цільового обґрунтування напрямів удосконалення бізнес-процесів підприємства.

5-й етап. Визначення ефективності запропонованих заходів з удосконалення бізнес-процесів – передбачається проведення кількісного аналізу резервів підвищення ефективності використання наявних ресурсів; визначення інтегрального ефекту від заходів удосконалення бізнес-процесів.

6-й етап. Контроль реалізації комплексу заходів з удосконалення бізнес-процесів. На даному етапі передбачається: проведення перевірки досягнення запланованих цілей щодо бізнес-процесів; визначання причин розбалансованості запланованих цілей та результатів, визначення

невикористаних можливостей для ефективного управління бізнес-процесами; коригування та уточнення напрямів і заходів з удосконалення бізнес-процесів.

Також певні етапи аналізу бізнес процесів пропонується в праці Ходаківського О.М. [21].

Представлений алгоритм дозволяє провести комплексний аналіз функціонування підприємства у розрізі бізнес-процесів, сформулювати комплекс індикаторів для постійного моніторингу бізнес-процесів, обґрунтувати можливі напрями підвищення ефективності здійснення бізнес-процесів.

В процесі управління використовується інформаційна база аналізу, а тому доцільно визначити коло інструментів, які доцільно використовувати в процесі дослідження.

Більшість аналітиків, зокрема, Тур О.[19] пропонують використовувати такі основні інструменти аналізу бізнес-процесів, зокрема:

Діаграма Ісікави – графічний спосіб визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між ключовими факторами та наслідками здійснення бізнес-процесів;

Метод п'яти запитань – спрямований на вивчення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення першопричини проблеми, усунення якої може призвести до підвищення ефективності бізнес-процесів;

Метод ABC – дозволяє визначити ефективність ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів; дозволяє виділити основні, другорядні та непотрібні процеси; визначається рівень досягнення оптимального співвідношення між споживчою вартістю виходу бізнес-процесів до витрат на її досягнення;

Метод KPI спрямований на визначення фінансових та нефінансових індикаторів, яка використовується для визначення досягнутого рівня ключових показників та заходів, необхідних для їх досягнення.

Важливою умовою ефективної системи управління бізнес-процесами є організаційна структура ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Здійснення господарської діяльності товариства вимагає наявності адаптованої організаційної структури. Підприємство, ще на початку

заснування, під час вибору напрямів своєї діяльності сформувало організаційну структуру таким чином, щоб вона не лише вирішувала внутрішні оперативні проблеми, але й повністю узгоджувалась з головною метою діяльності підприємства та відповідала визначеній стратегії розвитку. Враховуючи диверсифікацію діяльності підприємства у перспективі, його організаційна структура може легко змінюватись, зберігаючи та відновлюючи свій потенціал для ефективного здійснення вибраних напрямків діяльності.

Сьогодні організаційна структура ТОВ «Молочна компанія «Галичина» включає наступні рівні управління:

Загальне управління фірмою здійснює Директор;

Безпосереднє управління підприємством здійснюють комерційний директор та заступники директора з виробництва, з логістики, з питань заготівлі молочної сировини, з якості та з постачання.

Основними структурними одиницями ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є відділи (рис. 2.8).

Представлена організаційна структура у повній мірі відповідає існуючій стратегії, структурі бізнес-процесів, функціональному розподілу діяльності та дозволяє здійснювати процес управління бізнес-процесами на основі існуючих теоретичних положень та методичних рекомендацій.

Загалом розподіл видів діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» виглядає таки чином:

переробка молока, виробництво масла та сиру;

оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими маслами та жирами;

надання в оренду інших машин, устаткування і товарів;

надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого майна;

надання в оренду вантажних автомобілів.

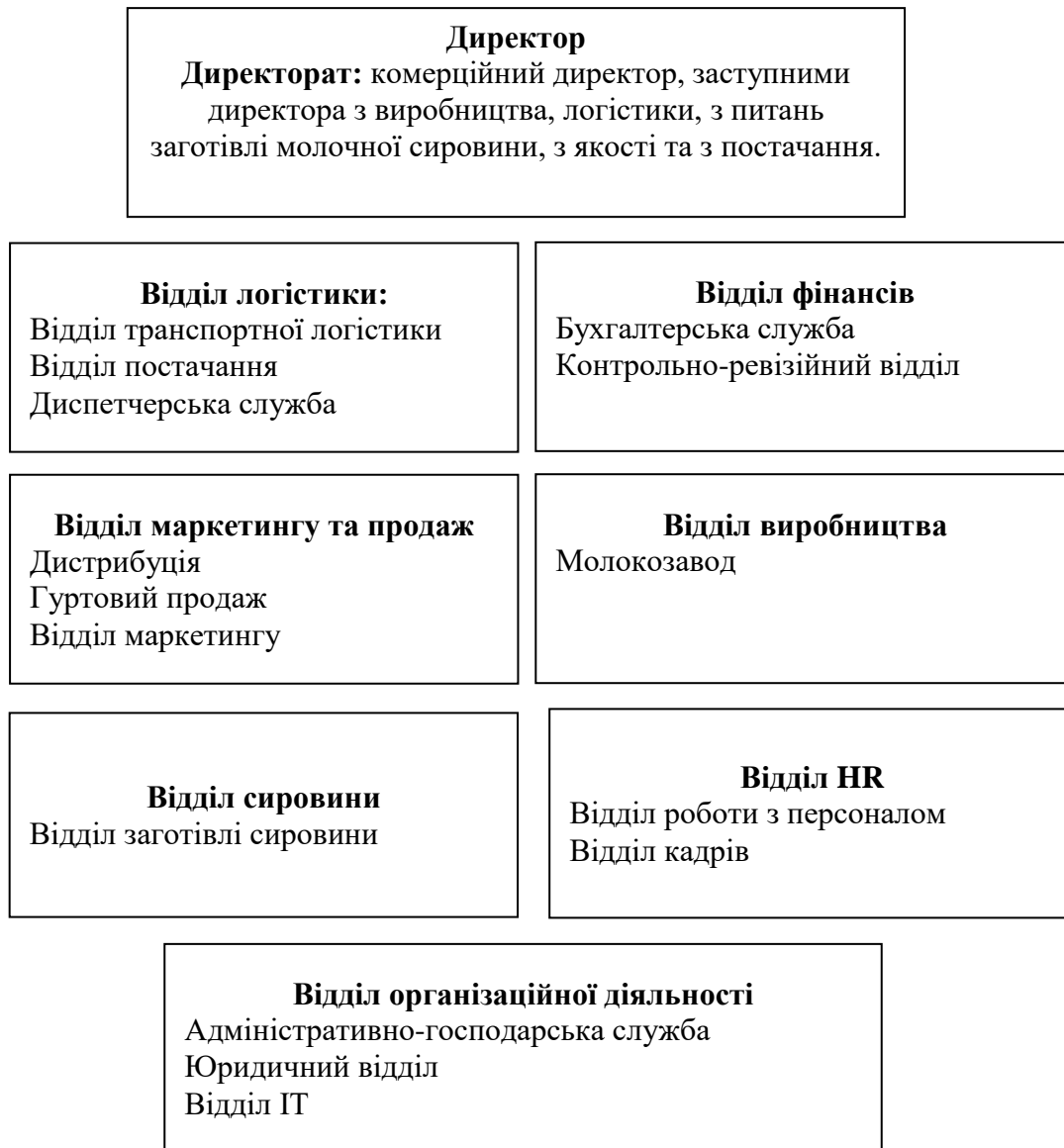


Рис. 2.8. Організаційна структура ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Основним бізнес-процесом є переробка молока, виробництво масла та сиру, саме то на його забезпеченні слід зупинитись в процесі аналізу.

Основні засоби підприємства забезпечують здійснення основного бізнес-процесу –виробництва продукції. Тому їх стан, динаміка оновлення, потенціал цифровізації має велике значення в процесі управління. Основні дані, які характеризують стан основних засобів підприємства наведено в табл. 2.6.

**Динаміка показників технічного стану основних засобів
ТОВ «Молочна компанія «Галичина»**

Показники	2020	2021	2022	Відхилення	
				2021 до 2020	2022 до 2021
Основні засоби	178 486	216 423	193 007	37 937	-23 416
первісна вартість	275 957	343 040	386 982	67 083	43 942
знос	97 471	126 617	193 975	29 146	67 358
Рівень зносу, %	35,32	36,91	50,13	2	13
Рівень придатності, %	64,68	63,09	49,87	-2	-13

Представлені дані та проведені розрахунки свідчать про те, що стан основних засобів підприємства погіршується. Так, їх загальна величина в 2022 році зменшилась на суму 23416 тис. грн, що є негативною тенденцією. Також поступово зростає рівень зносу основних засобів підприємства. Він складав в 2020 році 35% та зріз до 50% в 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство в останні роки не лише не оновлює основні засоби, а й накопичує морально та фізично застаріле обладнання.

Проблемним питанням у розвитку ТОВ «Молочна компанія «Галичина» як й інших молокопереробних підприємств є створення ефективної системи переробки молока. Так, незабезпеченість фермерів необхідним обладнанням, наприклад апаратами щодо охолодження молока, призводить до великих втрат під час зберігання молока в пунктах його заготівлі та подальшого транспортування до молокозаводів.

Своєчасне охолодження молока є першим напрямом автоматизації бізнес-процесів для молокозаводів та фермерських господарств. При цьому ключовою ланкою у виробництві молока є апарати для його охолодження [1, 2], тому що молоко, як таке, схильне до впливу мікроорганізмів приблизно дві години і у подальшому потребує негайного охолодження. Сьогодні існує значна потреба в охолоджувачах молока для аграрної галузі країни. Моніторинг вітчизняних молокозаводів та фермерських господарств показав, що їх обладнання

переважною більшістю є закордонним і, до того ж, найчастіше це реновировані охолоджувачі молока. У зв'язку з цим необхідність виготовлення вітчизняних апаратів такого класу є актуальним у сучасних умовах.

Зважаючи на стан ключових бізнес-процесів підприємства важливою є цифровізація бізнес-процесів підприємства, яка включає ряд елементів, коротку характеристику основних з них наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика елементів цифровізації бізнес-процесів підприємства

№ п/п	Назва елемента	Коротка характеристика елемента
1	Реалізація	Забезпечення успішної реалізації стратегії підприємства потребує проведення ґрунтового аналізу ринку та конкурентів.
2	Результат	Завершенням цього етапу буде обґрунтоване рішення про те, чи потрібно переходити до цифрової трансформації чи ні.
3	Аналіз	Слід провести ґрунтовний аналіз того, що підприємства можуть краще виконувати з наявними бізнес-процесами і які бізнес-процеси потребують негайного впровадження новітніх технологій.
4	Визнання змін	Підприємствам потрібно визначити ті зміни, які вони можуть впровадити в бізнес-процеси задля їх покращення. Для цього треба виконати безліч дій, зокрема таких: вивчити діючі бізнес-процеси; залучити ключових стейкхолдерів; вивчити новітні інноваційні технології; обрати технології та технічні продукти, які можна впровадити в діяльність підприємства; переглянути та покращувати продукцію, сервісні пропозиції та навіть бізнес-модель.
5	Розстановка пріоритетів	Підприємствам спочатку треба переосмислити виявлені зміни, проаналізувати витрати та вигоди, оцінити можливості, ресурси, бюджети тощо, а потім на підставі цього розставити пріоритети.
6	Впровадження	Реалізація змін. Включає отримання потрібних бюджетів, визначення відповідальних груп, перепроєктування процесів і реалізацію з використанням ідентифікованих технологій і технічних продуктів.
7	Розгортання	Полягає в тому, щоб зробити нову систему доступною для використання. Включає розробку чіткого плану розгортання з чітко визначеними функціями, обов'язками та термінами.

На практиці досить часто виникають такі помилки на шляху до цифрової трансформації:

1. Менеджмент підприємства та його працівники мають легковажне ставлення до цифровізації. Велика кількість підприємства здійснюють бізнес-

процеси за традиційними звичними схемами, безпосередньо не стикаються з інформаційними технологіями, а тому не розуміють важливість оновлення за допомогою цифровізації. Цифрова трансформація сприймається як фішка як декоративний елемент престижу, а не як дієвий інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів.

2. Відсутність комплексного підходу до цифровізації та проведення оновлення на основі фрагментарності та випадковості. На багатьох підприємствах вважається, що встановлення програмного забезпечення є достатнім для цифровізації, і відсутнє розуміння необхідності розробки й затвердження стратегії цифровізації на рівні підприємства в цілому, що призвело б до впровадження технократичної культури та здійснення цифрових трансформацій по всій вертикалі бізнес-процесів та бізнес-функцій. Здійснення цифровізації окремих функцій без системного підходу, не лише не підвищить результативність управління, а призведе до зниження продуктивності та неефективності витрат коштів.

3. Зупинка після здійснених трансформацій. Цифрова трансформація не є завершеним процесом, оскільки оновлення цифрових технологій та їх можливості постійно розвиваються. Одноразового впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства є недостатнім, такі зміни необхідно проводити систематично, оскільки технології регулярно оновлюються, і лише постійний моніторинг зміни технологій та інструментів та аналіз їх ефективності та потенціалу використання сприяють відчутному розвитку бізнес-процесів підприємства.

РОЗДІЛ 3

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»

3.1. Стратегічне управління бізнес-процесами

Управління бізнес-процесами передбачає реалізацію комплексу заходів, які відбуваються на різних рівнях: від найвищого рівня розробки бізнес-стратегії до рівня реалізації бізнес-процесів.

На найвищому рівні відбувається розробка бізнес-стратегії, яка описує довгострокову концепцію сталого розвитку підприємства в цілому та його конкурентних переваг на ринку. Прикладом такої бізнес-стратегії може бути стратегія лідерства за витратами.

На другому рівні, бізнес-стратегія розкладається на різні операційні цілі. Цілі можуть бути сформульовані таким чином, що вони розкладаються на суб-цілі. Так зменшення витрат на закупні матеріали може сприяти реалізації цілі лідерства за витратами.

На третьому рівні відбувається організаційне забезпечення бізнес-процесів. При цьому здійснюється врахування та виокремлення окремих бізнес-функцій у агрегованому вигляді.

На наступному рівні відбувається розкладання агрегованих бізнес-функцій на окремі бізнес-активності.

Більш детально цей агрегований процес розкладається на такі фази [2]:

ідентифікація стану агрегованого процесу, де один або більше бізнес-процесів визначаються та обираються для управління на основі їх відповідності стратегії підприємства ;

оцінювання та моніторинг процесу, де поточний стан індикаторів документується, як правило, за формулою «як є по факту»;

аналіз процесів, де проблеми, пов'язані з процесами «як є», задокументовані та, де можливо, кількісно визначені з використанням показників ефективності;

реінжиніринг (перепроєктування) процесу, де на основі оцінок різних пропозицій змін, а це відбувається з використанням досвід інших підприємства та на основі сформованих моделей імітації функціонування процесу, щоб змодельовати існуючі проблеми та дію заходів щодо їх усунення;

впровадження процесу, де найбільш перспективні зміни для переходу від існуючих до майбутніх процесів впроваджуються через план управління змінами, а також, якщо потрібно, через рішення автоматизації процесу; і

моніторинг і управління процесами, де продуктивність удосконалених процесів, які зараз виконуються, вимірюється за певними цільовими показниками.

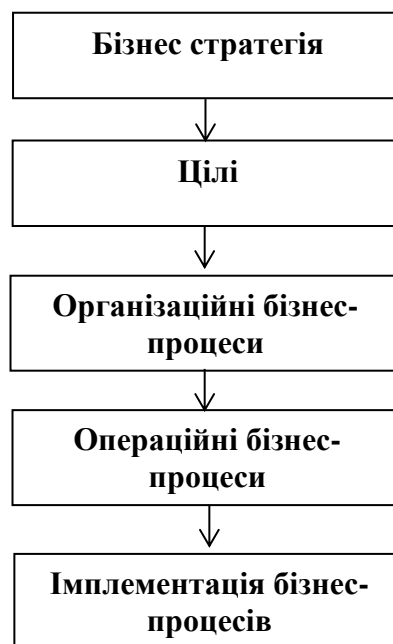


Рис. 3.1 Рівні бізнес-процесів: від бізнес-стратегії до реалізації бізнес-процесів [32]

Важливість застосування стратегічного підходу базується на тому факті, що основна товарна група підприємства (зокрема кисломолочна група) є основою стабільності фінансових потоків підприємства. Оскільки на ринку відбувається консолідація та посилення конкурентів доцільно в процесі

розробки бізнес-стратегії орієнтуватись на ключових цілях розвитку підприємства.

Так, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» в процесі розробки стратегії розвитку визначає такі основні пріоритети:

1. Досягнення присутності на ринку на рівні 10% національного ринку молочної продукції.

2. Підвищення рівня ринкової пізнаваності через візуалізації торгової марки та формування іміджу.

3. Розвиток вертикальної інтеграції – формування мережі дистриб'юторів у містах та формування мережі менеджерів та марчендайзерів.

Загалом стратегія компанії передбачає розвиток національного бренду «Галичина», спрямовану на популяризацію продукції компанії. Основні заходи, які компанія здійснює в даний час це: удосконалення організаційної структури підприємства, розвиток його корпоративної культури та підвищення рівня інноваційної активності.

3.2. Оптимізація бізнес-процесів шляхом цифровізації

Оптимізація бізнес-процесів це складний процес удосконалення окремих стадій процесів функціонування підприємства, іншими словами діяльності підприємства у розрізі функцій, стадій.

Оптимізувати на практиці, а особливо в період кризи, бізнес-процеси означає, перш за все, виокремити і оптимізувати базисні бізнес-процеси компанії, які забезпечують стійкість існування компанії. Пошук передбачає вибір серед самих різноманітних функцій: маркетингу і реалізації, обслуговування клієнтів, закупівлі, управління персоналом тощо.

Підходи до удосконалення бізнес процесів розкрито в працях , зокрема, [ГУРОВА].

Існує два підходи до поліпшення бізнес-процесів підприємства: проривне вдосконалення та безперервне поліпшення.

Підхід до безперервного удосконалення бізнес-процесів ґрунтується на

принципах управління якістю Е.Демінга та основних положеннях циклу Шухарта-Демінга.

Принципи управління якістю Е.Демінга: сталість мети; нова філософія; відмова від масового контролю; відмова від практики закупівель за найдешевшою ціною; поліпшення кожного процесу; введення в практику підготовки та перепідготовки кадрів; запровадження лідерства; руйнування бар'єрів; відмова від порожніх гасел і закликів; надання можливості працівникам пишатись своєю працею; заохочення прагнення до підвищення рівня освіти; прихильність справі підвищення якості й дієвість вищого керівництва.

Цикл Шухарта-Демінга (рисунок 3.2) являє собою програму дій керівників підприємств, які ставлять за мету досягнення виживання і процвітання протягом тривалого періоду. Дана програма була сформульована у зв'язку з необхідністю подолання неефективних стереотипів в методах управління.

Основними напрямками безперервного поліпшення бізнес- процесів є: японська концепція поліпшення «Кайзен», концепція «6 сигм».

Безперервний менеджмент процесів за своєю сутністю схожий з концепцією «Кайзен». «Кайзен» в перекладі з японської означає «поліпшення, удосконалення маленькими кроками».

Поняття «кайзен» означає покращення як у приватній, сімейній і суспільній діяльності людини, так і в її трудовій діяльності. Відносно трудової діяльності кайзен означає процес постійного покращення, до якого залучені всі працівники компанії. Метою «Кайзен» є удосконалення діяльності компанії або її окремих структурних підрозділів за допомогою внутрішніх резервів, без залучення зовнішніх інвестицій.

Філософія «Кайзен» - це постійний рух уперед, пошук можливостей покращити оточуючий світ. Основні системи стратегії кайзен: тотальний контроль якості/управління за допомогою тотального контролю якості; система виробництва суворо за робочим графіком; система виконання робіт;

точно в термін; повний контроль за спрацюванням устаткування й поломками; розгортання політики; система підказок; діяльність малих груп.

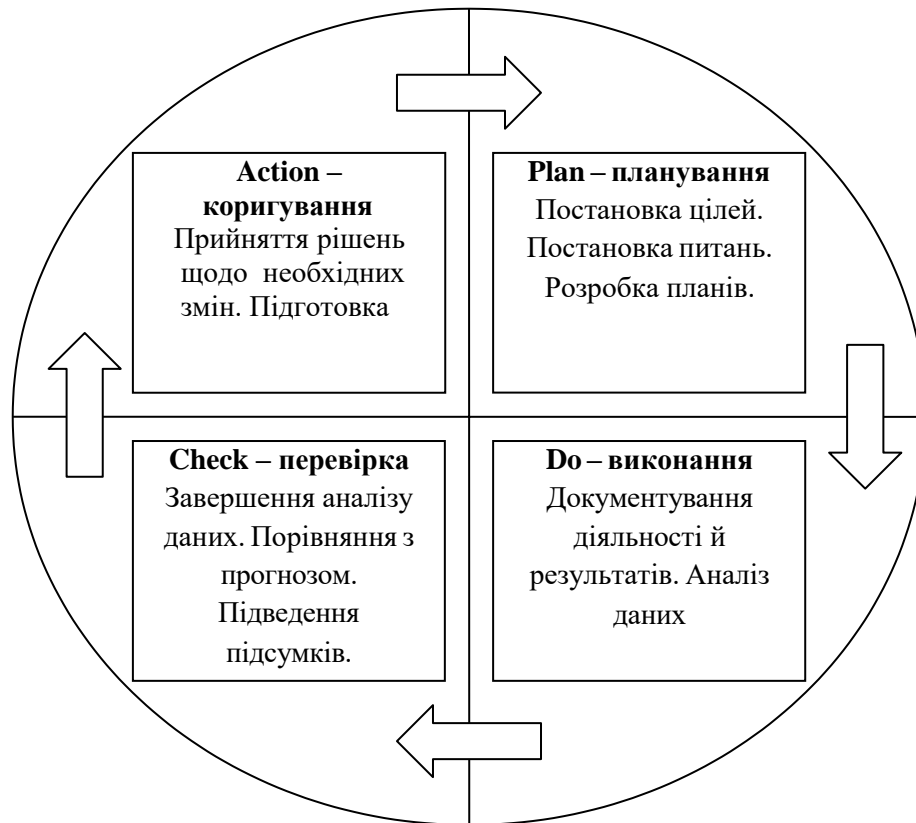


Рис. 3.2 Цикл безперервного поліпшення Шухарта-Демінга

Філософія кайдзен тісно пов'язана з контролем витрат, а основними термінами є кайдзен - калькуляція та цільова калькуляція. Обидва поняття спрямовані на зниження рівня окремих статей витрат і вартості кінцевого продукту, але на різних етапах життєвого циклу. Цю проблему ми вирішуємо за допомогою «Таргет-Костинг» на етапі планування та розробки та «Кайдзен-Костинг» на етапі виробництва. Поєднання обох систем дає компанії величезну конкурентну перевагу, оскільки це дозволяє їй досягти низьких витрат і вибрати правильну цінову політику для завоювання та підтримки.

Система «таргет – костинг», на відміну від традиційних способів ціноутворення, передбачає розрахунок собівартості продукту виходячи з попередньо встановленої ціни реалізації. Ця ціна визначається за допомогою маркетингових досліджень, тобто є очікуваною ринковою ціною продукту

або послуги. Для визначення цільової собівартості величина прибутку, яку хоче отримати фірма, віднімається із очікуваної ринкової ціни. Якщо розрахункова собівартість ненабагато більше цільової собівартості, то використовується система «кайзен – костинг» на стадії виробництва.

На основі значень цільового зниження витрат і цільових показників діяльності підприємства розробляється і вступає в силу новий бюджет і вмикається механізм діяльності кайзен на рівні груп співробітників, які займаються поліпшенням відповідних бізнес – процесів.

Концепція «проривного» поліпшення базується на 4 підходах проривного вдосконалення бізнес-процесів, направлених на підвищення їх продуктивності, ефективності і адаптивності. Такими підходами є методика швидкого аналізу рішень (FAST), бенчмаркінг процесу, перепроєктування процесу, реінжиніринг процесу. Відповідно даній концепції, організація досягає значних успіхів в поліпшенні діяльності шляхом аналізу заходів і задач з метою оптимізації загальних показників діяльності за відносно короткий період часу.

Дана концепція і методи поліпшення направлені на здійснення швидкого, «проривного» поліпшення в рамках одного бізнес-процесу. Робота починається з концентрації уваги на визначенні, розумінні і поліпшенні заходів, що протікають в рамках основних процесів. Поліпшення бізнес – процесів призводить в цілому до зниження витрат, тривалості циклу і рівня помилок.

Методика швидкого аналізу рішень (FAST) – «проривний» підхід, який концентрує увагу групи на окремому процесі в ході одно

– дводенної наради для визначення способів, якими група може поліпшити даний процес протягом наступних 90 днів.

Методика швидкого аналізу рішень може застосовуватись до заходів будь – якого рівня і реалізується в ході наступних етапів:

1. Визначається проблема чи процес, кандидат на FAST.
2. Замовник високого рівня погоджується підтримати ініціативу

проведення FAST відносно процесу, який передбачається поліпшувати (процес повинен бути в рамках компетенції замовника).

3. Призначається команда FAST, готується набір цілей і затверджується замовником.

4. Команда FAST працює протягом одно – або дводенної зустрічі над розробкою узагальненої схеми процесу і визначенням заходів, що здатні поліпшити показники процесу. Всі заходи повинні бути такими, щоб їх можливо було впровадити протягом 3 місяців. Всі інші пропозиції передаються замовнику для подальшого використання у майбутньому.

5. Члени FAST повинні признати свою відповідальність за впровадження всіх рекомендацій, що передаються замовнику.

6. Після 1 – 2 – денної наради замовник приєднується до обговорення і команда FAST надає йому свої висновки.

7. Перед закінченням наради замовник погоджується або відкидає запропоновані поліпшення.

8. Погоджені рішення впроваджуються членами команди протягом наступних 3 місяців.

Перепроєктування процесу (концентроване поліпшення) – підхід, що передбачає концентрацію уваги на удосконаленні існуючого процесу, що сьогодні достатньо успішно працює.

При проєктуванні процесів спочатку будується імітаційна модель поточного стану процесу (as is). Після цього використовуються наступні засоби раціоналізації бізнес-процесу: аналіз доданої цінності; усунення бюрократії; спрощення методів; скорочення тривалості циклу; захист від помилок (аналіз поточних проблем); модернізація процесу (реструктуризація організації); стандартизація; партнерські відносини з постачальниками; автоматизація, механізація, використання інформаційних технологій. Інформаційно-технологічні інструменти використовуються тільки після того, як оптимізовані основні заходи, що входять в процес, для підтримки оптимального процесу.

Комплексний підхід до оптимізації бізнес-процесів зображено на рис. 3.3.

<p>Зниження витрат Формування та виконання бюджету ; Суворий контроль за витрати діяльності ; Скорочення витрат на оплату праці; Оптимізація технологічних процесів; Передача на аутсорсинг проєктів з великою вартістю</p>	<p>Оптимізація грошових потоків Контроль ризикованих інвестиційних проєктів, які не принесуть прибутку в найближчий час; Ліквідація касових розривів в бюджеті компанії</p>	<p>Оптимізація дебіторської та кредиторської заборгованості Структуризація дебіторів; Оцінка кредитоспроможності клієнтів; Реструктуризація кредиторської заборгованості; Погашення кредиторської заборгованості за рахунок векселів</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Рис. 3.3. Комплексний підхід до оптимізації бізнес-процесів

Базисний бізнес-процес, який за рахунок удосконалення, визначає зміни в інших бізнес-процесах – це виробничий цикл. Найбільш динамічно вдається підприємствам удосконалити такі бізнес-процеси як: знизити витрати, зменшити помилки керівників, оптимізувати процеси закупівель.

В процесі удосконалення бізнес-процесів в роботі [Гурова]розглядається експрес-метод оптимізації бізнес-процесів. Автори пропонують такий алгоритм реалізації заходів:

1. *Формування команди*, спроможної забезпечити удосконалення. У разі якщо виникли кризові процеси і необхідно здійснити екстрену оптимізацію підприємства формується команда поліпшення, яка включає фахівці відділів, а також відповідальних управлінців, які добре орієнтуються в найбільш проблемних сферах роботи компанії.

2. *Ідентифікація ключових бізнес-процесів*. Команда поліпшення повинна оцінити роботу підприємства та побудувати схему чи модель, в якій будуть чітко представлені всі основні бізнес-процеси, а також взаємозв'язки між ними.

3. *Аналіз стану ліквідних активів*. Удосконалення фінансових операцій, а також систем їх обліку та контролю дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства та ліквідність активів , що стане основою оптимізації бізнес-процесів.

Після розроблення моделі (схеми) бізнес-процесів доцільно провести їх комплексний аналіз. Для цього проводиться ABC-аналіз, який дозволяє визначити найбільш значимі бізнес-процеси.

ABC аналіз дозволяє всі бізнес-процеси поділити на три групи:

група А включає процеси, що вимагають найбільших витрат. Як правило, це 5-10 % від всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, на які припадають 75-80 % усіх витрат;

група В включає процеси (20 % бізнес-процесів), до яких відносяться приблизно 10-20 % витрат;

група С становлять інші 60-75 % процесів, на які припадає всього 5-10 % витрат підприємства.

Будь-які дії щодо поліпшення роботи підприємства повинні починатися з оптимізації процесів групи А. Важливість обліку таких активів обумовлена декількома факторами.

По-перше, саме ці активи становлять найбільшу матеріальну зацікавленість для недобросовісних співробітників.

По-друге, від правильної організації контролю за використанням ліквідних активів залежить можливість управління ними.

Якщо інформація, яка отримується керівництвом, не відображає справжнього стану ліквідних активів, то це може привести до кризи підприємства та до банкрутства. Аналіз обліку ліквідних активів варто починати з перевірки банківських і касових операцій. Особливу увагу необхідно звернути на стан розрахунків з постачальниками і покупцями та на управління складськими запасами.

Впровадження технологічних рішень у сфері цифровізації має свої особливості як у виробничих компаніях, так і в окремих галузях. Слід розрізняти галузі, де технологічний прогрес реалізується швидше і легше, а також галузі, в яких важче впроваджувати нові рішення.

Харчова промисловість відноситься до галузей, в яких процеси цифровізації можуть бути реалізовані порівняно легше.

Наслідки змін, запроваджених на підприємствах, також є різними, наприклад, у виробництві, де кінцевим продуктом є, наприклад, електроенергія, хімічні речовини або паливо, досягається більший контроль над процесами та підвищення енергоефективності [21]. У разі дискретного та гібридного виробництва, наприклад, виробництво транспортних засобів в автомобільних компаніях або виробництво в секторі харчових продуктів і напоїв, зміни дозволяють краще адаптувати продукти до індивідуальних потреб клієнтів (персоналізація) і скоротити час доставки, завдяки гнучкому налаштуванню масштабів виробництва на заводах, розташованих у різних країнах [22].

Зміна вимог до виробників стосуються зменшення часу реакції на запити, збільшення кількості варіантів, зменшення розміру партії, аж до індивідуалізації продуктів. Ці вимоги важко виконати без інноваційних технологій. Відповідно цифрові технології створюють нові, розумні фабрики, які виробляють продукцію на замовлення. Ключові технічні інновації, які розглядаються як технологія 4.0, створюють, наприклад:

нові системи зв'язку, в якій як цифровий світ, так і реальний світ пов'язані один з одним, завдяки чому машини, продукти на різних етапах обробки, системи та люди, що мають індивідуальну IP-адресу, обмінюються цифровою інформацією через Інтернет-протокол;

прямий зв'язок між пристроями;

вдосконалені людино-машинні інтерфейси;

інтелектуальні датчики з вбудованими системами індивідуальної ідентифікації, обробки даних та зв'язку;

інкрементальні технології виробництва, наприклад, 3-D друк – як для створення прототипів, так і для виконання індивідуальних замовлень здійснюються поетапно, а проривні зміни викликаються і будуть спричинені масштабом їх застосування, синергією, інтеграцією та динамікою розвитку;

системи обробки даних у хмарі чи тумані, з динамікою відгуку на рівні мілісекунд;

аналітику великих наборів даних з усіх аспектів розробки та виробництва продукції;

методи моделювання роботи реальних об'єктів у їх віртуальних уявленнях на основі даних, що надаються та обробляються в режимі реального часу, що дозволяє протестувати та оптимізувати конфігурацію виробничих процесів перед внесенням фізичних змін;

нове покоління роботів, що характеризується активною взаємодією з навколишнім середовищем та іншими роботами та адаптацією до мінливих умов і вимог;

системи доповненої реальності, що підтримують проектування та обслуговування пристроїв;

рішення з кібербезпеки, що забезпечують безпечний, надійний зв'язок та ідентифікацію, а також керуючий доступ до систем і пристроїв.

Підприємства окремих галузей промисловості наразі перебувають на різних рівнях з реорганізації виробництва до рівня 4.0. Цей процес вимагає переосмислення методів, процесів, ІТ-рішень та організаційних форм.

Індустрія 4.0 реалізується через за допомогою комплексу технологій (рис. 3.4).

Інтернет речей (IoT) – мережеві пристрої та отримання даних з обладнання є основоположною частиною Індустрії 4.0. Інтернет речей не новий, але він швидко розширюється. Досягнення стільникових технологій, таких як 5G, і спеціалізовані мережі Інтернету речей, такі як LTE-M і NB-IoT, відкривають двері для нових можливостей стільникового зв'язку та ефективнішого використання радіочастотного спектру, щоб ми могли зосередити більше пристроїв у тому самому просторі та створити програми, які вирішують складніші проблеми.

Кіберфізичні системи (CPS) поєднують робототехніку, Інтернет речей і машинне навчання. CPS – це по суті будь-який механічний процес, який автоматично керується програмним забезпеченням. Використовуючи датчики та інші вхідні дані від механічних компонентів, програмне забезпечення

запускає алгоритми, які визначають, яким чином воно має керувати машиною, обладнанням або інфраструктурою.

CPS може реагувати на зміни в своєму середовищі та працювати в різних приміщеннях і конфігураціях, що дозволяє легко адаптуватися до мінливих потреб виробника.

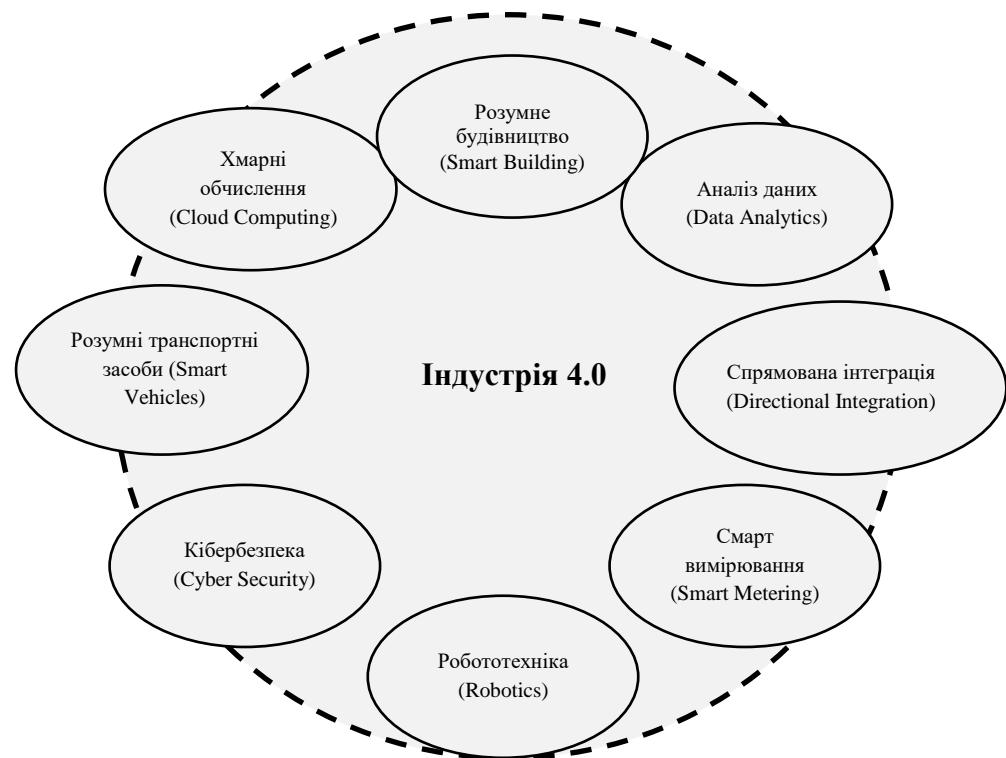


Рис. 3.4. Складники Індустрії 4.0

Аналітика великих даних

«Великі дані» — це надзвичайно великі або складні набори даних, що ускладнює їх своєчасну обробку, навіть за допомогою програмного забезпечення. Один пристрій IoT може створювати величезну кількість даних для аналізу. Коли у вас є десятки тисяч взаємопов'язаних пристроїв, проблема полягає в тому, щоб знайти найцінніші способи збору, зберігання, аналізу та використання цих даних.

У Індустрії 4.0 боротьба з великими даними є ключем до впровадження прогностного обслуговування та розуміння поведінки користувачів. Виробники повинні розробити системи для ефективного виділення цінної інформації та управління величезною кількістю сукупних даних.

Горизонтальна та вертикальна інтеграція систем

У Індустрії 4.0 кожна компанія, процес, співробітник, відділ і частина обладнання, які беруть участь у виробництві, потребують комунікації. Від досліджень і розробок, до ланцюга поставок, до виробничого цеху, до обслуговування клієнтів, до маркетингу та продажів, потрібна прозорість і координація.

Цифрові трансформації відповідно передбачають інтеграцію різного програмного та апаратного забезпечення, що використовується у виробництві. Незалежно від того, скільки різних постачальників надано обладнання та програми, воно повинно працювати разом безперебійно та розумно. Це дозволяє Smart Factories динамічно реагувати на нові виробничі вимоги та полегшує планове обслуговування.

Вертикальна системна інтеграція за рахунок цифровізації інформаційного забезпечення забезпечує інтеграцію різних відділів виробника, від виробництва до ІТ до забезпечення якості та продажу. Замість того, щоб зберігати дані та приймати рішення на основі обмежених даних, кожен рівень бізнесу може отримати доступ до відповідної інформації від інших. Це допомагає гарантувати, що рішення завжди ґрунтуються на даних і приймаються з розумінням того, як це може вплинути на інші аспекти бізнесу.

Хмарні обчислення роблять ІТ-ресурси, як-от зберігання даних і обчислювальну потужність, доступними на вимогу. Постачальники хмарних послуг використовують одну з трьох моделей хмарних обчислень:

Програмне забезпечення як послуга (SaaS): клієнт платить постачальнику за використання хмарного програмного забезпечення

Хмарні обчислення дозволяють виробникам швидко масштабувати свою ІТ-інфраструктуру, сплачуючи за необхідні ресурси, коли вони потребують. Це дозволяє їм створювати тимчасові тестові середовища та зберігати ІТ-ресурси локальними для клієнтів, коли вони розгортають пристрої IoT у країнах, де вони ще не мають інфраструктури.

Адитивне виробництво є частиною того, що дозволяє виробникам швидко виробляти невеликі партії продукції на основі індивідуальних специфікацій замовника. Використовуючи 3D-друк і цифрове моделювання, фабрики можуть вигідно створювати одноразові вироби. Оскільки ці вироби створюються шар за шаром, у цьому процесі використовуються більш ефективні матеріали

Відзначимо, що методологія цифровізації бізнес-процесів підприємства базується на опорних концепціях інформаційних систем, які в своєму розвитку еволюціонували так: MRP I (Material Requirements Planning) – MRP II (Manufacturing Resource Planning) – ERP-систем підприємства (Enterprise Requirements Planning) – CSRP (Customer Synchronized Resource Planning). Сучасна ERP-система являє собою комплекс взаємозалежних модулів (додатків), які забезпечують роботу єдиного інтегрованого інформаційного середовища за рахунок авто-матизації усіх бізнес-процесів підприємства. Нині в Україні серед підприємств стає поширеним такий вітчизняний програмний продукт як ERP-система IT-Enterprise корпорації «Інформаційні технології». Ця система має комплексні проекти впровадження «Industry 4.0» на підприємствах сфери промисловості (металургії, машинобудівної, харчової, хімічної, кабельної) та сільського господарства, включаючи введення систем керування виробництвом, контролінгом, логістикою, бюджетуванням тощо. Всі модулі системи IT-Enterprise умовно групуються в контури управління, а саме такі як: виробництвом та технічною підготовкою виробництва, проектами, основними виробничими засобами, бізнес-процесами та документообігом, персоналом, логістика, бюджетування й контролінг. ERP-система IT-Enterprise складається з багатьох модулів, кожен з яких автоматизує певні завдання [4, с. 20–21].

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи, методичні підходи до управління бізнес-процесами в умовах цифровізації, а також проведено дослідження потенціалу та перспективних наслідків підприємства.

На сучасних підприємствах використання процесного підходу стало їх конкурентною перевагою. Для реалізації застосування даної концепції здійснюється управління бізнес-процесами. Саме поняття «бізнес-процеси» не є новим, вчені та практики дають різні його визначення.

Загалом бізнес процеси – це сукупність дій, що здійснюється для перетворення вхідних ресурсів підприємства на «вихід» у вигляді готової продукції чи послуг з метою задоволення потреб споживачів. В процесі побудови окремого бізнес-процесу одними з перших етапів є визначення функціонального призначення та цілі, а також ролі процесу у загальній моделі бізнес-системи. Поділ процесів в залежності від функціонального призначення допомагає при реалізації даних етапів.

Фундаментом бізнеспроцесів мають бути процеси розвитку, оскільки процесний підхід орієнтований на постійне вдосконалення, що дозволяє адаптуватися до мінливих умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Бізнес-процеси управління мають бути верхівкою, тобто кожен процес має бути керованим для досягнення запланованих результатів.

Головним чинником у процесі розвитку бізнес-процесів підприємства виступає діджиталізація, що передбачає впровадження інноваційних технологій та управління ними. Управління підприємством в умовах діджиталізації накладає на керівника підприємства вимоги до професійних знань, вмінь та навичок в галузі як менеджменту, управління персоналом, так і в сфері ІТ-технологій.

Передумовами для успішної діджиталізації є збір і використання даних, налаштовані ланцюги створення вартості, цифрові інтерфейси взаємодії з клієнтами, протидія кіберзагрозам. Цифровізація істотно знижує бар'єри

виходу на ринок, відкриває нові і потенційні ринки для компаній. Широке використання алгоритмів дозволяє онлайн-платформам обмінюватися товарами, послугами, робочою силою, дають змогу краще керувати активами та процесами. Будуть наростати тенденції «платформізації» та дематеріалізації активів, зниження транзакційних витрат, максимізації обсягів торгівлі та узгодження попиту та пропозиції. На рівні управління запорукою успішної цифровізації підприємства – є розробка її стратегії.

Керівництву компанії необхідно чітко усвідомлювати необхідність переходу на «цифровий шлях» та розуміти, які переваги будуть в результаті даного процесу.

Впровадження в діяльність підприємства цифрових технологій дає низку переваг, а саме: підвищення гнучкості виробництва за рахунок активної зміни характеристик виробничого процесу та забезпечення інформаційної інтеграції. Цифрова трансформація дає якісне покращення бізнес-процесів підприємства за рахунок впровадження інновацій та адаптації бізнес-моделей до умов сучасної цифрової економіки. Але потрібно пам'ятати про те, що діджиталізація це незворотній процес, що вимагає серйозного та ґрунтовного підходу, та при її виконанні потрібно керуватись завчасно розробленою стратегією.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах діджиталізації економіки. Вісник КНТЕУ. 2019. № 5. С. 23–32.
2. Вдовиченко Ю.В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 79–82.
3. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 1. С. 75-82.
4. Гусєва О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018, No 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7
5. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY», 2022, випуск 4 (6).
6. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortexreport.pdf>
7. Зуб П.В., Калач Г.М. Цифровізація бізнес-процесів промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2021. Випуску 26.
8. Калач Г.М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.
9. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України. Вісник Хмельницького національного університету 2020, № 5, С.90-102.
10. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством / Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10. С. 287- 297.

11. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf>.

12. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти Університетські наукові записки. 2013. № 2. С. 190-197.

13. Лісова Р.М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24(2). С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2019_24%282%29__24.

14. Мельник К.Г., Воржакова Ю.П. Діджиталізація управління бізнес-процесами. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : збірник тез доповідей I Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 23 квітня 2020 р. Київ, 2020. С. 52–53

15. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

16. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинрингу бізнес-процесів. URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf>.

17. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.

18. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131

19. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві / О. В. Тур, А. С. Матусевич // Ефективна економіка. 2018. № 6. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415>

20. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки № 4 (46), 2020. С. 249-255
21. Ходаківський О.М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт, 2017. №22. С. 60-65.
22. Brown Sh. P. Business Processes and Business Functions: a new way of looking at employment. Monthly Labor Review December 2008, p.51-71. <https://www.bls.gov/opub/mlr/2008/12/art3full.pdf>
23. Davenport T. H., Short J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign // Sloan Management Review, 1990,(Summer), 11–27;
24. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. – Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1993. 337.
25. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. – Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373.
26. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg, Sweden, 1993.
27. . Gerbert van den Berg, Paul Pietersma Key Management Models. The 75+ models every manager needs to know. Pearson. 2015. 326 p.
28. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. – New York, NY: Harper Business, 1993. – 223.
29. Mokrushina E. Digital Transformation: Digitization of Business Processes. Elma Blog : вебсайт. URL: <https://www.elma-bpm.com/2017/08/31/digitaltransformation-digitization-of-business-processes>.
30. Szukiec K. The Importance Of Business Processes Automation And Digitization. Stepwise : вебсайт. URL: <https://stepwise.pl/the-importance-andchallenges-of-business-processes-automation-anddigitization>.
31. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // Harvard Business Review, 1985, 85.

32. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. 2007, Springer.



ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»,
ПЕРША ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
ЗА РІК ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31.12.2021 Р
ЗІ ЗВІТОМ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА

з бюджетом	21	1135			
у тому числі з податку на прибуток		1136			
Інша поточна дебіторська заборгованість	21	1155	8 597	14 514	13 604
Поточні фінансові інвестиції		1160			
Гроші та їх еквіваленти	25	1165	67 632	89 290	42 896
готівка		1166	213	951	643
рахунки в банках		1167	67 419	88 338	42 253
Витрати майбутніх періодів		1170			
Інші оборотні активи	22	1190	3 284	2 502	16 478
Усього за розділом II		1195	398 730	474 094	582 321
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200			
Баланс		1300	570 595	670 386	805 165

БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН)
(продовження)

Пасив	Прим.	Код рядка	Форма № 1 Код за ДКУД 1801001		
			31 грудня 2019 р.	31 грудня 2020 р.	31 грудня 2021 р.
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	26	1400	10 000	10 000	10 000
Капітал у дооцінках		1405			
Додатковий капітал		1410			
Резервний капітал	26	1415			
Непокритий збиток	26	1420	23 200	32 738	46 404
Неоплачений капітал		1425	(5 000)	(5 000)	(5 000)
Видучений капітал		1430			
Усього за розділом I		1495	28 200	37 738	51 404
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання		1500			
Довгострокові кредити банків		1510			
Інші довгострокові зобов'язання	27	1515	40 872	26 839	15 041
Довгострокові зобов'язання з оренди		1516			
Довгострокові забезпечення		1520		53	53
Цільове фінансування		1525			
Усього за розділом II		1595	40 872	26 892	15 094
III. Поточні зобов'язання і забезпечення					
Короткострокові кредити банків		1600			
Поточна кредиторська заборгованість за:					
довгостроковими зобов'язання		1610	57 778	23 947	18 283
товари, роботи, послуги	28	1615	206 262	199 451	299 982
розрахунками з бюджетом	28	1620	1 542	2 299	1 972
у тому числі з податку на прибуток		1621			
розрахунки зі страхування	28	1625	828	907	1 098
розрахунками з оплати праці	28	1630	3 001	3 336	4 019
Поточна кредиторська заборгованість з одержаних авансів		1635	24 997	33 215	28 677
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з акціонерами		1640			
Поточні забезпечення	29	1660			



ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА»,
ПЕРША ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ
ЗА РІК ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31.12.2021 Р
ЗІ ЗВІТОМ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА

**ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ (ЗВІТ ПРО СУКУПНИЙ ДОХІД)
за 2021 рік**

Форма № 2	Код за ДКУД	1801003
-----------	-------------	---------

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6	2000	2 369 061	2 043 262
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	7	2050	(2 055 421)	(1 582 203)
Валовий:				
Прибуток		2090	313 640	461 059
Збиток		2095		
Інші операційні доходи	12	2120	341 028	70 684
Адміністративні витрати	14	2130	(50 007)	(53 866)
Витрати на збут	8	2150	(508 514)	(396 541)
Інші операційні витрати	11	2180	(62 148)	(45 910)
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
Прибуток		2190	33 999	35 426
Збиток		2195		
Доход від участі в капіталі		2200		
Інші фінансові доходи		2220		
Інші доходи	9	2240	375	99
Фінансові витрати	13	2250	(22 137)	(23 457)
Інші витрати	10	2270		(214)
Фінансовий результат до оподаткування:				
Прибуток		2290	12 237	11 854
Збиток		2295		
Витрати / (кредит) з податку на прибуток	14	2300	(2 203)	(1 960)
Чистий фінансовий результат:				
Прибуток	15	2350	10 034	9 894
Збиток		2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Прим.	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1		2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів		2400		
Інший сукупний дохід*		2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування		2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом		2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування		2460		
Сукупний дохід (збиток) (сума рядків 2350, 2355 та 2460)		2465	10 034	9894



ТОВ «МК «ГАЛИЧИНА»,
ЗА РІК ЩО ЗАКІНЧИВСЯ 31.12.2021 Р
ЗІ ЗВІТОМ НЕЗАЛЕЖНОГО АУДИТОРА

ЗВІТ ПРО РУХ ГРОШОВИХ КОШТІВ (за непрямим методом)
за 2021 рік

Форма № 3

Код за ДКУД 1801006

Стаття	Примітка	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I		2	3	4
I. Рух коштів у результаті операційної діяльності				
Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)		3000	2 703 336	2 372 740
Повернення податків та зборів		3005		
У тому числі на додану вартість		3006		
Надходження авансів від покупців і замовників		3015		
Цільового фінансування		3010		
Надходження субсидій, дотацій		3011		
Надходження авансів від покупців і замовників		3015		
Надходження від повернення авансів		3020		
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках		3025	5 607	5 327
Надходження від боржників (штрафів, пені)		3035	3 544	4
Надходження від страхових премій		3050		97
Інші надходження		3095	8 285	45 900
Витрачання на оплату:		3100	(2 712 553)	(2 300 749)
Товарів (робіт, послуг)				
Праці		3105	(92 168)	(75 233)
Відрахувань на соціальні заходи		3110	(25 113)	(20 479)
Зобов'язань з податків і зборів		3115	(33 133)	(26 522)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток		3116	(2 383)	(2 015)
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість		3117	(8 274)	(6 038)
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів		3118	(20 603)	(16 850)
Витрачання на оплату авансів		3135		(8 525)
Витрачання на оплату повернення авансів		3140		
Витрачання на сплату орендних платежів		3165		
Інші витрачання		3190	(9 804)	(16 560)
Чистий рух коштів від операційної діяльності		3195	-151 999	-24 000
II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності				
Надходження від реалізації: Необоротних активів		3205		
Надходження від отриманих: відсотків		3215		
Надходження від погашення позик		3230		
Інші надходження		3250		
Витрачання на придбання: Необоротних активів		3260	(189 157)	(66 787)
Витрачання на надання позик		3275		
Інші платежі		3290		
Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності		3295	-189 157	-66 787
III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності				
Отримання позик		3305	445 977	178 386
Інші надходження		3340		
Погашення позик		3350	118 018	30 404
Сплату дивідендів		3355		
Витрачання на сплату відсотків		3360		
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди		3365	(33 197)	(35 537)
Інші платежі		3390		-
Чистий рух коштів від фінансової діяльності		3395	294 762	112 445

