

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ КИЇВСЬКИЙ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІНГВІСТИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту і маркетингу

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: « Удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації»  
(на прикладі ВЦ «Рудий Кіт»)

Студентки групи М 01-20  
факультету туризму, бізнесу і психології освітньої програми  
Управління та адміністрування бізнес-процесами  
за спеціальністю 073 Менеджмент  
Макаріної Тетяни Андріївни

Допущено до захисту «\_\_» \_\_\_\_\_ року

Завідувач кафедри менеджменту і маркетингу \_\_\_\_\_ Тарасюк М.В.  
(підпис)

Науковий керівник:  
кандидат економічних наук, професор Тарасюк М.В .

Оцінка ЄКТС \_\_\_\_\_

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів \_\_\_\_\_

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Сутність бізнес-процесів, їх види.....	7
1.2. Моделювання і принципи оптимізації бізнес-процесів .....	15
1.3. Методичні підходи управління бізнес-процесами організації.....	24
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	34
2.1. Ідентифікація мережі бізнес-процесів організації.....	34
2.2. Регламентація основних бізнес-процесів організації.....	47
2.3. Оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації .....	55
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ .....	63
3.1. Застосування зарубіжного досвіду в оптимізації бізнес-процесів.....	63
3.2. Напрями удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації .....	70
ВИСНОВКИ .....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	97

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасний стан світової економіки характеризується динамізмом і постійним зростанням рівня конкуренції, що вимагає від підприємств адаптації діяльності до умов ринку і швидкої переорієнтації на нові запити споживачів. Тому на сьогодні важливе місце в управлінні підприємством належить внутрішнім перетворенням, спрямованим на взаємодію із зовнішнім середовищем. Для цього підприємства використовують методи процесного управління, що дозволяють їм покращити власну конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

В Україні господарська діяльність підприємств здійснюється в умовах дестабілізаційних процесів у політичному і економічному житті та їхніх негативних соціально-економічних наслідків. Тому особливу увагу потрібно приділяти аспектам організації управління підприємствами, які можуть забезпечити відповідні реакції на зміни, що відбуваються в нестабільному зовнішньому середовищі, і розробці гнучких управлінських рішень, здатних до змін на етапі їх реалізації.

Важливість теми проектування бізнес-процесів на підприємствах обумовлене тим, що наразі більшості вітчизняних підприємств складно забезпечити власну конкурентоспроможність на ринку. Водночас нині суттєво збільшились можливості використання ними сучасних досягнень теорії управління підприємством.

Одним із таких підходів до теорії управління підприємством є процесний, в основі якого лежить уявлення про діяльність підприємства як про систему взаємопов'язаних і взаємодійних бізнес-процесів. Саме проектування та управління бізнес-процесами на підприємстві в межах реалізації стратегії розвитку дозволяє йому знайти шляхи оптимізації і досягнення певної гнучкості в господарській діяльності. Тому дослідження процесу проектування основних

бізнес-процесів на підприємстві є доволі актуальним та своєчасним, оскільки спрямоване на підвищення його ефективності та забезпечення конкурентоспроможності в динамічних ринкових умовах господарювання.

Дослідженню управління бізнес-процесами присвячені праці відомих вітчизняних та зарубіжних науковців. Зокрема, Б. М. Андрушків, Т. І. Лепейко, О. Г. Мельник, В. В. Нетепчук досліджували теоретичні аспекти управління бізнес-процесами на підприємстві, Л. О. Денисенко, С. Є. Шацька аналізували підходи до класифікації бізнес-процесів, методи, інструментарій та їх вдосконалення стали предметом розгляду у працях таких авторів, як Ю. В. Василенко, О. М. Гайдаєнко та ін. Проте, незважаючи на значне теоретичне обґрунтування та практичний досвід використання бізнес-процесів в управлінні підприємствами, питання щодо їх проектування потребують подальшого дослідження.

*Метою* кваліфікаційної роботи магістра є визначення напрямів удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації.

*Основними завданнями* кваліфікаційної роботи магістра є:

- визначити сутність бізнес-процесів, їх види;
  - розглянути моделювання і принципи оптимізації бізнес-процесів;
  - дослідити методичні підходи управління бізнес-процесами організації;
  - провести ідентифікацію мережі бізнес-процесів організації;
  - проаналізувати регламентацію основних бізнес-процесів організації;
  - оцінити ефективність основних бізнес-процесів організації;
  - дослідити застосування зарубіжного досвіду в оптимізації бізнес-процесів
- запропонувати напрями удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації.

*Об'єктом дослідження* є процес проектування бізнес-процесів на підприємстві ВЦ «Рудий Кіт».

*Предметом дослідження* є теоретичні питання та практичні аспекти проектування бізнес-процесів організації.

*Базою дослідження* є ВЦ «Рудий Кіт», заснований у 2013 році. Основним видом діяльності ВЦ «Рудий Кіт» є ветеринарна діяльність. Стратегічна мета діяльності ВЦ «Рудий Кіт» полягає в наданні якісних ветеринарних послуг.

*Методи дослідження:* метод систематизації, аналіз та синтез, метод узагальнення – використовувалися під час дослідження теоретичних питань проектування бізнес-процесів організації; метод порівняння, абстрактно-логічний метод, графічний метод – використовувалися під час дослідження основних бізнес-процесів організації; статистичний метод, системно-структурний аналіз – застосовувалися під час оцінки ефективності бізнес-процесів організації.

*Наукова новизна* кваліфікаційної роботи магістра полягає у використанні інструментів BPMN для візуалізації основних бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт».

*Практичне значення.* Обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства можуть бути використані іншими підприємствами із метою вдосконалення бізнес-процесів діяльності.

#### *Апробація результатів роботи*

*Інформаційною базою* кваліфікаційної роботи магістра слугували законодавчі та нормативні акти, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, статті періодичного друку, ресурси мережі Інтернет, статистична звітність підприємства.

*Структура роботи.* Робота складається із вступу, висновків, трьох розділів, списку використаної літератури та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АДМІНІСТРУВАННЯ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність бізнес-процесів, їх види

Проектування бізнес-процесів в умовах сучасного розвитку управління є актуальним напрямом, який сприяє оптимізації діяльності підприємства та підвищення ефективності шляхів досягнення цілей. Процеси, що відбуваються всередині підприємства, – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи. Нині підприємства поступово переходять від функціонального методу управління до процесного. Основною відмінністю процесного підходу є його концентрованість на результаті та оптимальний спосіб його досягнення: можливість створення на підприємстві структури, яка забезпечує управління з найбільшим ступенем ефективності з точки зору організації та синхронізації діяльності, спрямоване на задоволення потреб споживачів.

Спочатку процес тлумачили як будь-які види діяльності в роботі організації. Зокрема, таке визначення пропонує В. Демінг (1982 р.) [18, с. 37]. Своєю чергою, Дж. Мартін, відмовившись від використання поняття «бізнес-процес», запропонував назвати його «потокотом цінностей».

Один з підходів до визначення бізнес-процесів в організації – це метод ланцюжка цінностей, який запропоновано М. Портером і В. Міллером і сутність якого обумовлена через точки входу і виходу [56, с. 127].

У сучасній українській економічній літературі трапляються різні трактування цього поняття, але більшість авторів вважає бізнес-процес системою

послідовних, цілеспрямованих дій, взаємопов'язаних операцій, які становлять цінність для споживачів і максимізують прибуток підприємства. Бізнес-процес – це «... спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи» [13]. Тобто основна увага акцентується на тому, як здійснюється робота на підприємстві, на противагу тому, що при фокусі на продуктах розглядається саме продукція, яку виробляє підприємство. Розглянемо особливості трактування поняття «бізнес-процес» різними науковцями в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

### Трактування поняття «бізнес-процес» у науковій літературі

Автор	Тлумачення
1	2
Б. Андрушків	Процес, для якого можна визначити точки входу (вхідні параметри підприємства (ресурси) і точки виходу (продукцію, послуги, прибуток)
ISO 9001:2008	Низка взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу
І. І. Стец	Стійкий, цілеспрямований, структурований потік взаємозв'язаних дій (операцій, робіт, процедур, кроків, переділів), виконуваних послідовно або паралельно, продиктованих життєвим циклом виробу й спрямованих на перетворення «входів» – інформаційних, трудових, матеріальних потоків ресурсів з метою отримання бажаного «виходу» – заданого кінцевого результату бізнес-процесу – задоволення потреб клієнта (споживача) тим, що являє цінність для нього і має більшу вартість
Б. Андерсен	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій з використання ресурсів підприємства для фізичного чи віртуального перетворення об'єкта з метою досягнення визначених вимірних результатів або виробництва продукції для задоволення потреб споживачів
М. Хаммер	Сукупність різних видів діяльності, у межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача
Л. В. Павлюк	Взаємопов'язаний комплекс певних дій, що призводить до перетворення вхідних ресурсів (сировини, матеріалів, інформації) до вихідних результатів (готової продукції чи послуг) з подальшою їх реалізацією аж до виникнення економічної цінності та отримання чистого прибутку
С. Барановський, М. Толкачов	Окрема унікальна частина діяльності підприємства, яка складається із сукупності керованих та повторюваних процесів, котрі мають точки контролю за основними ключовими показниками та загальні чітко ідентифіковані характеристики, в якій підприємство або клієнт отримують цінний результат у відповідності з поставленими цілями та завданнями

1	2
Л. І. Чорнобай, О. І. Дума	Система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій, яка, у свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості до цільового ринку через бізнес-модель підприємства

*Джерело: [1, 2, 7, 41, 50, 56, 61, 62]*

Аналіз зазначених підходів до трактування поняття «бізнес-процес» свідчить, що вони характеризуються безперервністю виконання робіт (функцій чи операцій), їхнім логічним взаємозв'язком, наявністю на бізнес-процеси як внутрішнього, так і зовнішнього попиту.

Базуючись на наведених вище трактуваннях, представлених у табл. 1.1, можна виділити такі його основні ключові характеристики:

- існування мети здійснення бізнес-процесів;
- використання ресурсів для виконання бізнес-процесів;
- періодичність здійснення послідовних дій;
- наявність «входу» і «виходу»;
- безперервність здійснення бізнес-процесів тощо.

Проте слід зазначити, що динамічність ринкового середовища вимагає від бізнес-процесів гнучкості, тобто здатності до їх конфігурації у зв'язку зі змінами умов середовища, а також взаємозв'язку й узгодженості з генеральною стратегією розвитку підприємства.

Найбільш суттєвою ознакою бізнес-процесу як економічної категорії є «поточність» відрізків часу, що становлять конкретний процес бізнесу від входу до виходу. Другою ознакою можна назвати тісний взаємозв'язок цих потоків, тобто повинна мати місце узгодженість в безлічі закінчених дій. Найбільша кількість різночитань спостерігається в визначеннях вихідних параметрів бізнес-процесу, тобто його кінцевих цілей.



Беручи це до уваги, можна запропонувати таке визначення «бізнес-процесу»: це сукупність послідовних і взаємопов'язаних систематично здійснюваних дій у рамках реалізації стратегії розвитку, спрямованих на формування і використання всього потенціалу підприємства в процесі здійснення певного виду діяльності з метою створення конкурентоспроможної продукції, яка здатна задовольняти зовнішніх і внутрішніх споживачів та забезпечити підприємству досягнення стратегічних цілей.

Схематично бізнес-процес можна розглядати як ланцюжок робіт (операцій, функцій), результатом якого є який-небудь продукт (рис. 1.1).

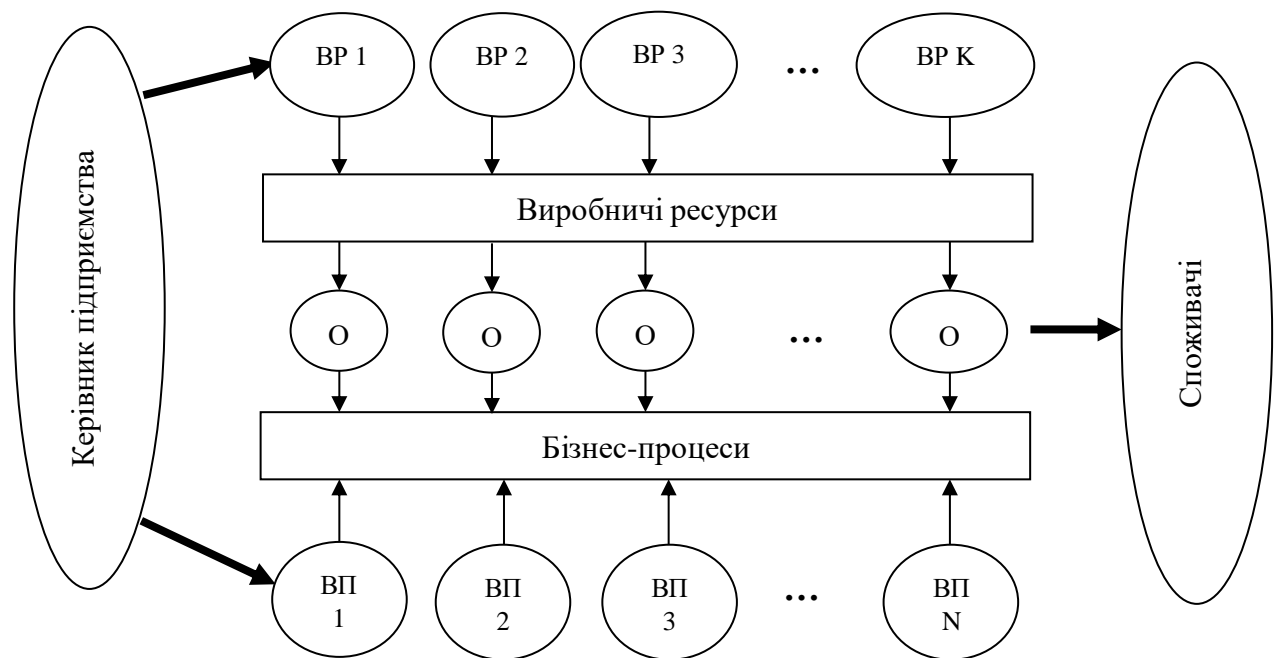


Рис. 1.1. Бізнес-процес

*Джерело: [38, с. 98]*

Таким чином, під бізнес-процесом слід розуміти стійку, цілеспрямовану, структуровану послідовність дій, які взаємопов'язані між собою, мають початок (вхід) і результат (вихід), спрямовані на перетворення інформаційно-матеріальних потоків з метою задоволення потреб клієнта.

Є багато класифікацій бізнес-процесів, але найчастіше виділяють такі:

- основні бізнес-процеси, які утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші;
- допоміжні бізнес-процеси, що направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії;
- бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі;
- процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами [21].

Л. Денисенко і С. Шацька до основних бізнес-процесів відносять такі (рис. 1. 2).

Поділ на типи здійснено для розуміння діяльності, яка приносить додану вартість кінцевого продукту (послуги) – група основних (базових) процесів, і діяльності, яка безпосередньо не приносить доданої вартості, але без якої компанії не обійтися – група допоміжних (підтримуючих) процесів.

Основні бізнес-процеси генерують доходи підприємств. До основних відносяться бізнес-процеси, які орієнтовані на виробництво товару чи надання послуги, які є цільовими об'єктами створення підприємства та забезпечують отримання ним доходу. Саме основні бізнес-процеси формують результат та споживчі якості товару, за які зовнішній клієнт готовий платити кошти.

Допоміжні бізнес-процеси підтримують інфраструктуру підприємства, призначені для життєзабезпечення всіх інших процесів та орієнтовані на підтримку їхніх універсальних рис. До допоміжних бізнес-процесів на підприємствах будь-якого сектору економіки належать процеси фінансового забезпечення, кадрового забезпечення, інженерно-технічного забезпечення тощо.



Рис. 1.2. Основні бізнес-процес підприємства за базовими категоріями

*Джерело: [14]*

Бізнес-процесами розвитку є процеси вдосконалення виробленої продукції або послуги, процеси розвитку технологій, процеси модифікації устаткування та обладнання, а також інноваційні процеси, наприклад, це проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт.

Якщо для мережевого підприємства до групи основних процесів можна віднести реалізацію послуг, тобто процес за який воно отримує гроші, а процес підготовки і підбору персоналу будуть допоміжним процесом (за цю діяльність споживачі не платять, а підприємство це проводить для забезпечення функціонування своїх основних процесів), то для консалтингової компанії основними процесам будуть навчання, консультування персоналу, а в групі

допоміжних процесів – забезпечення оргтехнікою, організація переїзду до замовника тощо [36, с. 98].

Нині на підприємствах виділяють три групи процесів: наскрізні процеси, що відбуваються в декількох підрозділах підприємства та перетинають кордони функціональних підрозділів; процеси підрозділів, діяльність яких обмежена рамками одного функціонального підрозділу; операції найнижчого рівня декомпозиції діяльності підприємства.

За ступенем формалізації бізнес-процеси поділяються на добре та погано структуровані. До загальноприйнятих критеріїв, які дозволять визначити ступінь формалізації бізнес-процесу можна віднести наступні [43, с. 117]:

- вибір наступного виконавця. У формалізованому процесі наступний учасник відомий заздалегідь а його вибір стандартизований. Наприклад, при вартості продукту до 1000 грн замовлення перевіряє економіст, а якщо його ціна вища, то співробітник з більш високими повноваженнями. Якщо ж вибір виконавця не формалізований, можна говорити, що виконавець заздалегідь невідомий;

- вибір наступної операції. У формалізованому процесі наступна операція відома заздалегідь. Але бувають ситуації, коли такі дії можна визначити тільки після завершення попередньої. Наприклад, в юридичній діяльності вибір варіанту продовження можливий тільки після завершення поточного судового розгляду, причому існує декілька альтернатив продовження, вибір між якими неоднозначний і не може бути формалізований, тому кожен раз здійснюється експертом предметної області;

- вибір об'єкта управління. Зазвичай з кожним процесом пов'язаний об'єкт управління, наприклад, документ, рух якого протягом процесу визначає статус виконання. Наприклад, видача кредиту починається із заповнення документа під назвою заявка, її рух між учасниками визначає хід розгляду, на заявці ставлять свою візу учасники. Формалізовані документи зручніші для

машинної обробки. Але бувають неформалізовані документи, наприклад, та сама заявка може бути описана в простій письмовій формі без шаблону і спеціальних правил, тому зрозуміти, де в заявці замовник, а де адреса доставки у випадку автоматизації важко. У промисловій сфері основні бізнес-процеси є технологічними, вони автоматизуються за допомогою засобів промислової автоматики, в яких використовуються спеціалізовані промислові інформаційні системи. У промисловості впровадження інформаційних систем відбувається, частіше за все, у допоміжні, обслуговуючі бізнес-процеси (закупівлі, склад, облік), які не містять виробничого ноу-хау, тому підприємства легше погоджуються на запозичення чужих кращих практик. Навпаки, в непромисловій сфері часто автоматизуються основні бізнес-процеси, тому питання копіювання чужих практик вирішуються значно складніше.

Таким чином, бізнес-процес є стійким процесом (послідовність робіт), який співвіднесений з окремим видом виробничо-господарської діяльності підприємства і орієнтований на створення нової вартості (наприклад, бізнес-процес основного виробництва), ієрархія взаємопов'язаних функціональних дій, що реалізують одну (або кілька) цілей системи. А підприємство є мережею бізнес-процесів, завдання управління якою полягає в забезпеченні цільової спрямованості всієї діяльності з врахуванням впливу зовнішнього середовища; виявленні нових можливостей розвитку і чинники ризику; оцінити альтернативні варіанти рішень, пов'язаних з розподілом наявних ресурсів у стратегічно обґрунтованих і високоефективних проектах; формуванні внутрішнього середовища, яке сприятиме ініціативному реагуванню керівництва на зміну ситуації.

## 1.2. Моделювання і принципи оптимізації бізнес-процесів

Сучасна економічна система, якою є будь-яке підприємство, має низку особливостей, які зумовлюють особливості управління бізнес-процесами. По-перше, підприємства характеризуються нестійкістю. За наявності нестійкості підприємств роль зовнішніх факторів постійно змінюється. За певних умов незначний вплив на підприємство може призвести до значних та непередбачуваних наслідків. По-друге, підприємству притаманні ефекти узгодження, що проявляються в тому випадку, коли його основні складові корелюють, узгоджують свою поведінку. У результаті такої взаємодії відбуваються процеси впорядкування, які виникнення з хаосу певних структур. Чим більше відхилення від рівноважного стану, тим сильніше охоплення взаємозв'язками, тим вища узгодженість бізнес-процесів, що відбуваються на підприємстві.

Усі види бізнес-процесів підлягають моделюванню, для чого використовують різні методи. Одним з найбільш простих способів моделювання бізнес-процесів є модель «as is» («як є»). Після цього модель бізнес-процесу аналізується чи обробляється спеціальним програмним забезпеченням. Результатом є створення моделі організації бізнес-процесів «to be» («як буде»), та додаткової моделі «should be» («як повинно бути»), яка не відображає реальну організацію бізнес-процесів, проте чітко показує, чого слід прагнути.

Для досягнення результату, найбільш наближеного до реальності, на початковому етапі моделювання бізнес-процесів необхідно приділити значну увагу прописуванню найбільш детально моделі «як є». Оскільки саме на основі цієї моделі будується вся подальша аналітична та організаційна робота, і будь-яке упущення при побудові бізнес-процесів у майбутньому може негативно відбитися на результатах роботи чи займе додатковий час на усунення помилок [43, с. 82].

Моделі бізнес-процесів застосовуються підприємствами для різних цілей, що визначає тип моделі, яка розробляється. Графічна модель бізнес-процесу у вигляді наочної, загальнозрозумілої діаграми може служити для навчання нових співробітників їх посадовим обов'язкам, узгодження дій між структурними одиницями компанії, підбору або розробки компонентів інформаційної системи. Опис з допомогою моделей такого типу існуючих і цільових бізнес-процесів використовується для оптимізації і вдосконалення діяльності компанії шляхом усунення вузьких місць, дублювання функцій та ін. Імітаційні моделі бізнес-процесів дозволяють оцінити їх ефективність і подивитися, як буде виконуватися процес з вхідними даними, які дотепер не траплялися в реальній роботі підприємства. Виконувані моделі бізнес-процесів можуть бути запущені на спеціальному програмному забезпеченні для автоматизації процесу безпосередньо по моделі.

Проведення аналізу підприємства як моделі – зручний спосіб відповіді на питання, що необхідно та достатньо для досягнення конкретної поставленої мети. Моделювання бізнес-процесу дозволяє провести всебічний аналіз діяльності підприємства, поглянути на нього з усіх точок зору, побачити те, що, можливо, не бачать працівники підприємства, в тому числі його менеджмент.

Метою моделювання бізнес-процесів на підприємстві є [60, с. 47]:

- 1) створення реальної картини функціонування підприємства та процесів, які відбуваються в ньому;
- 2) виявлення поточних проблем підприємства та можливості їхнього вирішення;
- 3) створення бази для забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Завданнями моделювання бізнес-процесів підприємства є:

- 1) представлення діяльності підприємства та прийнятих у ньому технологій у вигляді ієрархічних схем бізнес-процесів, які забезпечують наочне подання інформації про функціонування підприємства;
- 2) побудова раціональної та ефективної організаційно-управлінської структури підприємства;
- 3) впорядкування інформаційних потоків (у тому числі документообігу) всередині підприємства;
- 4) розробка та побудова раціональних технологій роботи структурних підрозділів підприємства;
- 5) підвищення керованості бізнесу;
- 6) регламентація службових функцій, розробка положень про відділи та посадові інструкції.

Сьогодні важлива роль у підвищенні ефективності функціонування будь-якого підприємства відводиться інформаційним аналітичним системам управління його бізнес-процесами, до складу яких входить також система оперативного управління виробництвом, що зорієнтована на вирішення завдань планування, обліку та контролю, прогнозування і аналізу відхилень від запланованого перебігу виробництва, вироблення та прийняття управлінських рішень.

Оскільки моделі бізнес-процесів підприємства призначені для широкого кола користувачів (керівництва, бізнес-аналітиків, рядових співробітників), а їхня побудова часто покладається не на фахівців в області інформаційних технологій, то найбільш широкого використання отримали моделі графічного типу. В цих моделях відповідно до певної методологією бізнес-процес представляється у вигляді наочного графічного зображення – діаграми, яка складається переважно з прямокутників та стрілок. Таке зображення має високу, багатовимірну інформативність, що виражається в різних властивостях (фон,



колір, зображення) та атрибутах (розмір, вага, вартість, час) кожного об'єкта та зв'язку. Останніми роками розробники програмних засобів моделювання бізнес-процесів значну увагу приділяють перетворенню графічних моделей в моделі інших видів, зокрема в такі, призначенням яких є забезпечення автоматизації бізнес-процесу та інтеграція задіяних в його виконанні інформаційних систем.

Крім того, виділяють такі види моделей бізнес-процесів [60, с. 63]:

- функціональні, які описують сукупність виконуваних системою функцій та їх входи/виходи;
- поведінкові, які показують, коли та за яких умов виконуються основні бізнес-функції, за допомогою таких категорій, як стан системи, подія, послідовність подій, перехід з одного стану в інший, умови переходу;
- структурні, які характеризують морфологію системи – склад підсистем, їхні взаємозв'язки;
- інформаційні, які відображають структури даних – їхній склад та взаємозв'язки.

Перевагами використання моделювання бізнес-процесів в діяльності підприємства є:

- забезпечення «прозорості» всіх господарських операцій;
- можливість побачити дійсну картину функціонування підприємства, за рахунок подання існуючих бізнес-процесів у вигляді табличних, графічних та текстових документів;
- можливість аналізувати ймовірні наслідки збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно виявити та виправити виявлені помилки;
- створення передумов до постійного вдосконалювання та поліпшення управління підприємством.

Для моделювання бізнес-процесів підприємства використовуються спеціальні інформаційні засоби структурного моделювання, до яких належать

CASE-технологія (Computer Aided System Engineering) – структурний аналіз з використанням інформаційних засобів [44, с. 134] Саме CASE-технологія дає можливість проводити опис і аналіз складних бізнес-процесів підприємства. Ринок програмних засобів моделювання бізнес-процесів досить широкий, їхня різноманітність є причиною складності оптимального вибору програмного забезпечення, оскільки функціонально-виробнича, організаційна, інформаційно-управлінська структури окремих підприємств дуже різняться між собою.

Вибір підходів до моделювання бізнес-процесів на підприємстві залежить від предметної області й цілей, які ставлять перед собою топ-менеджери підприємства при моделюванні. Наприклад, для моделювання нескладних бізнес-процесів підприємства, таких як аналіз обсягу замовлень, оформлення плану закупівель, укладання договорів, доцільно використовувати методи MS Visio, Business Studio, для таких бізнес-процесів як здійснення продажів, обслуговування клієнтів, стратегічне управління підходять методи BPMN, Ericsson'Penker, UML, ARIS що діють на базі об'єктно-орієнтованого підходу.

Питання визначення етапів моделювання процесів підприємства розглядається в контексті з цілями й завданнями, на які має відповідати кінцева модель бізнес-процесу. Цілями моделювання бізнес-процесів підприємства можуть бути оптимізація діяльності, реорганізація, аналіз, автоматизування бізнес-процесів тощо.

Моделювання бізнес-процесів має пройти декілька етапів. По-перше моделювання бізнес-процесів, дозволяє автоматизувати процес управління процесами підприємства, що означає зростання швидкості передачі інформації та підвищення контролю, що полегшує завдання керівництва за цими управлінськими функціями. По-друге, змодельована система бізнес-процесів має самонастроювальний характер. В першу чергу, будується організаційна модель бізнес-процесів, яка виходить при сполученні функціональної та структурної моделей, в результаті можна отримати відповіді на питання: які функції реалізує

підприємство і хто саме їх реалізує [44, с. 152]. На наступному етапі кожній функції привласнюються вхідні та вихідні параметри – функції стають бізнес-процесами, які далі подаються у вигляді взаємозалежних ланцюжків, а це вже модель процесів.

Одночасно з цим структурна модель бізнес-процесів трансформується в рольову модель (делегування повноважень та визначення відповідальності). На етапі побудови процесно-рольової моделі бізнес-процесів виникає можливість її автоматизації, наслідком чого є прискорення передачі інформації та підвищення контролю, що дозволяє безперешкодно перейти до останнього етапу – кількісного моделювання. Слід відзначити, що частка кількісного опису в різних компонентах менеджменту розрізняється, так, у виробничій сфері за допомогою кількісних методів можна описати до 90% усіх бізнес-процесів, у той час як у маркетингу лише близько 10%.

Щодо оптимізації бізнес-процесів, то сьогодні існують певні розбіжності у сприйнятті його сутності в залежності від мети його використання. У табл. 1.2 визначено сутність поняття «оптимізація бізнес-процесів».

Таблиця 1.2

### Сутність оптимізації бізнес-процесів

№	Визначення
1	один з інструментів та прийомів інтенсивного шляху розвитку підприємства, який дозволяє організувати його діяльність з максимально ефективним використанням усіх внутрішніх резервів
2	безпосередня розробка і реалізація заходів стосовно вдосконалення (реорганізації) бізнес-процесів підприємства
3	комплекс заходів, який забезпечує взаємозв'язок бізнес-процесів підприємства
4	спосіб зниження собівартості бізнес-процесів підприємства
5	процес забезпечення досягнення бізнес-цілей підприємства, які сформульовані в термінах кількісних показників, що використовуються в якості критеріїв оптимальності
6	робота з постійного поліпшення діяльності підприємства

*Джерело: [25, с. 65]*

Аналіз визначень, наведених в табл. 1.2, дозволяє дійти висновку, що, коли говорять про оптимізацію бізнес-процесів, мають на увазі більш гнучкий термін «поліпшення» і досягнення позитивного ефекту в зміні якісних показників діяльності підприємства. У такому випадку оптимізація бізнес-процесів націлена на підвищення їх результативності, адаптованості та ефективності. Тобто оптимізація бізнес-процесів повинна розглядатися у контексті покращення, вдосконалення діяльності підприємства.

Покращення бізнес-процесів підприємства (BPI) – це системний підхід, який дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси з метою досягнення найбільш ефективних результатів діяльності. Покращення бізнес-процесів підприємства забезпечує скорочення його витрат і циклу бізнес-процесу на 90% при одночасному підвищенні якості продукції більш ніж на 60%. Оптимізація бізнес-процесів підприємства є одним з аспектів його організаційного розвитку, при якому комплекс дій приймається власником процесу для виявлення, аналізу і покращення існуючих бізнес-процесів відповідно з поставленими цілями та завданнями, наприклад збільшення прибутку та продуктивності, зниження витрат тощо. Також для оптимізації бізнес-процесів підприємства таким способом є зміни існуючих бізнес-процесів, при яких досягається покращення якості продукту чи послуги, задля їхньої відповідності потребам споживачів.

До основних принципів оптимізації бізнес-процесів належать [25, с. 66]:

- 1) відповідність оптимізації бізнес-процесів стратегічним цілям підприємства;
- 2) орієнтація на внутрішніх і зовнішніх споживачів;
- 3) наявність на підприємстві критеріїв оптимізації бізнес-процесів;
- 4) наявність власників бізнес-процесів, що відповідальні за їхню оптимізацію.

Хоча для оптимізації кожного бізнес-процесу завжди використовується індивідуальний підхід, але існують базові принципи удосконалення, які в багатьох випадках використання дають позитивні результати:

- горизонтальне стиснення бізнес-процесу, коли декілька субпроцесів об'єднуються в один;
- вертикальне стискання бізнес-процесу (наділення співробітників додатковими повноваженнями та збільшення ролі кожного з них);
- вибір іншого варіанту виконання бізнес-процесу, його перенесення територіально в більш відповідне місце, зменшення кількості перевірок та управлінських впливів;
- скорочення кількості погоджень – єдина точка контакту забезпечується одним менеджером чи автоматизованою системою.

Аналізуючи критерії оптимізації бізнес-процесів підприємства, необхідно зазначити, що, як правило, оптимальність бізнес-процесу оцінюється за такими параметрами:

- якість кінцевого результату бізнес-процесу;
- якість та зміст проміжних результатів бізнес-процесу (по кожній операції);
- змістовність дій виконавців при виконанні операцій;
- компактність та узгодженість схем бізнес-процесів;
- ефективність управління бізнес-процесом.

Перелік основних критеріїв оптимізації бізнес-процесів необхідно доповнити такими, як час виконання та їх вартість. Також необхідно відзначити, що кожен з цих критеріїв оцінюється через систему показників, яка формується в межах аналізу бізнес-процесів підприємства.

Перевагами оптимізації бізнес-процесів підприємства є [25, с. 68]:

- скорочення тривалості, витрат і кількості помилок у кожному з проаналізованих бізнес-процесів;
- формування у керівників і працівників підприємства чіткого розуміння того як, коли, хто і що потрібно зробити для досягнення поставлених цілей;
- інтегрування зі стратегією підприємства і ключовими показниками його ефективності;
- можливість підготовки до продуманого, успішного і ефективного впровадження інформаційних технологій;
- зростання керованості підприємства;
- можливість підготовки до ефективного і обґрунтованого організаційного редизайну;
- покращення взаємодії між працівниками і структурними підрозділами підприємства;
- наближення до сертифікації за стандартами ISO: 9000;
- зростання інвестиційної привабливості.

У процесі оптимізації бізнес-процесів можуть бути виявлені й усунені такі фактори:

- дублювання функцій;
- вузькі місця;
- надмірна вартість операцій;
- низька якість виконання операцій [25, с. 68].

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів підприємства є дієвим інструментом забезпечення ефективності його діяльності, який сприяє збільшенню обсягу прибутку і зростанню продуктивності, зниженню витрат, поліпшенню якості продуктів чи послуг.

### 1.3. Методичні підходи управління бізнес-процесами організації

Суть управління бізнес-процесом полягає в тому, що його власник повинен зі встановленою періодичністю контролювати життя процесу і приймати управлінські рішення (особливо в разі виникнення відхилень фактичних параметрів від необхідних).

Власник процесу веде оперативне управління, втручаючись у його хід, змінюючи запланований розподіл ресурсів. При цьому він змінює не тільки самі плани, а й терміни, а також вимоги до результатів процесу відповідно до змін ситуації, що вимагає негайного втручання.

Підприємство, що прагне зберегти чи поліпшити своє становище на ринку, може використовувати один з двох варіантів перетворення бізнес-процесів. Першим способом є постійне і поступове вдосконалення технології виробництва і способів організації ділових процесів.

Спрощено оцінити ефективність бізнес-процесів підприємства можна за допомогою визначення таких показників:

- обсягу продукції заданої якості, що випускається;
- наявності клієнтської бази (кількість споживачів продукції);
- розміру (кількість) операцій при виробництві продукції за певний період часу;
- витратної складової (витрати виробництва продукції);
- тривалості операцій; інвестиції (вкладення) у виробництво продукції.

Потрібно лише пам'ятати, що показники й цілі за бізнес-процесами дають можливість визначити пріоритетні вимоги, які мають бути прописані в регламенті бізнес-процесу.

Проектування бізнес-процесів в умовах сучасного розвитку управління є актуальним напрямом, спрямованим на оптимізацію діяльності підприємства та

підвищення ефективності шляхів досягнення поставлених цілей. Процеси, що відбуваються всередині підприємства, являють собою послідовні функціональні ланцюги, що перебувають в тісному взаємозв'язку між собою. Від них безпосередньо залежить загальний стан усієї корпоративної системи управління підприємством.

Практика показує, що питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі його розвитку виникають збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників, які набувають регулярного характеру, при цьому суттєво впливаючи на ефективність діяльності організації. Збої супроводжуються не тільки втратою інформації, дублюванням функцій, зайвими витратами та іншими негативними наслідками, а й втратою якості продуктів компанії, а значить – втратою лояльності споживачів.

Виділення частини діяльності як окремого об'єкта – бізнес-процесу – дає можливість управляти цим об'єктом: проектувати, регламентувати, оптимізувати, планувати та контролювати показники результативності й ефективності процесу. У цей ланцюжок зазвичай входять функції, які виконуються структурними підрозділами різних рівнів організаційної структури підприємства.

Управління бізнес-процесами (Business Process Management) на підприємстві полягає в тому, що бізнес-процеси регламентують (визначають взаємодію виконавців), описують (визначають послідовність виконання) і змінюють. Саме змінюють, а не покращують. Цикл управління бізнес-процесами складається з низки послідовних кроків (рис. 1.3).

Необхідно зазначити, що важливу роль у циклі управління бізнес-процесами має їх проектування, яке слід розглядати як частину процесу бізнес-моделювання [13]. Проектування є визначенням плану дій, а моделювання – це безпосередньо дії щодо визначення найбільш оптимальних шляхів організації процесу (за концепцією Business Process Management).



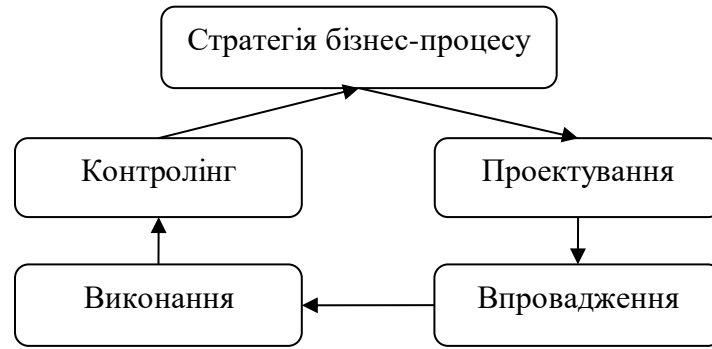


Рис. 1.3. Цикл управління бізнес-процесами на підприємстві

Джерело: [13]

Кожен бізнес-процес має основні атрибути, відображені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Схема управління бізнес-процесом

Джерело: [38, с. 112]

Зокрема, це такі характеристики, як-от:

- власник – посадова особа або колегіальний орган управління, який має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несе відповідальність за результат його виконання;
- вхід – продукт, який у ході виконання процесу перетворюється на вихід і завжди має свого постачальника. Входи процесу: сировина, матеріали, напівфабрикати, документація, інформація, персонал тощо;
- вихід – матеріальний або інформаційний об'єкт (послуга), що є результатом виконання процесу і завжди має споживача: зовнішній клієнт організації або інший процес. Виходи процесу: готова продукція, документація, інформація, персонал, послуги тощо;
- ресурси – матеріальний чи інформаційний об'єкт, який постійно використовується для виконання процесу, але не є його входом. Власник у ході планування й управління процесом виробляє, розподіляє і перерозподіляє ресурси для досягнення найкращого результату. Ресурси процесу: інформація, персонал, обладнання, програмне забезпечення, інфраструктура, зв'язок тощо;
- дії (технологія) – хід виконання процесу;
- показники ефективності виконання процесу.

Процес можуть характеризувати декілька груп показників:

- показники процесу – можуть бути визначені як числові величини, що характеризують перебіг самого процесу і витрати на нього (тимчасові, фінансові, ресурсні, людські та ін.);
- показники результату – числові величини, що характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу (абсолютний обсяг послуг, обсяг послуг відносно замовленого або необхідного, кількість помилок і збоїв при наданні послуги, міра відповідності продукту вимогам та ін.);

– показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують міру задоволення клієнтів процесу його результатами [21, с. 132].

Важливу роль в управлінні бізнес-процесами підприємства займає процес їх проектування і моделювання, який повинен містити основні компоненти певної методологічної послідовності.

Алгоритм проектування бізнес-процесу можна представити у вигляді послідовних етапів:

Етап 1. Визначається його мета, при цьому цілі процесів обов'язково повинні бути пов'язані зі стратегічними цілями компанії.

Етап 2. Визначається власник процесу, тобто особа, яка несе відповідальність за результат і має повноваження на його зміну і поліпшення. Власник на період впровадження процесного управління відповідатиме за створення процесу, а в майбутньому будуть передані йому в управління ресурси для його виконання і поліпшення.

Етап 3. Визначаються кордони процесу – подія (межа), яка ініціює процес, і подія, яка його завершує.

Межі потрібні для визначення відповідальності власника за операції (етапи) всередині процесу і осіб, що виконують ці операції.

Етап 4. Визначається вихід (результат) процесу і його споживачі. Споживачами виходів є наступні процеси, тим самим створюються «продуктові» зв'язки. Продукт (вихід) одного процесу споживає наступний процес, для нього він є входом.

Етап 5. Визначаються входи і їх постачальники.

Етап 6. Визначаються ресурси (персонал, який бере участь у процесі, грошові кошти, необхідні для його виконання, та інфраструктура) для перетворення входів у виходи.

Етап 7. Проводиться опис процесу, тобто визначаються його кроки, що призводять до результату. Для цих цілей доцільно вибрати програмний продукт, в якому буде вестися моделювання.

Основні методи управління бізнес-процесами підприємства, що набули широкого використання, показані у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

### Методи управління бізнес-процесами

№	Методи	Опис
1	2	3
1	SWOT – аналіз	Дозволяє виявити фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та поділяє їх на чотири категорії: Strengths (сильні сторони), Weaknesses (слабкі сторони), Opportunities (можливості), Threats (загрози).
2	Причини-наслідки (діаграма Ісікави)	Графічний спосіб дослідження і визначення найбільш суттєвих причинно-наслідкових взаємозв'язків між факторами і наслідками у досліджуваній ситуації або проблемі.
3	П'ять запитань	Ефективний інструмент, що використовує питання для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, які лежать в основі проблеми, визначення причинних чинників та виявлення першопричини.
4	ABC	Класифікація ресурсів підприємства за ступенем їхньої важливості.
5	Мозковий штурм	Висування творчих ідей у процесі розв'язування наукової або технічної проблеми, яка стимулює творче мислення.
6	Аналіз на основі показників КРІ	Фінансова і нефінансова система оцінювання діяльності підприємства, яка допомагає йому визначити досягнення стратегічних цілей.
7	Аналіз бізнес-логіки процесу	Оцінювання сукупності принципів, правил, залежностей поведінки об'єктів предметної області (бізнес-процесу).
8	Функціонально-вартісний аналіз	Вибір оптимального варіанта, який забезпечує повноцінне виконання досліджуваним об'єктом своїх основних функцій при мінімальних витратах.
9	Аналіз RACI	Забезпечує опис та узгодження структури відповідальності за виконання операцій в межах бізнес-процесу.
10	Аналіз автоматизованості процесу	Оцінка ступеню використання саморегульованих технічних засобів, економіко-математичних методів та систем управління у виконанні бізнес-процесу.
11	Теорія обмежень Голдратта	Дослідження підприємства як системи, яка створюється для досягнення певної мети (отримання прибутку); перш ніж покращувати окремі складові системи, необхідно визначити глобальну мету та показники, за допомогою яких можна судити про вплив кожної підсистеми та кожного локального рішення на глобальну мету.

## Продовження табл. 1.3

1	2	3
12	Lean production	Залучення в процес оптимізації бізнесу кожного співробітника підприємства та максимальну орієнтацію на споживача і дотримання принципу усунення всіх видів втрат; підхід до менеджменту та управління якістю, який забезпечує довгострокову конкурентоздатність без істотних капіталовкладень.
13	Six Sigma	Забезпечення вдосконалення бізнесу, в межах якого здійснюються заходи щодо знаходження та виключенню причин помилок чи дефектів у бізнес-процесах, шляхом зосередження на тих вихідних параметрах, що є критично важливими для споживача.
14	Total quality management	Забезпечення безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів; постійне паралельне удосконалення трьох складових (якості організації процесів, якості продукції, рівня кваліфікації персоналу) дозволяє досягти більш швидкого та ефективного розвитку бізнесу.
15	Kaizen	Дотримання принципу безперервного вдосконалення процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів та управління, де задіяні всі працівники підприємства; покращуючи стандартизовані дії і процеси, прагне усунути всі втрати
16	Zero defects	Забезпечення скорочення дефектів за допомогою профілактики, що спрямована на мотивацію персоналу шляхом усвідомлення бажання робити свою роботу правильно з першого разу.
17	Бенчмаркінг	Пошук стандартного або еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента задля порівняння з власним і переймання його найкращих методів роботи.
18	Аутсорсинг	Передача непрофільних функцій, неефективних чи малоефективних процесів зовнішнім спеціалізованим підприємствам задля зниження операційних витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства.

Деякі з цих методів мають опосередковане відношення до проблем управління бізнес-процесами і достатньо висвітлені в літературі. Наприклад, SWOT-аналіз, діаграма Ісікави, метод «п'ять запитань», ABC, мозковий штурм, аналіз на основі показників КРІ є допоміжним інструментом для виявлення дефектів та проблем бізнес-процесів задля їх удосконалення.

Зупинимося детальніше на тих методах, які безпосередньо пов'язані з проблематикою управління бізнес-процесами та виникли саме при розв'язанні проблеми їх удосконалення, зокрема порівняємо методи аутсорсингу, бенчмаркінгу, Kaizen і Six Sigma (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

### Порівняльний аналіз методів управління бізнес-процесами

Six Sigma	Kaizen	Бенчмаркінг	Аутсорсинг
1	2	3	4
<b>Об'єкт</b>			
Операції бізнес-процесу	Система бізнес-процесів, товари і послуги	Бізнес-процеси з більш високими показниками якості	Допоміжні бізнес-процеси з низькими показниками якості
<b>Мета</b>			
Досягнення рівня дефектності бізнес-процесу – не більше 3-4 дефектів на мільйон ітерацій	Постійне поліпшення якості процесів	Визначення причин високої якості бізнес-процесів на еталонних підприємствах	Підвищення загального рівня якості основного бізнес-процесу, зниження витрат
<b>Результат</b>			
Підвищення рентабельності діяльності у результаті усунення дефектів та причин їх виникнення	Закріплення позиції на ринку, за рахунок конкурентних переваг, високої якості продукції і скорочення витрат	Виявлення важливих чинників проблеми, їхніх ознак для підготовки варіантів їх рішень і їхньої реалізації	Покращення обслуговування; створення іміджу, який асоціюється з якістю; зниження витрат; скорочення часу виконання робіт
<b>Недоліки</b>			
Ігноруються можливості для підвищення якості бізнес-процесів: оптимізація робочих місць, скорочення часу виконання	Складність адаптації інструментів до рівня корпоративної культури	Перенесення проблем чи помилок, які виникають у функціонуванні еталонних бізнес-процесів	Ризики, пов'язані із можливими збоями в обслуговуванні і зниженням якості основного бізнес-процесу
<b>Переваги</b>			
Інструменти і способи підвищення якості пов'язані між собою, що забезпечує простоту і ефективність використання	Системне управління якістю бізнес-процесів на всіх етапах створення доданої вартості товару	Незначний час і витрати, зусилля, які необхідні для підвищення якості бізнес-процесу	Можливість максимальної концентрації на основних бізнес-процесах

*Джерело: [25, с. 67]*

Використання цих методів управління бізнес-процесами на підприємствах залежить від деяких факторів, що притаманні кожному з них, зокрема таких як характер організації, рівень і частота змін, специфіка діяльності. Ці методи

можуть використовуватися і комплексно залежно від розв'язуваної задачі, наприклад, бенчмаркінг на стадії ідентифікації бізнес-процесів з подальшим вдосконаленням за допомогою методу Six Sigma.

Робота з вдосконалення бізнес-процесів підприємства може здійснюватись різними шляхами: як через постійне поліпшення процесів (еволюційний шлях), так і за допомогою періодичних радикальних змін (революційний шлях). Еволюційний шлях використовується за умови, що підприємству не потрібні різкі зміни. Революційний шлях використовується тоді, коли підприємству необхідні перетворення у зв'язку із суттєвими змінами в діяльності, наприклад, з виходом на ринок нової продукції, проведенням комплексної автоматизації тощо. Такий підхід дозволяє уникнути використання нових технологій до старих процесів.

Таким чином, на основі дослідження, проведеного в даному розділі, слід зробити наступні висновки. Процеси, що відбуваються всередині підприємства, – це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, у межах якої на вході використовується один або більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

Є багато класифікацій бізнес-процесів, але найчастіше виділяють такі: основні бізнес-процеси, які утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші; допоміжні бізнес-процеси, що направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії; бізнес-процеси розвитку, націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а розвиток або вдосконалення діяльності компанії в

перспективі; процеси управління, що націлені на управління всіма трьома попередніми групами.

Моделі бізнес-процесів застосовуються підприємствами для різних цілей, що визначає тип моделі, яка розробляється. Графічна модель бізнес-процесу у вигляді наочної, загальнозрозумілої діаграми може служити для навчання нових співробітників їх посадовим обов'язкам, узгодження дій між структурними одиницями компанії, підбору або розробки компонентів інформаційної системи. Суть управління бізнес-процесом полягає в тому, що його власник повинен зі встановленою періодичністю контролювати життя процесу і приймати управлінські рішення (особливо в разі виникнення відхилень фактичних параметрів від необхідних).

Власник процесу веде оперативне управління, втручаючись у його хід, змінюючи запланований розподіл ресурсів. При цьому він змінює не тільки самі плани, а й терміни, а також вимоги до результатів процесу відповідно до змін ситуації, що вимагає негайного втручання.



## РОЗДІЛ 2

### ДІАГНОСТИКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 2.1. Ідентифікація мережі бізнес-процесів організації

ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) заснований 2013 році. Основні види діяльності підприємства згідно із КВЕД:

основний вид діяльності:

– 75.00 Ветеринарна діяльність;

інші види діяльності:

– 47.73 Роздрібна торгівля фармацевтичними товарами в спеціалізованих магазинах;

– 47.76 Роздрібна торгівля квітами, рослинами, насінням, добривами, домашніми тваринами та кормами для них у спеціалізованих магазинах;

– 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

Ветеринарна практика – діяльність з надання послуг, пов'язаних з профілактикою, діагностикою та лікуванням хвороб тварин і консультуванням з питань ветеринарної медицини, яка провадиться юридичними особами (установами ветеринарної медицини усіх форм власності та громадськими організаціями) і фізичними особами (спеціалістами ветеринарної медицини).

Стратегічна мета діяльності ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) полягає в наданні якісних ветеринарних послуг; позиціонуванні клініки як закладу з високим рівнем якості послуг та обслуговування. На базі ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) функціонують 2 ветеринарні клініки: м. Київ, проспект Науки 78 (Голосіївський район міста) та м. Київ, вул. Березова 63 (Подільський район міста). Клініки працюють цілодобово, що доводить високу клієнтоорієнтованість підприємства.

Ветеринарні клініки пропонують різні види амбулаторно-медичної допомоги, окреслені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Види амбулаторно-медичної допомоги, пропоновані клініками «Рудий Кіт»**

№	Тип послуги	Опис
1	Амбулаторний прийом	Амбулаторний прийом проводиться для тварин, які не вимагають стаціонарного лікування
2	Виклик ветеринара додому	Підходить не тільки для планового огляду і профілактичного лікування, але також для лікування важких хвороб, при яких транспортування тварини є суттєвою проблемою
3	Вакцинація	Вакцинація проводиться із метою укріплення імунітету та уникнення серйозних інфекційних захворювань
4	Зоомагазин та зооаптека	Представлено сертифіковану продукцію провідних виробників
5	Лабораторія	Лабораторні дослідження дають інформацію про функціональний стан органів та систем організму собак і котів
6	Допомога при пологах	Надання будь-якого виду родопомочі, включаючи кесарів розтин
7	УЗД	Надання послуг із ультразвукового дослідження
8	Хірургічні послуги	Послуги із хірургічного втручання у випадку неможливості проведення лікування консервативними методами
9	Чіпування	Тварина може загубитися або бути вкраденою. Наявність «електронного паспорта» стане незаперечним доказом власника тварини
10	Фізіотерапія	Проведення фізіопроцедур
11	Ендоскопія	Сучасний малоінвазивний високоінформативний метод інструментальної діагностики, який дозволяє, не вдаючись до допомоги скальпеля, заглянути всередину порожніх органів

*Джерело: [складено автором]*

Доцільно відзначити, що перелік пропонованих ветеринарних послуг доволі широкий: клініки пропонують як амбулаторні прийоми, так і виклик лікаря додому. Підприємством надається широкий спектр хірургічних операцій із використанням методу ендоскопії. Досить зручним для пацієнтів є розміщення на території закладу кабінету УЗД та лабораторії.

У табл. 2.2 представлено основні техніко-економічні показники діяльності ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.2

**Техніко-економічні показники діяльності ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) за 2018-2020 рр.**

№	Показник	2018	2019	2020	Темп приросту, 2020/2018 %	Абсолютне відхилення, 2020/2018
1	Чистий дохід, тис. грн	2783	2615	2936	105	153
2	Собівартість, тис. грн	854	915	939	110	85
3	Валовий дохід, тис. грн	1929	1700	1997	104	68
4	Інші операційні доходи, тис. грн	240	240	240	100	0
5	Адміністративні витрати, тис. грн	1505	1505	1651	110	146
6	Витрати на збут, тис. грн	131	127	125	95	-6
7	Інші операційні витрати, тис. грн	85	87	98	115	13
8	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	448	221	363	81	-85
9	Чистий прибуток, тис. грн	421	193	332	79	-89
10	Рентабельність послуг, %	53	24	39	74	-14
11	Рентабельність діяльності, %	15	7	11	73	-4

*Джерело: [складено автором]*

Як бачимо з табл. 2.2, чистий дохід ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) зріс у 2020 році порівняно з 2018 роком на 5%, або на 153 тис. грн. Чистий прибуток скоротився в 2020 році порівняно з 2018 роком на 89 тис. грн. При цьому адміністративні витрати зросли на 146 тис. грн, витрати на збут скоротились на 6 тис. грн.

Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) за 2018-2020 рр. представлена на рис. 2.1.

Через скорочення чистого прибутку зменшились і показники рентабельності послуг та рентабельності діяльності. Зокрема, у 2020 році показник рентабельності послуг склав 39%, що вище показника 2019 року на 15%, але нижче показника 2018 року на 14%. У 2020 році показник рентабельності діяльності склав 11%, що вище показника 2019 року на 4%, але нижче показника 2018 року на 4%.

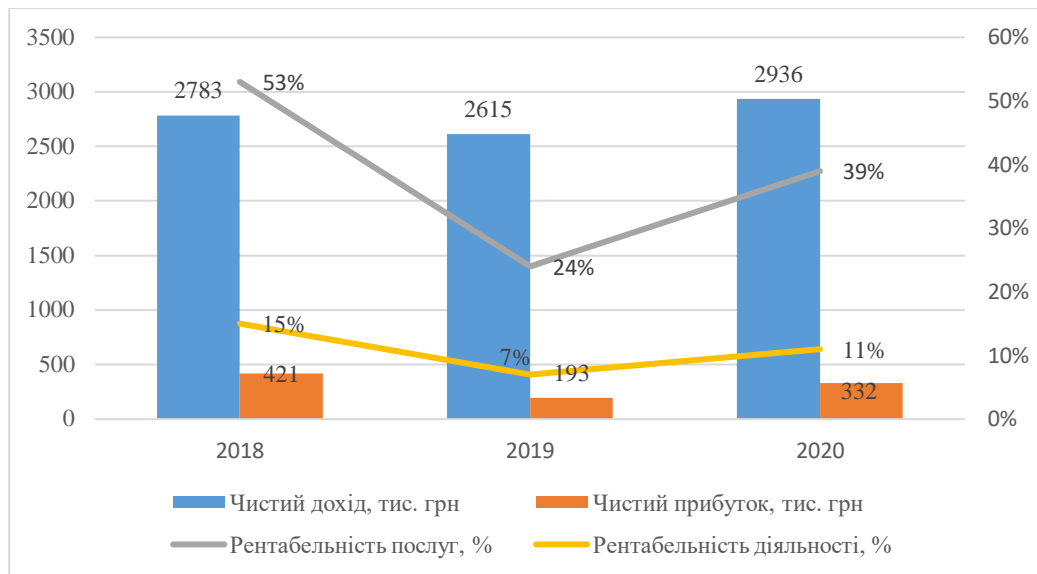


Рис. 2.1. Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) за 2018-2020 рр.

Джерело: [складено автором]

Доцільно також проаналізувати чистий дохід підприємства за видами послуг. Структура чистого доходу ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) за видами послуг представлена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура чистого доходу ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) за видами послуг**

№	Показник	2018	2019	2020	Темп приросту, 2020/2018 %	Абсолютне відхилення, 2020/2018
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн	2783	2615	2936	105%	153
1.1	Амбулаторний прийом	935	845	972	104%	36,728
1.2	Виклик ветеринара додому	284	293	344	121%	59,646
1.3	Вакцинація	273	288	361	132%	88,394
1.4	Зоомагазин та зооаптека	198	133	141	71%	-56,665
1.5	Лабораторія	145	107	112	77%	-33,148
1.6	Допомога при пологах	170	139	156	92%	-14,155
1.7	УЗД	198	191	217	110%	19,671
1.8	Хірургічні послуги	145	162	211	146%	66,676

## Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7
1.9	Чіпування	47	60	97	205%	49,577
1.10	Фізіотерапія	47	63	91	192%	43,705
1.11	Ендоскопія	342	335	235	69%	-107,43
2	Чистий дохід, %	100,0%	100,0%	100,0%		0%
2.1	Амбулаторний прийом	33,6%	32,3%	33,1%		-1%
2.2	Виклик ветеринара додому	10,2%	11,2%	11,7%		2%
2.3	Вакцинація	9,8%	11,0%	12,3%		3%
2.4	Зоомагазин та зооаптека	7,1%	5,1%	4,8%		-2%
2.5	Лабораторія	5,2%	4,1%	3,8%		-1%
2.6	Допомога при пологах	6,1%	5,3%	5,3%		-1%
2.7	УЗД	7,1%	7,3%	7,4%		0%
2.8	Хірургічні послуги	5,2%	6,2%	7,2%		2%
2.9	Чіпування	1,7%	2,3%	3,3%		2%
2.10	Фізіотерапія	1,7%	2,4%	3,1%		1%
2.11	Ендоскопія	12,3%	12,8%	8,0%		-4%

*Джерело: [складено автором]*

Слід відзначити відносну сталість структури чистого доходу підприємства за видами послуг – максимальна частка протягом 3 аналізованих років припадала послуги амбулаторного прийому – 32-33% (рис. 2.2).

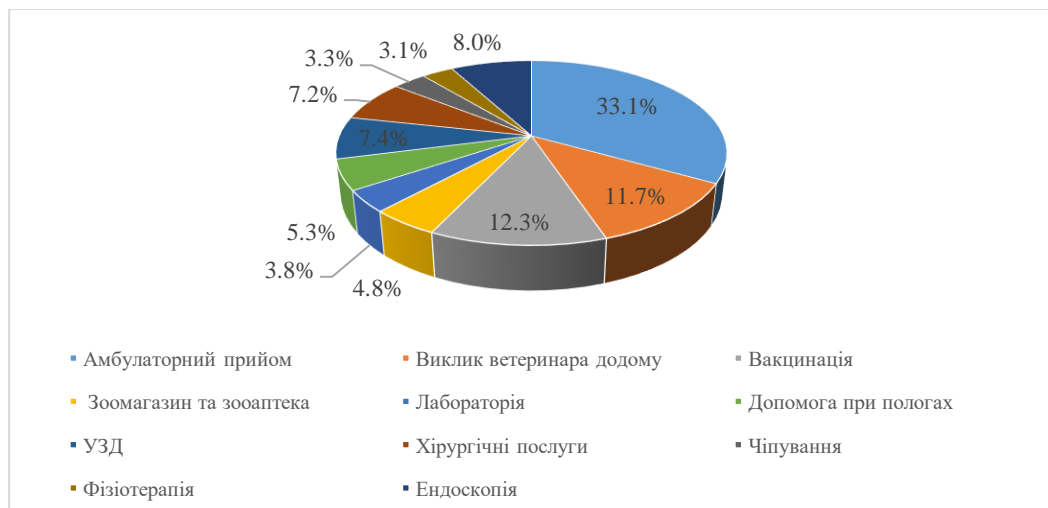


Рис. 2.2. Структура чистого доходу ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) за видами послуг в 2020 році, %

*Джерело: [складено автором]*

Основними конкурентами ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) є ветеринарні клініки, які пропонують схожі види послуг. Характеристика конкурентів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) та їх сильні та слабкі сторони представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Характеристика конкурентів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)**

№	Підприємство	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Ветеринарна клініка «4 лапи», Голосіївський район <a href="https://4lapu.com.ua/">https://4lapu.com.ua/</a>	Широкий асортимент послуг	Незручний графік роботи – до 20:00 Відсутність послуги «Фізіотерапія»
2	Ветеринарна клініка «Хвіст» Голосіївський район <a href="https://hvost.obiz.ru/">https://hvost.obiz.ru/</a>	Наявність послуги Грумінг; організовано готель для тварин	Незручний графік роботи – до 20:00
3	Ветеринарна клініка «Умка» Подільський район <a href="https://umka-vet.com.ua/">https://umka-vet.com.ua/</a>	Обслуговуються різні тварини – не лише коти та собаки; організований готель для тварин; надаються ритуальні послуги	Незручний графік роботи – до 21:00
4	Ветеринарна клініка «Кот Бегемот» Подільський район <a href="https://kotbegemot.com.ua/">https://kotbegemot.com.ua/</a>	Працює цілодобово	Відсутність послуги «Фізіотерапія»

*Джерело: [складено автором]*

На основі наведених в табл. 2.4 даних здійснимо аналіз конкурентоспроможності ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович). 5 – максимальна оцінка, 1 – мінімальна оцінка.

Таблиця 2.5

**Оцінка конкурентоспроможності ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)**

№	Критерій оцінки	Рудий Кіт	4 лапи	Хвіст	Умка	Кот Бегемот
1	2	3	4	5	6	7
1	Асортимент послуг	4	4	5	5	4
2	Цінова політика	4	4	3	4	5
3	Рівень обслуговування	4	5	5	4	4

4	Режим роботи	5	3	3	3	4
---	--------------	---	---	---	---	---

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
5	Медичне обладнання	4	5	4	4	4
	Всього балів	21	21	20	20	21

*Джерело: [складено автором]*

ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) отримав 21 бал за рівнем оцінки конкурентоспроможності. 21 бал отримали також клініки «4 лапи» та «Кот Бегемот». ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) доцільно розширювати асортимент послуг, вдосконалювати цінову політику (впроваджувати інструменти мотивації клієнтів), вдосконалювати бізнес-процеси та оновлювати медичне обладнання.

Бізнес-процеси, ідентифіковані за видами діяльності аналізованого підприємства ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович), припускають опис дій співробітників підприємства з метою досягнення результату в межах функціонального підрозділу, в якому вони працюють. Виходячи з цього, доцільно навести в табл. 2.6 інформацію про чисельність та структуру персоналу підприємства.

Таблиця 2.6

**Структура персоналу ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) станом на 31.12.2020 р., осіб**

№	Категорія персоналу	Чисельність, осіб
1	2	3
1	Адміністративний персонал:	8
1.1	Директор	1
1.2	Бухгалтер	1
1.3	Головний лікар	2
1.4	Адміністратор-касир	2
1.5	Господарський персонал	2
2	Лікарі-ветеринари	11
2.1	Невролог-травматолог	1
2.2	Завідувач хірургічним відділенням	1

2.3	Лікар анестезіолог, інтенсивний терапевт	1
-----	--	---

Продовження табл. 2.6

1	2	3
2.4	Завідувачка інфекційним відділенням, лікар-герпетолог	1
2.5	Спеціаліст візуальної (інструментальної) діагностики	1
2.6	Лікар загальної практики	1
2.7	Лікар інтенсивної терапії, терапевт	1
2.8	Лікар ветеринарної медицини	1
2.9	Лікар відділення реанімації та інтенсивної терапії	1
2.10	Асистент лікаря	2
	Всього	19

*Джерело: [складено автором]*

Середньоспискова чисельність персоналу ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) станом на 31.12.2020 р. становила 19 спеціалістів. Персонал підприємства поділяється на дві категорії: медичний та адміністративний. Чисельність медичного персоналу становить 11 осіб, 8 осіб належать до категорії адміністративного персоналу.

Із метою ідентифікації бізнес-процесів підприємства доцільно здійснити аопис функцій, виконуваних персоналом в межах посадових обов'язків, окреслених посадовими інструкціями (табл. 2.7). Слід відзначити, що кожен співробітник аналізованого підприємства має посадову інструкцію, якою керується при виконанні основних завдань, окреслених певним переліком бізнес-процесів організації.

Таблиця 2.7

### Опис функцій фахівців ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)

№	Категорія персоналу	Опис функцій
1	2	3
1	Адміністративний персонал:	управління клінікою: фінансове, стратегічне, кадрове, управління наданням медичних послуг
1.1	Директор	управління клінікою; розробка та впровадження заходів, які забезпечують постійний розвиток підприємства та підвищення прибутковості її діяльності; прийом персоналу



Продовження табл. 2.7

1	2	3
1.2	Бухгалтер	складання статистичної, бухгалтерської та фінансової звітності; відповідальність за вчасність її подання в державні органи влади; організація відображення господарських операцій на рахунках; здійснення нарахування заробітної плати, розрахунків за медичні препарати та господарські товари; ведення кадрової документації тощо
1.3	Головний лікар	забезпечення лікувальної діяльності ВЦ «Рудий Кіт», регламентація бізнес-процесів надання медичної допомоги; розробка стандартів якості лікувальної діяльності; контроль роботи медичного персоналу
1.4	Адміністратор-касир	забезпечення прийому платежів від клієнтів, виконання процедур касової дисципліни; прийом клієнтів, організація запису на прийом
1.5	Господарський персонал	забезпечення порядку в клініці
2	Лікарі - ветеринари	надання медичних послуг – відповідальність за якість на вчасність надання медичних послуг
2.1	Невролог-травматолог	надання медичних послуг області неврологія – травматологія
2.2	Завідувач хірургічним відділенням	управління хірургічним відділенням; надання медичних послуг області хірургія
2.3	Лікар анестезіолог, інтенсивний терапевт	надання медичних послуг області інтенсивна терапія
2.4	Завідувачка інфекційним відділенням, лікар-герпетолог	управління інфекційним відділенням; надання медичних послуг
2.5	Спеціаліст візуальної (інструментальної) діагностики	надання медичних послуг області візуальної (інструментальної) діагностики
2.6	Лікар загальної практики	надання медичних послуг
2.7	Лікар інтенсивної терапії, терапевт	надання медичних послуг області інтенсивної терапії
2.8	Лікар ветеринарної медицини	надання медичних послуг
2.9	Лікар відділення реанімації та інтенсивної терапії	надання медичних послуг
2.10	Асистент лікаря	допомога медичного персоналу при наданні медичних послуг

*Джерело: [складено автором]*

Таким чином, адміністративний персонал здійснює загальне управління клінікою – управління фінансовими потоками, стратегічними цілями, управління персоналом, управління лікувальною діяльністю тощо. На медичний персонал покладається надання якісних та вчасних медичних послуг.

Доцільно наголосити, що бізнес-процеси підприємства також ідентифікуються залежно від організаційної структури управління. На рис. 2.3 наведемо організаційну структуру управління ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович).

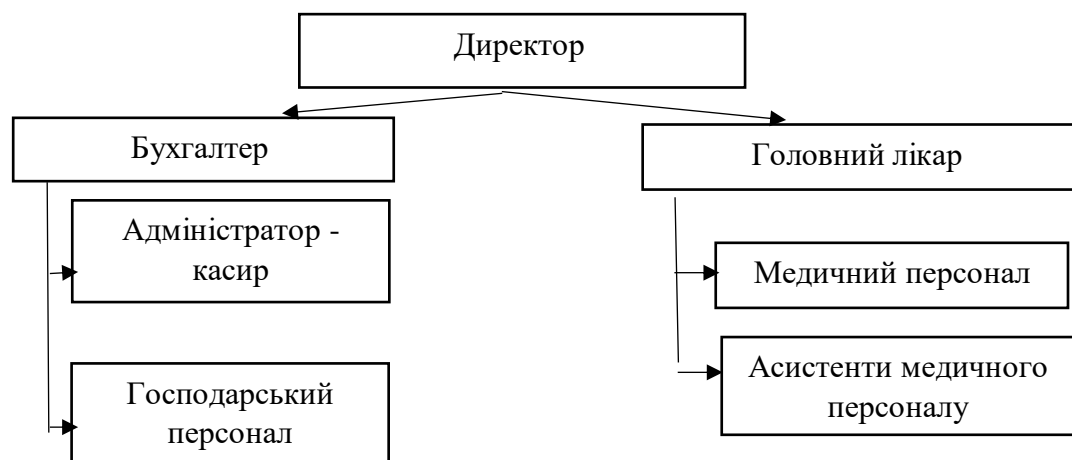


Рис. 2.3. Організаційна структура управління ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)

*Джерело: [складено автором]*

Організаційна структура управління ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) належить до ієрархічного типу та лінійно-функціональної організації управління. У підпорядкуванні у директора перебувають бухгалтер та головний лікар. Бухгалтер відповідає за роботу адміністратора – касира та господарського персоналу (2 прибиральниці). Головний лікар відповідає за виконання посадових обов’язків медичним персоналом.

Бізнес-процеси ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) поділяються на основні, підтримувальні та управлінські. Опис груп і видів процесів на підприємстві ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Групи і види процесів на підприємстві ВЦ «Рудий Кіт» - ідентифікація  
бізнес-процесів**

№	Група процесів	Вид процесів
1	2	3
1	Основні процеси	Надання послуг ветеринарної медицини ОС-1 «Надання консультації невролога-травматолога» ОС-2 «Надання консультації лікаря-анестезіолога» ОС-3 «Надання консультації лікаря загальної практики» ОС-4 «Надання консультації лікаря-герпетолога» ОС-5 «Надання консультації лікаря інтенсивної терапії» ОС-6 «Надання консультації лікаря відділення реанімації та інтенсивної терапії» ОС-7 «Надання послуги чіпування» ОС-8 «Надання послуги вакцинації» ОС-9 «Надання послуг УЗД»
2	Підтримувальні процеси	ПТР-1 «Управління інформаційними системами» ПТР-2 «Управління персоналом клініки» ПТР-3 «Управління логістикою та закупками»
3	Управлінські процеси	КЕР-1 «Управління внутрішнім середовищем» КЕР-2 «Управління зовнішнім середовищем» КЕР-3 «Управління фінансовими потоками» КЕР-4 «Управління запасами» КЕР-5 «Контроль діяльності з боку керівництва»

*Джерело: [складено автором]*

Подальша процедура ідентифікації та створення мережі бізнес-процесів ветеринарної клініки передбачає складання контекстної діаграми процесів, яка описує систему управління бізнес-процесами ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) (рис. 2.4).

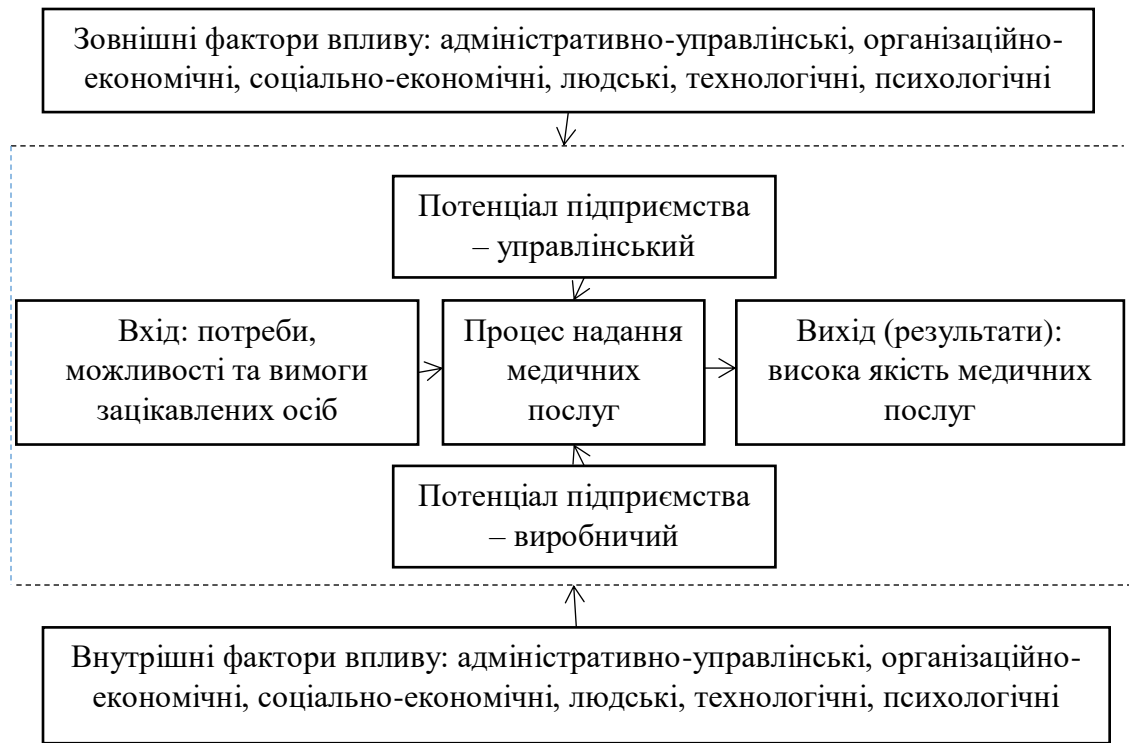


Рис. 2.4. Контекстна діаграма бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)

*Джерело: [складено автором]*

Ідентифікація бізнес-процесів дозволяє також сформувати петлю якості надаваних ВЦ «Рудий Кіт» послуг (рис. 2.5).

Від ефективності організації бізнес-процесів залежить результативність складових петлі якості.

З метою ефективного функціонування ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) організоване безперервне управління процесами в межах управлінського процесу. Систематична ідентифікація та управління процесами, забезпечення їх взаємодії вважається «процесним підходом».

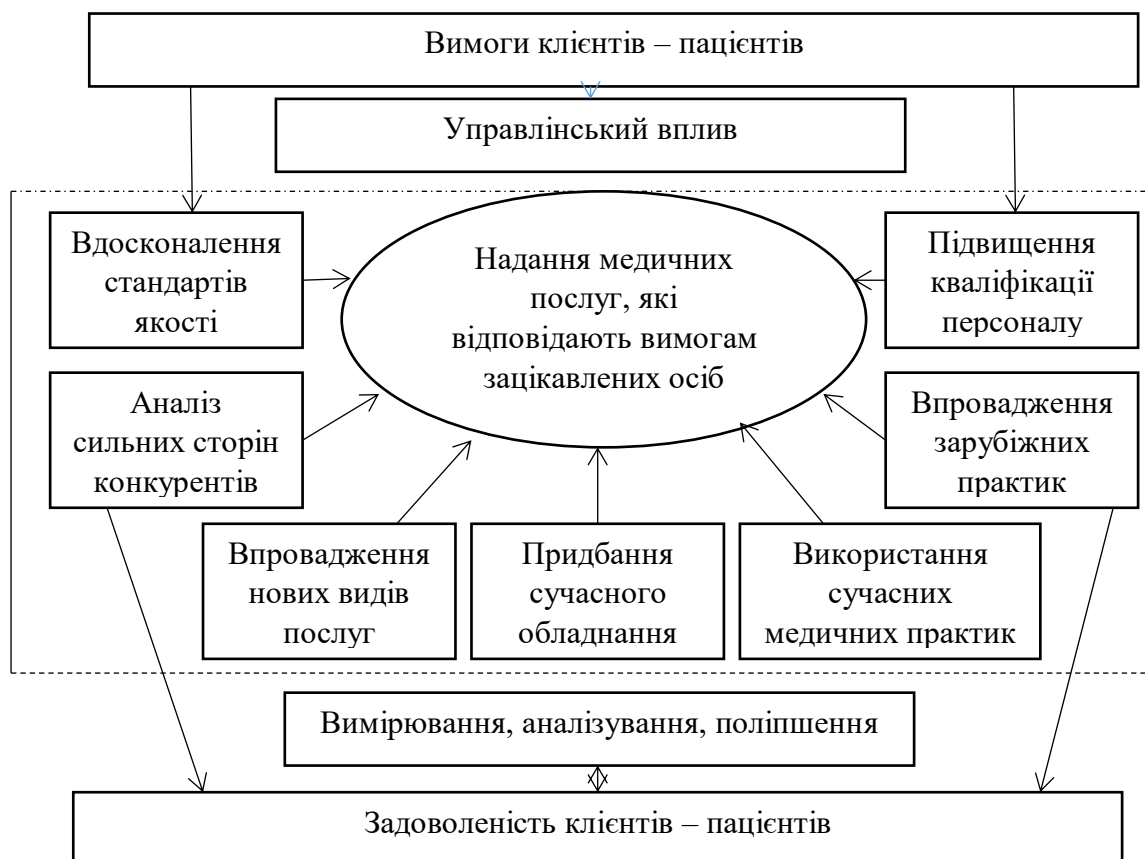


Рис. 2.5. Петля якості медичної послуги в ВЦ «Рудий Кіт»

Джерело: [складено автором]

Важливу роль в безперервності процесів діяльності підприємства відіграють вимоги до надання ветеринарної допомоги, які включають стандарти з надання ветеринарної допомоги та ведення ветеринарної практики, клінічні протоколи та рекомендації, лікарські формуляри, перелік необхідних матеріальних, фінансових і кадрових ресурсів, протоколи якості надання ветеринарної допомоги та ведення ветеринарної практики.

## 2.2. Регламентация основних бизнес-процесів організації

Розглянемо особливості регламентації бизнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Виконавці основних бизнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)

Код	Підпроцес	Виконавець бизнес-процесу	
		Суб'єкт	Підрозділ
1	2	3	4
ОС-1	Запис на прийом до лікаря	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання консультації невролога – травматолога	Лікар – невролог	Відділення терапії
	Отримання рекомендацій лікаря	Лікар – невролог	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація
ОС-2	Запис на прийом до лікаря	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання консультації лікаря – анестезіолога	Лікар – анестезіолог	Відділення терапії
	Отримання рекомендацій лікаря	Лікар – анестезіолог	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація
ОС-3	Запис на прийом до лікаря	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання консультації лікаря загальної практики	Лікар загальної практики	Відділення терапії
	Отримання рекомендацій лікаря	Лікар загальної практики	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація
ОС-4	Запис на прийом до лікаря	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання консультації лікаря – герпетолога	Лікар – герпетолог	Відділення терапії
	Отримання рекомендацій лікаря	Лікар – герпетолог	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація
ОС-5	Запис на прийом до лікаря	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання консультації лікаря інтенсивної терапії	Лікар інтенсивної терапії	Відділення терапії
	Отримання рекомендацій лікаря	Лікар інтенсивної терапії	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація
ОС-6	Запис на прийом до лікаря	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання консультації лікаря відділення реанімації та інтенсивної терапії	Лікар відділення реанімації та інтенсивної терапії	Відділення терапії
	Отримання рекомендацій лікаря	Лікар відділення реанімації та інтенсивної терапії	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація

Продовження табл. 2.9

1	2	3	4
ОС-7	Запис на прийом	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання послуги чіпування	Лікар інтенсивної терапії	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація
ОС-8	Запис на прийом	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання послуги вакцинації	Лікар інтенсивної терапії	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація
ОС-9	Запис на прийом	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Надання послуг УЗД	Лікар інтенсивної терапії	Відділення терапії
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Адміністрація

*Джерело: [складено автором]*

Основними бізнес-процесами підприємства є процеси, які передбачають надання медичних послуг різними лікарями-ветеринарами. Процес надання медичних послуг складається з 4 підпроцесів: запис на прийом; надання консультації лікаря; отримання рекомендацій лікаря за результатами прийому; призначення лікування або направлення на прийом до іншого лікаря для продовження клінічних досліджень; оплату послуги.

Таким чином, виконавцями бізнес-процесів групи основних процесів є лікарі та адміністратор–касир. На підприємстві існує чітке розподілення обов'язків персоналу при виконанні основних бізнес-процесів.

Здійснимо аналогічний опис підтримувальних процесів в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Виконавці підтримувальних бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП  
Курінець Дмитро Миколайович)**

Код	Підпроцес	Виконавець бізнес-процесу	
		Суб'єкт	Підрозділ
1	2	3	4
ПТР-1	Окреслення основних параметрів ефективності функціонування інформаційної системи	Директор	Адміністрація
	Обслуговування інформаційної системи	ІТ – фахівець	Аутсорсинг, стороння організація

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4
	Усунення недоліків в роботі інформаційної системи	ІТ – фахівець	Аутсорсинг, стороння організація
ПТР-2	Окреслення основних параметрів ефективності функціонування системи управління персоналом	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Пошук персоналу	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Оцінка результативності роботи персоналу	Директор Головний лікар Бухгалтер	Адміністрація
	Ведення кадрової документації	Бухгалтер	Адміністрація
ПТР-3	Визначення потреби в придбанні лікарських засобів	Головний лікар	Адміністрація
	Визначення потреби в придбанні господарських товарів	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Оформлення заявок на придбання лікарських засобів	Головний лікар	Адміністрація
	Оформлення заявок на придбання господарських товарів	Адміністратор – касир	Адміністрація
	Передача заявок на оформлення поставок	Бухгалтер	Адміністрація
	Оплата лікарських засобів та господарських товарів	Бухгалтер	Адміністрація

*Джерело: [складено автором]*

Реалізація основних бізнес-процесів можлива при безумовно якісному протіканні підтримувальних бізнес-процесів. Підтримувальними бізнес-процесами підприємства є процеси, які супроводжують основні бізнес-процеси: наприклад, запис на прийом неможливий без роботи інформаційної системи та її підтримки через оновлення певних модулів для формування необхідної звітності; надання медичних послуг неможливе за відсутності лікарських засобів та медичних препаратів тощо.

Таким чином, виконавцями бізнес-процесів групи підтримувальних процесів є директор, головний лікар, бухгалтер, ІТ-фахівець (працює на умовах аутсорсингу) та адміністратор – касир. Дані бізнес-процеси не задіяні в процесі



надання медичної послуги, але без їх організації неможливе виконання основних бізнес-процесів.

Опишемо управлінські бізнес-процеси в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Виконавці управлінських бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)**

Код	Підпроцес	Виконавець бізнес-процесу	
		Суб'єкт	Підрозділ
1	2	3	4
КЕР-1	Окреслення факторів внутрішнього середовища	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Прийняття рішення за результатами аналізу	Директор Головний лікар	Адміністрація
КЕР-2	Окреслення факторів зовнішнього середовища	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Аналіз конкурентів	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Внесення змін в стратегію підприємства	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Визначення основних компонентів фінансової стратегії	Директор	Адміністрація
КЕР-3	Формування платіжного календаря	Бухгалтер	Адміністрація
	Управління грошовими потоками	Директор Бухгалтер	Адміністрація
	Управління касовими розривами	Директор Бухгалтер	Адміністрація
	Нормування лікарських засобів	Головний лікар	Адміністрація
	Нормування господарських товарів	Адміністратор – касир	Адміністрація
КЕР-4	Аналіз ефективності використання лікарських засобів	Головний лікар Бухгалтер	Адміністрація
	Аналіз ефективності використання господарських товарів	Головний лікар Адміністратор – касир	Адміністрація
	Прийняття рішень в напрямку підвищення ефективності використання лікарських засобів та господарських товарів	Директор Бухгалтер Головний лікар	Адміністрація
	Окреслення цілей підрозділів	Директор Головний лікар	Адміністрація

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4
	Формування системи КРІ	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Оцінка результатів діяльності	Директор Головний лікар	Адміністрація
	Вдосконалення діяльності підрозділів	Директор Головний лікар	Адміністрація

*Джерело: [складено автором]*

Управлінські бізнес-процеси відіграють важливу роль у регламентації бізнес-процесів організації, оскільки забезпечують контроль виконання окреслених вище бізнес-процесів. Виконавцями бізнес-процесів групи управлінських процесів є адміністративний персонал: директор, головний лікар, бухгалтер та адміністратор-касир.

Організацію виконання основних бізнес-процесів на прикладі послуги «Надання послуг лікаря-герпетолога» описано в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Організація виконання основних бізнес-процесів на прикладі послуги  
«Надання послуг лікаря-герпетолога»**

Код	Підпроцес	Виконавець	Вимоги до строків	Вхід	Виходи
1	2	3	4	5	6
ОС-4	Запис на прийом до лікаря	Адміністратор – касир	Не раніше, ніж за 2 дні до прийому – відповідно до графіку прийому лікаря	Заявка власника пацієнта	Графік прийому лікаря
	Надання консультації лікаря – герпетолога	Лікар – герпетолог	Відповідно до призначеного часу прийому	Графік прийому лікаря	Бюджет продажів
	Отримання рекомендацій лікаря	Лікар – герпетолог	Відповідно до призначеного часу прийому	Графік прийому лікаря	Заключення лікаря, виписаний рецепт або направлення

Продовження табл. 2.12

1	2	3	4	5	6
	Оплата послуги	Адміністратор – касир	Після надання медичної послуги	Тариф на послугу відповідно цінової політики клініки	Рахунок на оплату послуг Бюджет продажів Звіт про фінансові результати (чистий дохід)

*Джерело: [складено автором]*

Кожен бізнес-процес повинен бути задокументований на вході та на виході. Декомпозиція основного бізнес-процесу – це процес розділення великого бізнес-процесу, яким складно управляти, на частини (підпроцеси). Таким чином, реалізація цього бізнес-процесу спричиняє отримання чистого доходу підприємством.

Аналогічно опишемо організацію виконання підтримувальних бізнес-процесів на прикладі процесу «ПТР-3 «Управління логістикою та закупками» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

### Організація виконання підтримувальних бізнес-процесів на прикладі процесу ПТР-3 «Управління логістикою та закупками»

Код	Підпроцес	Виконавець	Вимоги до строків	Вхід	Виходи
1	2	3	4	5	6
ПТР-3	Визначення потреби в придбанні лікарських засобів	Головний лікар	До прийняття бюджету закупок лікарських засобів та господарських товарів – до 25 числа звітного місяця на наступний плановий місяць	Бюджети закупок відділень клініки	Бюджет закупок лікарських засобів
	Визначення потреби в придбанні господарських товарів	Адміністратор – касир		Бюджети закупок адміністративного підрозділу	Бюджет закупок господарських товарів

Продовження табл. 2.13

1	2	3	4	5	6
	Оформлення заявок на придбання лікарських засобів	Головний лікар	В межах прийнятого бюджету закупок лікарських засобів та господарських товарів кожної середи для організації поставки на четвер-п'ятницю	Заявка на придбання лікарських засобів	Загальна заявка на придбання лікарських засобів та господарських товарів
	Оформлення заявок на придбання господарських товарів	Адміністратор – касир		Заявка на придбання господарських товарів	
	Передача заявок на оформлення поставок	Бухгалтер	Кожної середи для організації поставки на четвер-п'ятницю	Загальна заявка на придбання лікарських засобів та господарських товарів	Запити на придбання лікарських засобів та господарських товарів для постачальників
	Оплата лікарських засобів та господарських товарів	Бухгалтер	По факту отримання лікарських засобів та господарських товарів	Накладна на придбання лікарських засобів та господарських товарів від постачальників	Рахунок на оплату Звіт про фінансові результати (витрати на лікарські засоби та господарські товари)

*Джерело: [складено автором]*

Таким чином, реалізація цього бізнес-процесу спричиняє понесення витрат підприємством на придбання лікарських засобів та господарських товарів, при цьому витрати на придбання лікарських засобів є складовою статті «Собівартість», а витрати на придбання господарських товарів є іншими операційними витратами.

Здійснимо опис організації виконання управлінських бізнес-процесів на прикладі процесу КЕР-2 «Управління зовнішнім середовищем» (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Організація виконання управлінських бізнес-процесів на прикладі процесу  
КЕР-2 «Управління зовнішнім середовищем»**

Код	Підпроцес	Виконавець	Вимоги до строків	Вхід	Виходи
КЕР-2	Окреслення факторів зовнішнього середовища	Директор Головний лікар	До 25 грудня для окреслення стратегічних цілей на плановий рік	Формування переліку факторів зовнішнього середовища, що чинять вплив на результативність діяльності підприємства	Стратегічні цілі підприємства на плановий рік
	Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища	Директор Головний лікар			Експертний звіт по оцінці впливу факторів зовнішнього середовища
	Аналіз конкурентів	Директор Головний лікар		Інформація про конкурентів	Звіт про оцінку конкурентоспроможності
	Внесення змін в стратегію підприємства	Директор Головний лікар		Експертний звіт по оцінці впливу факторів зовнішнього середовища та звіт про оцінку конкурентоспроможності	Стратегічні цілі підприємства на плановий рік

*Джерело: [складено автором]*

Виконання цього бізнес-процесу дозволяє підприємству визначити стратегію діяльності та окреслити стратегічні цілі підприємства на плановий рік.

Слід відзначити, що регламентація основних бізнес-процесів організації передбачає опис бізнес-процесів в табличній формі, бізнес-процеси аналізованого підприємства не візуалізовані.

### 2.3. Оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації

Оцінимо ефективність основних бізнес-процесів організації. В табл. 2.15 представимо опис основних функцій процесу управління ефективністю основних бізнес-процесів організації ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович).

Таблиця 2.15

**Опис основних функцій процесу управління ефективністю основних бізнес-процесів організації ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)**

№	Функція	Планування показників ефективності	Документування методики вимірювання показників ефективності бізнес-процесів організації	Система мотивації персоналу, що сприяє підвищенню показників ефективності бізнес-процесів організації	Контроль виконання показників ефективності бізнес-процесів організації
1	Контроль якості бізнес – процесів надання послуг ветеринарної практики	Так	Так	Так (медичний персонал отримує премію в разі виконання плану продажів)	Так
2	Контроль якості бізнес – процесів обслуговування пацієнтів	Так	Ні		Частково
3	Контроль якості медичних препаратів та лікарських засобів	Так	Так	Ні	Так
4	Контроль якості зберігання медичних препаратів та лікарських засобів	Так	Так	Ні	Так

*Джерело: [складено автором]*

Прикладами низької ефективності бізнес-процесів з точки зору виконання функції контролю якості зберігання медичних препаратів та лікарських засобів є отримання неправильно маркованих ліків чи зіпсованих товарів.

Прикладами низької ефективності бізнес-процесів з точки зору контролю якості бізнес-процесів надання послуг ветеринарної практики: хибні методика чи медикаментозна доза, надто тривалі відповіді на телефонні дзвінки, погана готовність до приймання відвідувачів, непривітний персонал, неоперативне реагування на скарги чи невдоволеність. Неочікуваний клінічний результат: травма чи випадкова смерть, нещасні випадки з персоналом; розбіжності в медикаментозному лікуванні (зволікання, неправильна доза, хибне призначення медикаментів); неочікуваний результат лікування чи процедури; помилкове встановлення особистості та діагнозу.

У табл. 2.16 представлений опис документації, яка має на меті управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович).

Таблиця 2.16

**Опис документації, яка має на меті управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)**

Функції	Документація	Ступінь розробки
1	2	3
Загальне управління підприємством	Політика з питань управління ефективністю бізнес-процесів Система мотивації  Посадові інструкції	відсутня  частково не для всіх категорій персоналу розроблено
Управління якістю послуг	Інструкції щодо проведення медичних та маніпуляційних процедур	розроблено

## Продовження табл. 2.16

1	2	3
Управління поставками лікарських засобів	Правила оформлення документації на придбання лікарських засобів та медичних препаратів	розроблено
	Інструкції контролю своєчасності поставок, контролю необхідного запасу медичних препаратів та лікарських засобів	розроблено
	Порядок розв'язання претензій по якості поставок, невиконання інших умов договорів з постачальниками	розроблено
Управління якістю обслуговування пацієнтів	Порядок розгляду і задоволення рекамацій від пацієнтів	частково
	Правила обслуговування пацієнтів	частково
Управління фінансовими потоками	Облікова політика Положення про систему бюджетування	розроблено розроблено
Управління персоналом	Програма підготовки кадрів Програми навчання. Тренінги	частково розроблено

*Джерело: [складено автором]*

Таким чином, слід наголосити, що система управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) потребує вдосконалення в напрямку розробки всіх необхідних інструкцій та положень.

Здійснимо оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації, використовуючи наступні критерії:

– критерії професійності роботи медичного персоналу – оцінюється рівень здатності лікаря (медичного персоналу) надати якісну медичну – ветеринарну допомогу пацієнту, призначити необхідний перелік лікарських засобів та процедур. Ці критерії демонструють рівень кваліфікації медичного персоналу;

– критерії доступності медичних послуг – характеризують легкість отримання ветеринарної допомоги пацієнтами, представленість всіх супутніх послуг в закладі – збір аналізів, рентген – апарат, УЗД апарат тощо;



– критерії обслуговування – критерії, які визначають рівень обслуговування пацієнтів. Ці критерії характеризують не лише ефективність медичного персоналу, а й адміністративного. Оцінка цих критеріїв повинна надаватися безпосередньо самими пацієнтами під час опитування;

– критерії престижності закладу – формують імідж закладу – ветеринарного центру, ступінь його визнання та впізнавання серед інших установ аналогічного профілю діяльності. Ці критерії окреслюють основні ознаки конкурентоспроможності клініки.

У табл. 2.17 показано матрицю критеріїв оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації.

Таблиця 2.17

**Матриця критеріїв оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)**

критерії професійності роботи медичного персоналу	критерії доступності медичних послуг	критерії обслуговування	критерії престижності закладу
1.1. Рівень кваліфікації медичного персоналу	2.1. Можливість вибору лікаря	3.1. Відсутність черг на прийом	4.1. Рейтинг закладу
1.2. Практичний досвід роботи медичного персоналу	2.2. Зручна локація закладу	3.2. Можливість попереднього запису на прийом	4.2. Сучасність приміщення
1.3. Адекватна реакція в екстремальних ситуаціях	2.3. Можливість виклику лікаря на консультацію додому	3.3. Забезпеченість закладу засобами зв'язку	4.3. Забезпеченість сучасним медобладнанням
1.4. Вміння правильно обрати методику лікування	2.4. Представленість всіх супутніх послуг в закладі – збір аналізів, рентген – апарат, УЗД апарат тощо	3.4. Швидкість обслуговування пацієнта	
1.5. Професійна етика		3.5. Можливість отримання консультації різнопрофільних фахівців	
1.6. Розуміння потреб пацієнтів		3.6. Повнота поінформованості клієнта	
1.7. Мінімізація ризику для клієнта – принцип перевищення корисності над шкодою			

*Джерело: [складено автором]*

Визначимо вагу кожного фактору в системі управління ефективністю бізнес-процесів із метою оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації (табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Матриця коефіцієнтів, приведених критеріїв оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)**

30%		30%		20%		20%	
критерії професійності роботи медичного персоналу		критерії доступності медичних послуг		критерії обслуговування		критерії престижності закладу	
1.1	40%	2.1	40%	3.1	15%	4.1	20%
1.2	35%	2.2	20%	3.2	15%	4.2	40%
1.3	5%	2.3	20%	3.3	15%	4.3	40%
1.4	5%	2.4	20%	3.4	20%		
1.5	4%			3.5	15%		
1.6	6%			3.6	20%		
1.7	5%						

*Джерело: [складено автором]*

Використовуючи наведені в табл. 2.18 вагові характеристики критеріїв оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації, здійснимо в таблиці 2.19 оцінювання ефективності бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович). Максимальна оцінка – 10, мінімальна оцінка – 1.

Таблиця 2.19

**Оцінювання ефективності бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович)**

критерії професійності			критерії доступності медичних послуг		
1	2	3	4	5	6
№	Ваговий коефіцієнт	Числова оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	Числова оцінка
1.1	40%	7	2.1	40%	3
1.2	35%	8	2.2	20%	7
1.3	5%	8	2.3	20%	9

Продовження табл. 2.19

1	2	3	4	5	6
1.4	5%	8	2.4	20%	8
1.5	4%	8			
1.6	6%	7			
1.7	5%	9			
критерії обслуговування			критерії престижності закладу		
№	Ваговий коефіцієнт	Числова оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	Числова оцінка
3.1	15%	6	4.1	20%	7
3.2	15%	8	4.2	40%	8
3.3	15%	5	4.3	40%	7
3.4	20%	8			
3.5	15%	7			
3.6	20%	8			
	Числова оцінка групи 1	7,59		Відсоток по групі	75,9
	Максимальна оцінка	10,0			
	Числова оцінка групи 2	6,0		Відсоток по групі	60,0
	Максимальна оцінка	10,0			
	Числова оцінка групи 3	7,1		Відсоток по групі	71,0
	Максимальна оцінка	10,0			
	Числова оцінка групи 4	7,4		Відсоток по групі	74,0
	Максимальна оцінка	10,0			
	Загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесів підприємства		$7,5*30\%+6,0*30\%+7,1*20\%+7,4*20\%=69,5\%$		

Джерело: [складено автором]

Отриманий результат оцінювання ефективності бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) становить 69,5%.

Для розробленої моделі оцінювання ефективності бізнес-процесів організації пропонується наступна шкала оцінок, представлена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

**Шкала оцінювання ефективності бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) згідної розробленої моделі**

№	Оцінка ефективності бізнес-процесів, %	Характеристика оцінки
1	2	3
1	$Q > 90$	висока ефективність
2	$85 \leq Q < 90$	дуже добра ефективність

Продовження табл. 2.20

1	2	3
3	$80 \leq Q < 85$	добра ефективність
4	$75 \leq Q < 80$	прийнятна (достатня) ефективність
5	$Q < 75$	недостатня ефективність

*Джерело: [складено автором]*

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) показало, що показник нижче 75%, отже, це свідчить про низьку ефективність бізнес-процесів, тому доцільно впроваджувати заходи, направлені на підвищення ефективності бізнес-процесів організації.

Отже, на основі дослідження, проведеного в цьому розділі, слід зробити наступні висновки. ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) засноване в 2013 році. Основний вид діяльності підприємства – ветеринарна діяльність. Стратегічна мета діяльності ВЦ «Рудий Кіт» полягає в наданні якісних ветеринарних послуг; позиціонуванні клініки як закладу з високим рівнем якості послуг та обслуговування. Чистий дохід ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) зріс у 2020 році порівняно з 2018 роком на 5%, або на 153 тис. грн. Чистий прибуток скоротився в 2020 році порівняно з 2018 роком на 89 тис. грн. При цьому адміністративні витрати зросли на 146 тис. грн, витрати на збут скоротились на 6 тис. грн.

Бізнес-процеси, ідентифіковані за видами діяльності аналізованого підприємства ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович), припускають опис дій співробітників підприємства із метою досягнення результату в межах функціонального підрозділу, в якому вони працюють.

Бізнес-процеси підприємства також ідентифікуються залежно від організаційної структури управління. Організаційна структура управління

ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) належить до ієрархічного типу та лінійно-функціональної організації управління.

Бізнес-процеси ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) поділяються на основні, підтримувальні та управлінські. Від ефективності організації бізнес-процесів залежить результативність складових петлі якості. З метою ефективного функціонування ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) організоване безперервне управління процесами в межах управлінського процесу.

Регламентация основних бізнес-процесів організації передбачає опис бізнес-процесів в табличній формі, бізнес-процеси аналізованого підприємства не візуалізовані. Слід наголосити, що система управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) потребує вдосконалення в напрямку розробки всіх необхідних інструкцій та положень. Оцінювання ефективності бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) показало, що показник нижче 75%, отже, це свідчить про низьку ефективність бізнес-процесів, тому доцільно впроваджувати заходи, направлені на підвищення ефективності бізнес-процесів аналізованого підприємства.

## РОЗДІЛ 3

### ОБҐРУНТУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### 3.1. Застосування зарубіжного досвіду в оптимізації бізнес-процесів

Реінжиніринг бізнес-процесів досить часто використовується в зарубіжних компаніях як технологія, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства завдяки виокремленню бізнес-процесів в окремі групи та оптимізації структури бізнес-процесів. На думку М. Хаммера, цей інструмент допомагає багатьом підприємствам для організації ефективного управління бізнес-процесами [62, с. 56].

Проекти реінжинірингу бізнес-процесів є досить розповсюдженими в усьому світі. Тільки в США до середини 90-х років реінжиніринг бізнес-процесів впровадили понад 2/3 великих компаній, зокрема такі лідери світового ринку як компанія Kodak, Ford Motors, IBM, Procter & Gamble, General Motors, Hewlett Packard. Окрім американських компаній, реінжиніринг бізнес-процесів реалізується і такими великими компаніями Німеччини: Siemens, Mannesmann, Volkswagen.

При професійній організації реінжинірингу бізнес-процесів значно покращуються показники діяльності підприємства, зокрема знижуються витрати на ведення операційної діяльності та скорочується тривалість операційного циклу. Проведення реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє істотно скоротити кількість помилок, які виникають при ручному введенні інформації. Накопичений зарубіжний досвід в оптимізації бізнес-процесів дозволяє зробити висновок про успішність впровадження проектів реінжинірингу бізнес-процесів, що проявляється не лише в процесах оптимізації бізнес-процесів, а й у покращенні фінансових та операційних індикаторів ефективності діяльності [45].

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів вимагає окреслення чітких пріоритетних цілей та опису бізнес-процесів за основними складовими. Більшість компаній, враховуючи неможливість проведення реінжинірингу відразу всіх бізнес-процесів в організації, як правило, виділяє найбільш проблемні та поступово проводить реінжиніринг процесів один за другим. Наприклад, у філії американської страхової компанії Signa International проект реінжинірингу бізнес-процесів розпочався в середині 90-х років.

Компанія, вивчивши успішний досвід впровадження таких проектів іншими компаніями, прийняла рішення про імплементацію цього проекту. Командою зовнішніх консультантів та власних менеджерів було здійснено аналіз поточного стану компанії, за результатами якого було розроблено проект реінжинірингу. Пріоритетною ціллю впровадження даного проекту стала оптимізація процесу продажів.

Велика увага приділялася при цьому розробці чітких вимірних цілей та критеріїв вимірювання, відповідно до вимог побудови системи збалансованих показників. В результаті впровадження цього проекту реінжинірингу бізнес-процесів темпи зростання продажів в компанії досягли 7-10%, показники операційного прибутку, а саме ЕВІТ та EDITDA змінилися з негативних до позитивні. Рівень обслуговування при цьому зріс з 52 до 90%, якість підвищилась з 55 до 90%. В результаті компанія набула високої гнучкості та стала готовою до викликів зовнішнього середовища [45].

Наявність програмного забезпечення та сучасних інформаційних технологій є необхідною умовою успішної реалізації проектів реінжинірингу бізнес-процесів. Так, наприклад, компанія IBM Credit змогла на основі впровадження комп'ютерної мережі в існуючу організаційно-управлінську систему прискорити тривалість проходження заявок на кредити лише на 10%. Водночас проект в напрямку автоматизації бізнес-процесів забезпечив більш ніж 90% зростання продуктивності.

За розрахунками фахівців, компанія Kodak завдяки використанню сучасних робочих станцій автоматизованого проектування змогла лише на кілька діб скоротити тривалість процесу розробки нової продукції (необхідного технологічного обладнання). Однак за рахунок автоматизації процесу реінжинірингу бізнес-процесів було досягнуто скорочення тривалості процесів на 50%. Це відповідним чином скоротило витрати компанії на виробництво продукції [24, с. 95].

Компанія BCS, заснована в 1980 році, є підрозділом американської корпорації AT&T, ця компанія спеціалізується на продажу, монтажі та сервісному обслуговуванні офісних АТС та інших систем зв'язку. На початку 1990-х років в компанії почалося зменшення обсягів продажу, і корпорація AT&T вже почала розглядати можливість продажу підрозділу BCS. Рівень задоволеності замовників, вимірюваний готовністю здійснення повторного замовлення, впав до 53%, рівень задоволеності персоналу роботою в компанії не перевищував 38%. Стало очевидним, що без радикальних змін компанія не зможе вийти із кризового стану [45].

Виходячи із вищенаведеної негативної динаміки основних показників ефективності операційної діяльності, в 1989 році в компанії було сформовано команду консультантів, до завдань якої входило вивчення існуючих процесів та розробка оптимізованого варіанту організації бізнес-процесів. В результаті впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів було підвищено рівень задоволеності персоналу роботою в компанії та рівень задоволеності покупців.

Для успішного впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів необхідна підтримка на всіх рівнях управління та формування команди фахівців для реалізації проекту реінжинірингу. Vanca d'America et d'Italia на момент початку проведення реінжинірингу бізнес-процесів займала не більше 1% ринку, а операційні витрати компанії зросли вище середнього допустимого рівня, зростає чисельність незадоволених клієнтів, і було важко встановити, які продукти



банківської установи приносять прибуток, а діяльність яких є збитковою.

Було сформовано команду менеджерів для проведення стратегічного аналізу. Проведений аналіз довів, що 90% усіх проблем зумовлюється відсутністю стратегії в управлінні інформацією. Постала необхідність оновлення процесів у банківських відділеннях, при цьому всі відділення були переведені на безпаперову технологію проведення операцій.

У результаті розробки та впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів банком було відкрито 50 нових відділень, співробітники яких набиралися з числа персоналу, який виявився зайвим у перепроєктованих відділеннях, а штат у відділеннях зменшився з 7-9 до 3-4 осіб. Час на обробку операцій скоротився з 2 годин до 10 хвилин. Доходи банківської установи збільшилися вдвічі, кількість клієнтів зросла у 300 разів, витрати на обслуговування інформаційних систем скоротилися на 20%.

Варто наголосити, що основними складовими процесу реінжинірингу бізнес-процесів є оцінка готовності до них організації та розробка плану їх впровадження. Потрібно чітко визначити ролі працівників, які у процесі реалізації змін та перетворень повинні мати повноваження для прийняття рішень.

Реалізація проекту реінжинірингу в компанії Birmingham Midshies Bulding Society почалася в 1990 році. Основна мета реалізації проекту – об'єднання зусиль усієї організації для максимального задоволення потреб клієнтів. У діяльності компанії настав спад, зумовлений внутрішніми проблемами контролю в умовах занадто швидкого зростання обсягу інформації та неефективної стратегії. У результаті перед компанією постав вибір: змінитися чи злитися з конкурентами та піти з ринку. Інформація про впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів, цінності та нову структуру організації була доведена до керівництва. Із метою просування організації до намічених змін була сформована команда, при цьому співробітники організації були мотивовані на досягнення поставлених цілей.

У результаті впровадження проекту реінжинірингу бізнес-процесів організація досягла достатньо високих результатів: рівень задоволеності клієнтів зріс з 88% до 97%. Показник продуктивності праці збільшився в 5 разів. Прибутковість капіталу зросла втричі, а прибутковість бізнесу підвищилась на 33%.

Звісно, що при розробці проектів реінжинірингу компаніями виникають труднощі оптимізації бізнес-процесів, оскільки досвід окремо взятої компанії не є релевантним для будь-якої іншої, тому при впровадженні таких проектів важливо детально аналізувати окремо кожний бізнес-процес в компанії, виявляти недоліки та проблеми і надалі вже розробляти концепт та окреслювати основні напрямки реалізації проекту. Реінжиніринг показав себе одним із найпотужніших способів підвищення ефективності виробничо-економічної діяльності підприємств. Аналіз досвіду застосування реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє уникнути типових помилок при впровадженні проектів реінжинірингу та ефективно оптимізувати діяльність підприємства.

Як демонструє зарубіжний досвід використання різних методик моделювання бізнес-процесів, найбільш ефективно використовувати метод комплексного моделювання та побудови бізнес-моделей ARIS. Методика ARIS запропонована та розроблена професором А. В. Шеєром [59] в теорії «Архітектура інтегрованих інформаційних систем» (Architecture of Integrated Information System – ARIS). Ця теорія окреслює основні принципи моделювання практично всіх секторів в діяльності організацій, що принципово відокремлює її від інших методик. Методика ARIS призначена для здійснення опису бізнес-процесів організації у динаміці.

Слід відзначити, що платформу ARIS у наш час успішно застосовує більшість підприємств Європи та всього світу. На основі зроблених висновків надалі формується модель бізнес-процесів «як повинно бути». При цьому здійснюється відбір бізнес-процесів, які підлягають перепроєктуванню. Такий

підхід до моделювання бізнес-процесів дозволяє видалити міжфункціональні бар'єри, які виникають, як правило, в структурі наскрізних бізнес-процесів, а також удосконалити діяльність організації та підвищити функціональність інших груп бізнес-процесів. Усі ці зміни чинитимуть вагомий вплив на реорганізаційну діяльність організації [40, с. 15].

Здійснивши аналіз зарубіжного досвіду впровадження проектів з оптимізації бізнес-процесів зарубіжними підприємствами, можна окреслити основні методологічні особливості цього процесу – це формування реінжинірингових команд у формі залучення зовнішніх експертів із метою проведення ефективного аналізу слабких місць в організації і управлінні бізнес-процесами та формування стратегічних планів реалізації кардинальних змін з їх поетапним виконанням.

При цьому суб'єктами реінжинірингу бізнес-процесів є реінжинірингові команди, що являють собою нові форми організації управління сучасним підприємством. До складу робочих команд включають як фахівців сторонніх організацій, так і фахівців компанії. При цьому фахівці робочих груп є відповідальними за процес організації діяльності компанії в цілому, а не за виконання окремих бізнес-процесів. Перевагою створення таких процесних структур є залучення фахівців різних галузей знань (економісти, маркетингологи тощо) для імплементації унікальних, неординарних та інноваційних проектів [40, с. 15].

Доцільно описати склад учасників проведення реінжинірингу на підприємстві як зарубіжному, так і вітчизняному (рис. 3.1) [40, с. 15].

Лідер проекту	Як правило, лідером є керівник, який відповідальний за організацію та проведення робіт, пов'язаних з проектом. Крім організаційних обов'язків, він відповідає за обґрунтування проекту реінжинірингу, впровадження новаторських ідей
Менеджер проекту	Провідний спеціаліст, що бере участь у реалізації проекту. Він здійснює оперативне управління проектом реінжинірингу, розробляє методики та інструменти реінжинірингу, навчає та координує команду, виступає помічником лідера проекту
Команда проекту	Група фахівців, які беруть участь у реалізації проекту. Злагоджена реінжинірингова команда – це одна з важливих умов успішного впровадження реінжинірингу як окремого процесу, так і усього підприємства в цілому

Рис. 3.1. Склад учасників проведення реінжинірингу на підприємстві  
*Джерело: [складено автором]*

При впровадженні проектів, які мають на меті оптимізацію бізнес-процесів, важливо враховувати наступний момент: існує значна кількість факторів та чинників, що повинні бути враховані при розробці концепту проекту. Оскільки від якості аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів залежить результативність проекту з оптимізації бізнес-процесів організації [16, с. 79]. Розробка ефективного методу побудови організації є важливим компонентом будь-якого проекту з реінжинірингу та оптимізації бізнес-процесів.

Залежно від поставлених завдань проектом з оптимізації бізнес-процесів можна досягти різних цілей в діяльності підприємства. Якщо враховувати прикладний аспект методики реінжинірингу, то наголосимо на тому, що робота реінжинірингових команд повинна бути направлена на наступні цілі, окреслені на рис. 3.2.

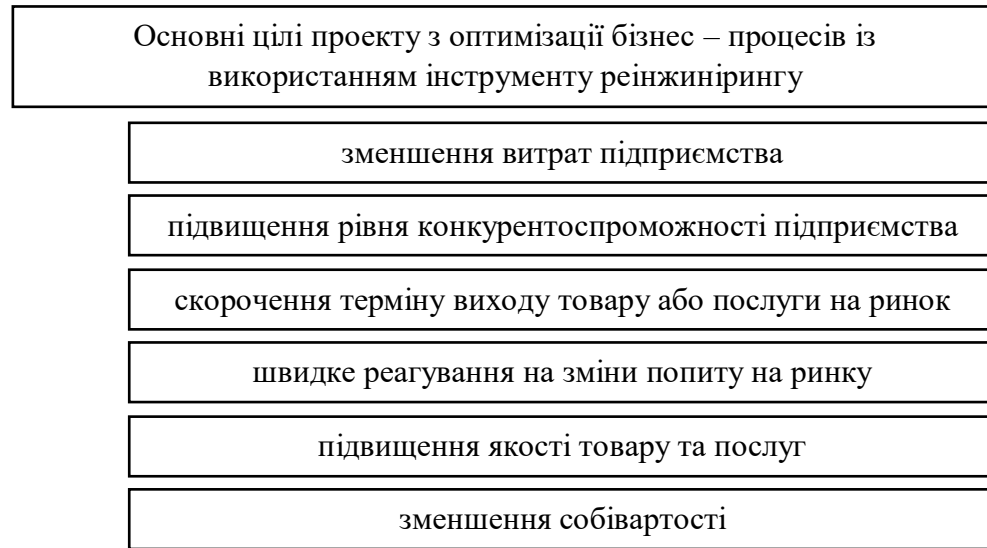


Рис. 3.2. Основні цілі проекту з оптимізації бізнес – процесів із використанням інструменту реінжинірингу

*Джерело: [складено автором]*

Отже, головною метою оптимізації бізнес-процесів сучасного підприємства як зарубіжного, так і вітчизняного є реалізація цілей в напрямку підвищення результативності діяльності підприємства, забезпечення максимальної гнучкості та адаптації до змін в умовах мінливості й непередбачуваності.

### **3.2. Напрями удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації**

Оптимізація адміністрування бізнес-процесами організації – це найважливіший напрямок в процесі побудови ефективного та стабільного бізнесу ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович). Від того, наскільки вдало буде проведено оптимізацію, залежить розподіл обов’язків та ресурсів різних типів (кадрових, матеріальних, фінансових тощо) між усіма учасниками

основних, допоміжних та підтримувальних процес-процесів. Ефективна оптимізація дозволить підвищити рівень контролю за бізнес-процесами в організації та вдосконалити ланцюжок створення цінностей для клієнта. Відповідно це позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства, підвищить його доходи та прибутковість діяльності.

Необхідність в удосконаленні адміністрування бізнес-процесами організації ВЦ «Рудий Кіт» викликана передумовами, наведеними у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Передумови, що викликають необхідність удосконалення адміністрування бізнес-процесами організації ВЦ «Рудий Кіт»**

№	Передумова	Напрямок вдосконалення
1	Опис бізнес-процесів в табличній формі	Візуалізація процесів засобами BPMN
2	Показник ефективності управління бізнес-процесами нижче 75%, що свідчить про низьку ефективність бізнес-процесів	Критерію 1. – Рівень кваліфікації медичного персоналу присвоєно 7 балів. Необхідно підвищувати рівень кваліфікації персоналу шляхом організації додаткового навчання для фахівців.
		Критерію 1.6 – Розуміння потреб пацієнтів присвоєно 7 балів. Це демонструє середній рівень розуміння потреб споживачів. Рекомендується провести анкетування серед клієнтів із метою виявлення слабких місць в діяльності ветеринарного центру.
		Критерію 2.1 – Можливість вибору лікаря присвоєно 3 бали. Оскільки нараз клініка має не так багато клієнтів, потреби в розширенні штату співробітників немає. Якщо ж кількість клієнтів зростатиме, пропонується поступово наймати персонал та надавати клієнту можливість вибору лікаря.
		Критерію 2.2 – Зручна локація закладу присвоєно 7 балів, оскільки клініки організації зосереджені в спальних районах міста і є доступними в більшості випадків лише для жителів даних районів, тому доцільно інвестувати кошти у відкриття клініки в центрі міста.
		Критерію 3.1 – Відсутність черг на прийом присвоєно 6 балів. Необхідно встановити ліміт на обслуговування одного пацієнта та ліміт часу на період очікування в черзі.

## Продовження табл. 3.1

1	2	3
3	Документування методики вимірювання показників ефективності бізнес-процесів організації відсутнє	Необхідно впровадити в діяльність підприємства систему збалансованих показників.
4	Відсутня система мотивації для фахівців, які здійснюють контроль якості медичних препаратів та лікарських засобів	Розробити шкалу мотиваційних виплат для фахівців, які здійснюють контроль якості медичних препаратів та лікарських засобів.
5	Відсутня система мотивації для фахівців, які здійснюють контроль якості зберігання медичних препаратів та лікарських засобів	Розробити шкалу мотиваційних виплат для фахівців, які здійснюють контроль якості зберігання медичних препаратів та лікарських засобів.
6	Відсутня Політика з питань управління ефективністю бізнес-процесів	Розробити Політику з питань управління ефективністю бізнес-процесів.

*Джерело: [складено автором]*

Розглянемо детально кожну передумову, що обумовлює потребу оптимізації бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт». Розробимо напрямки вдосконалення.

1. Важливо наголосити, що бізнес-процеси в ВЦ «Рудий Кіт» описані в таблицях досить поверхнево. Табличні форми погіршують якість сприйняття наведеної інформації. Із метою оптимізації бізнес-процесів підприємства пропонується візуалізувати бізнес-процеси ВЦ «Рудий Кіт» засобами BPMN. BPMN – це система умовних позначень і їх опису в XML для моделювання бізнес-процесів. Розроблено Business Process Management Initiative і підтримується Object Management Group.

Засобами BPMN зобразимо бізнес-процес надання ветеринарної допомоги на рис. 3.3, бізнес-процес закупки медичних препаратів та лікарських засобів на рис. 3.4. та бізнес-процесу управління зовнішнім середовищем на рис. 3.5.

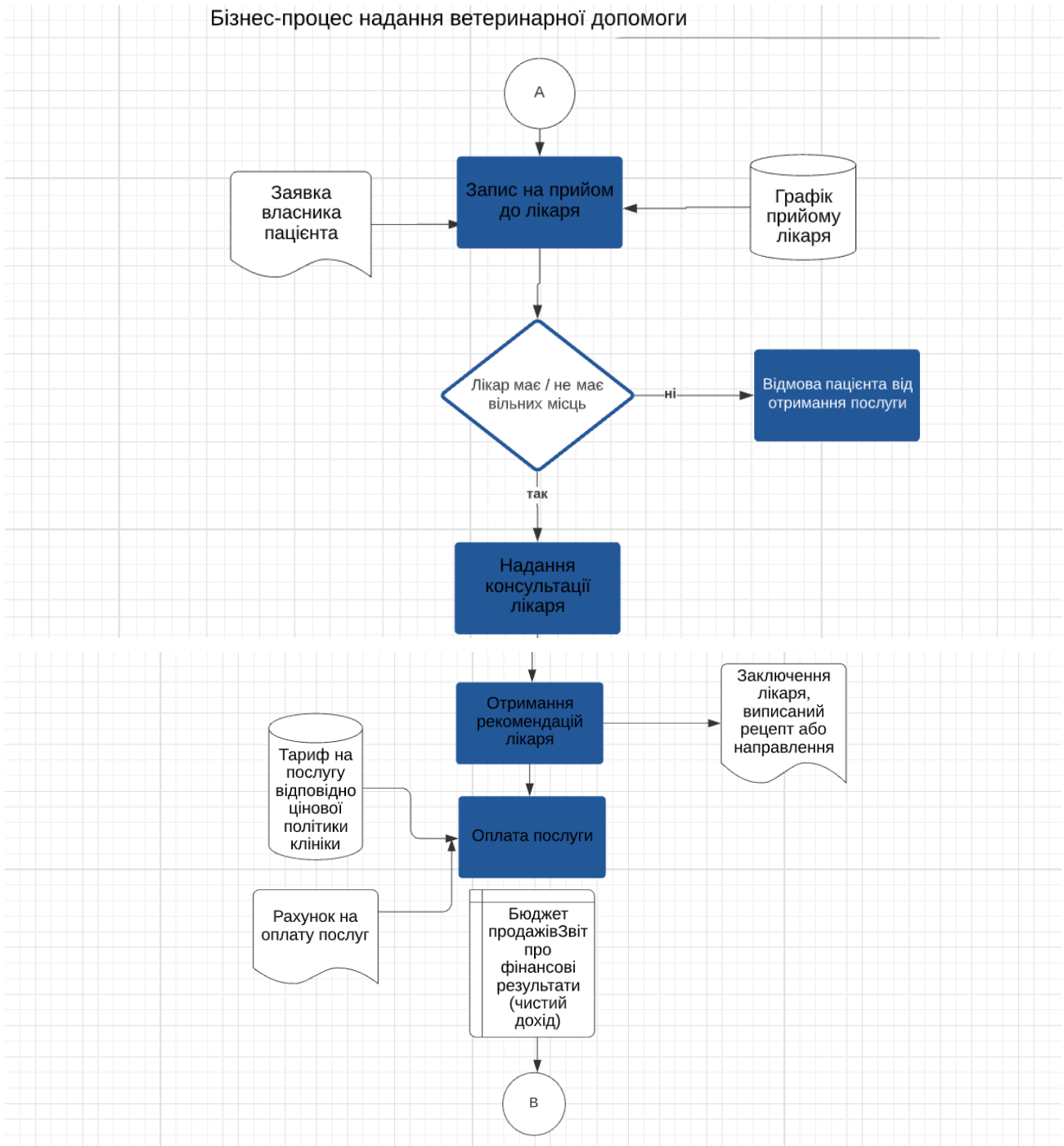


Рис. 3.3. Візуалізація бізнес-процесу «Надання ветеринарної допомоги»

Джерело: [складено автором на основі 63]



Бізнес-процес «Надання ветеринарної допомоги» – це основний бізнес-процес. Візуалізація дозволяє унаочнити цей процес, чітко зрозуміти які документи, довідники та масиви інформації є на вході на виході блоків бізнес-процесу. Отже, вхідною інформацією є заявка власника пацієнта на ветеринарну консультацію, довідник тарифів на медичні послуги, рахунок на оплату послуг на етапі оплати наданої ветеринарної послуги. Вихідна інформація – це заключення лікаря, виписаний рецепт тощо.

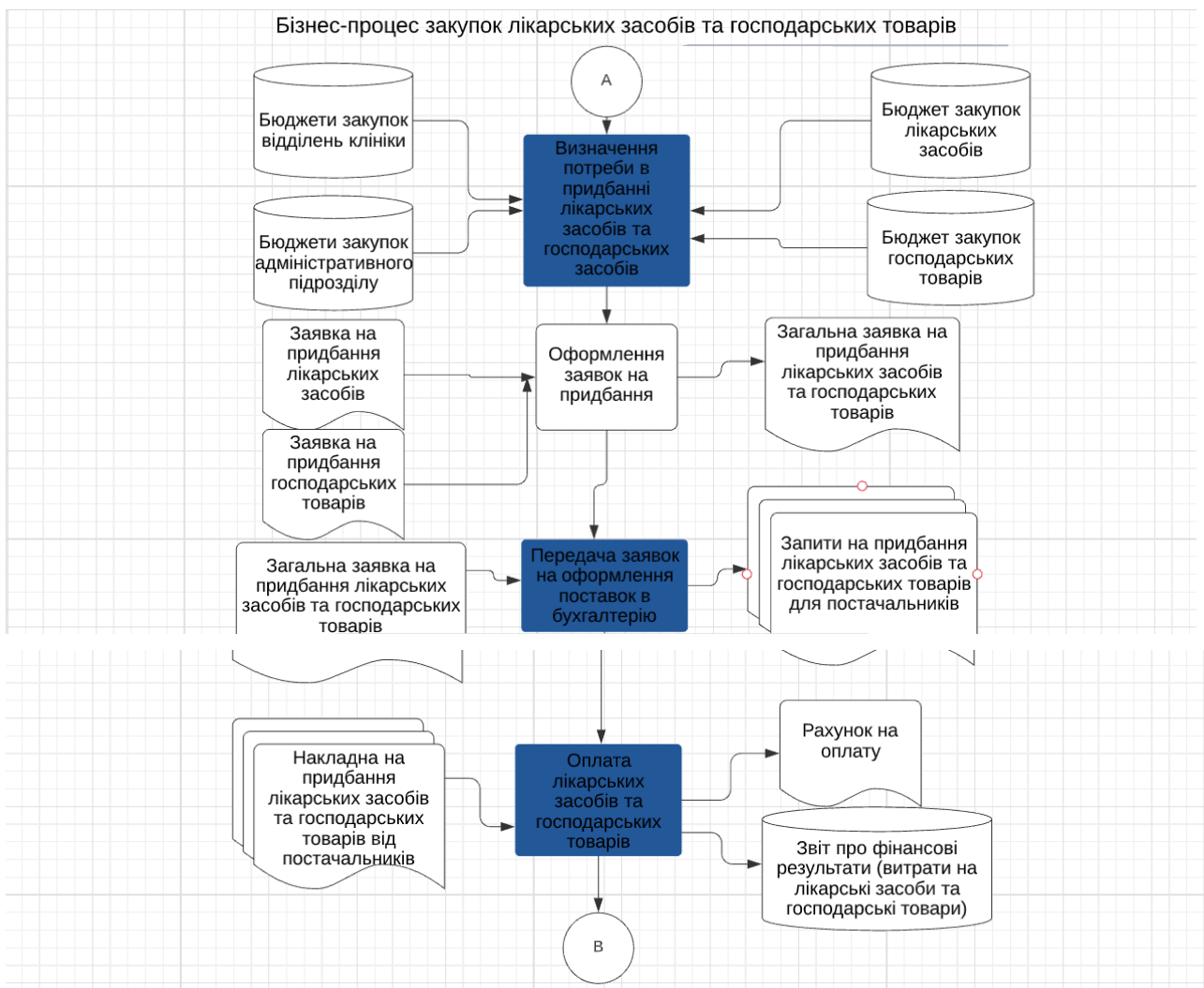


Рис. 3.4. Візуалізація бізнес-процесу «Закупка медичних препаратів та лікарських засобів»

Джерело: [складено автором на основі 63]

Інформація, отримана в ході виконання цього бізнес-процесу, надалі акумулюється в статті «Доходи від надання послуг Звіту про фінансові результати, бюджету продажів» тощо.

Бізнес-процес «Закупка медичних препаратів та лікарських засобів» – це допоміжний бізнес-процес. Візуалізація дозволяє унаочнити цей процес, чітко зрозуміти, які документи, довідники та масиви інформації є на вході на виході блоків бізнес-процесу «Закупка медичних препаратів та лікарських засобів». Отже, вхідною інформацією є заявка власника пацієнта на ветеринарну консультацію, довідник тарифів на медичні послуги, рахунок на оплату послуг на етапі оплати наданої ветеринарної послуги бюджету закупок лікарських засобів та господарських матеріалів, придбання матеріалів та медичних препаратів відбувається виключно в межах затверджених бюджетів, сформованих перед початком звітного періоду.

На основі даних бюджетів формуються «Заявка на придбання лікарських засобів» та «Заявка на придбання господарських товарів», які лежать в основі Загальної заявки на закупку. Заявка передається бухгалтеру, який на її основі формує Запит на закупку. Постачальники формують пакет бухгалтерських документів – накладна на відвантаження та рахунок на оплату.

Вихідна інформація – це оплачені рахунки за лікарські засоби та господарські товари. Інформація, отримана в ході виконання цього бізнес-процесу, надалі акумулюється в статті «Собівартість ветеринарних послуг (придбання лікарських засобів)» та «Адміністративні витрати». Ці складові входять до витратної частини Звіту про фінансові результати.

Бізнес-процес «Управління зовнішнім середовищем» входить до групи підтримувальних процесів. Основна задача цього бізнес-процесу – стратегічна. Управління зовнішнім середовищем лежить в основі формування бюджету продажів, оскільки, здійснюючи постійний та вчасний моніторинг чинників зовнішнього середовища, керівник підприємства може прогнозувати поведінку

конкурентів, а відповідно й оперативно вносити зміни в асортименту, цінову та комунікативну політику.

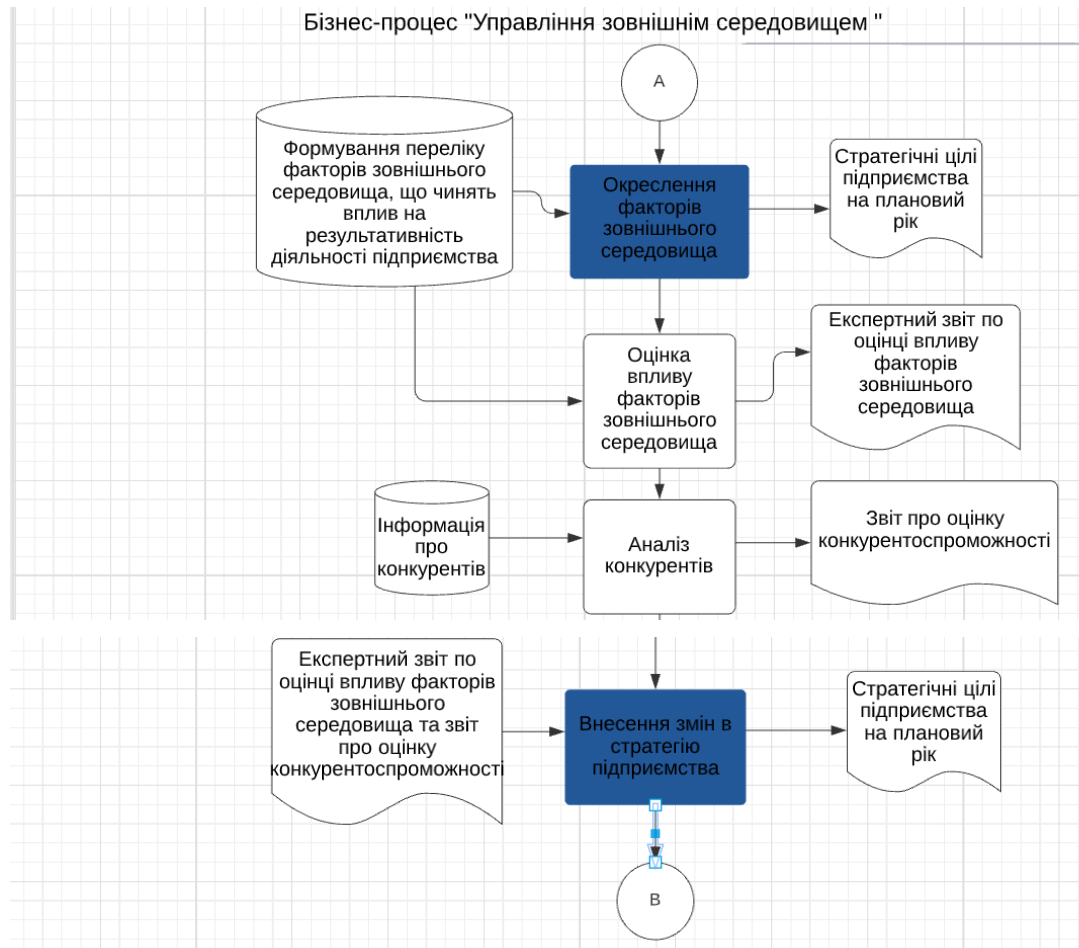


Рис. 3.5. Візуалізація бізнес-процесу «Управління зовнішнім середовищем»

*Джерело: [складено автором на основі 63]*

Візуалізація дозволяє унаочнити цей процес, чітко зрозуміти, які документи, довідники та масиви інформації є на вході на виході блоків бізнес-процесу «Управління зовнішнім середовищем». Отже, входною інформацією є окреслення головних чинників зовнішнього середовища, які чинять найсуттєвіший вплив на результативні діяльності клінік, інформація про конкурентів в розрізі відомостей про асортимент послуг, цінову політику, засоби реклами тощо. На основі цих відомостей формуються стратегічні цілі діяльності підприємства на наступний рік, дані цілі лежать в основі місії – головної цілі

діяльності організації. На основі виокремлених основних чинників зовнішнього середовища складається експертний звіт про стан впливу факторів зовнішнього середовища на прибутковість діяльності підприємства. Експертами виступають директор організації, головний лікар та бухгалтер. Далі складається звіт, який надає уявлення про рівень конкурентоспроможності організації на ринку ветеринарних послуг.

Вихідна інформація – це стратегічні цілі організації та звіт про конкурентоспроможність. Саме стратегічні цілі визначають характер конкурентної боротьби організації на ринку.

2. Дослідження, проведене в другому розділі, дозволило виявити, що показник ефективності управління бізнес-процесами становить менше 75%, що свідчить про низьку ефективність бізнес-процесів. Тому із метою підвищення ефективності бізнес-процесів пропонується комплекс заходів до впровадження, а саме:

2.1. Підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом організації додаткового навчання для фахівців. Складемо бюджет витрат на проведення цих заходів на 2022 рік (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Бюджет витрат на організацію проведення додаткового навчання для фахівців**

№	Категорія персоналу	Тренінг	Чисельність, осіб	Середня вартість тренінгу, тис. грн	Бюджет витрат, тис. грн
1	2	3	4	5	6
1	Адміністративний персонал:				
1.1	Директор	Управління сучасним підприємством	1	3	3
1.2	Бухгалтер	Особливості обліку в ветеринарній клініці	1	2,5	2,5
1.3	Головний лікар	Управління сучасним підприємством	2	3	6

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6
	Медичний персонал				
2.1	Лікарі-ветеринари	Підвищення кваліфікації за напрямком надання ветеринарної допомоги	11	3	33
2.2	Асистент лікаря	Правила поведінки при наданні першої медичної допомоги (ветеринарна допомога)	2	2,5	5
	Всього				49,5

*Джерело: [складено автором]*

Бюджет витрат на реалізацію заходу становитиме 49,5 тис. грн.

2.2. Проведення анкетування серед клієнтів із метою виявлення слабких місць в діяльності ветеринарного центру. Анкету розроблено директором та головним лікарем. У табл. 3.3 представимо опис пошукових запитань анкетування серед клієнтів клініки (опитуються власники тварин). Для деяких позицій оцінка відбувається в балах – від 1 до 5. 5 – максимальний бал, 1 – мінімальний бал.

Таблиця 3.3

**Пошукові запитання анкетування серед клієнтів клініки (опитуються власники тварин)**

№	Пошукове запитання	Варіанти відповідей
1	2	3
1	Що Вам подобається в нашій клініці (оцінка від 1 до 5)	Асортимент послуг Цінова політика Розміщення клініки Оснащення клініки Медичний персонал Ваші варіанти
2	Що Вам не подобається в нашій клініці (оцінка від 1 до 5)	Асортимент послуг Цінова політика Розташування клініки Оснащення клініки Медичний персонал Ваші варіанти

## Продовження табл. 3.3

1	2	3
3	Які б види послуг Ви хотіли бачити в нашій клініці	Асортимент послуг достатній Асортимент послуг недостатній – варіант нового виду послуги
4	Що б Ви хотіли змінити в роботі персоналу (оцінка від 1 до 5)	Форма персоналу Зовнішній вигляд Відношення до пацієнтів Рівень кваліфікації Поведінка Ваші варіанти
5	На які цікаві цінові пропозиції Ви очікуєте	Акційні пропозиції – вказати вид послуги Картка постійного клієнта Накопичувальна система знижок Ваші варіанти

*Джерело: [складено автором]*

Постійне опитування клієнтів клініки дозволить чітко окреслити їхні основні побажання та на їх основі внести зміни в основні принципи діяльності організації. Це дозволить підвищити рівень лояльності клієнтів, рівень конкурентоспроможності клініки, а відповідно, і доходи підприємства.

2.3. Аналіз ефективності бізнес-процесів показав, що в клініці наразі відсутня можливість вибору лікаря, що знижує показник ефективності процесів організації. Оскільки нараз клініка має не так багато клієнтів, потреби в розширенні штату співробітників немає. Якщо ж кількість клієнтів зростатиме, пропонується поступово наймати персонал та надавати клієнту можливість вибору лікаря. Отже, керівництво клініки повинне прийняти цю рекомендацію до уваги і поступово займатись дослідженням ринку праці такого типу фахівців, складати бюджети витрат на персонал на майбутній період, аналізувати методи пошуку персоналу та планувати витрати на рекрутинг при формуванні бюджету на наступні роки.

Бюджети витрат на персонал на майбутній період пропонується складати в наступній формі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Бюджети витрат на персонал на майбутній період**

№	Стаття	Показник
1	Кількість персоналу, яку необхідно залучити (перелік фахівців)	Чисельність персоналу, осіб
	Лікар анестезіолог	1
	Інтенсивний терапевт	1
	Лікар ветеринарної медицини	2
2	Середня заробітна плата	Тис. грн
	Лікар анестезіолог	12,000
	Інтенсивний терапевт	10,000
	Лікар ветеринарної медицини	10,000
3	Єдиний соціальний внесок – 22%	Тис. грн
	Лікар анестезіолог	2,640
	Інтенсивний терапевт	2,200
	Лікар ветеринарної медицини	2,200
4	Всього витрат на оплату праці в рік, тис. грн	468
	Лікар анестезіолог	176
	Інтенсивний терапевт	146
	Лікар ветеринарної медицини	146
5	Загальні витрати на рекрутинг, тис. грн	4
	Лікар анестезіолог	1
	Інтенсивний терапевт	1
	Лікар ветеринарної медицини	2

*Джерело: [складено автором]*

Отже, за складеним бюджетом витрат на персонал на майбутній період (включені лише фахівці, яких планується винайняти) витрати на оплату праці становитимуть 468 тис. грн в рік, витрати на рекрутинг – 4 тис. грн.

2.4. Розширення мережі клінік. Оскільки клініки організації зосереджені в спальних районах міста і є доступними в більшості випадків лише для жителів цих районів, тому доцільно інвестувати кошти у відкриття клініки в центрі міста.

Цільовою аудиторією новоствореного закладу є власники тварин, тоді як пацієнтами є тварини Шевченківського району. В табл. 3.5 наведемо основні етапи реалізації проекту. Проект триватиме 4 місяці з 01.01.2022 р. до 01.05.2022 р.

Таблиця 3.5

**Основні етапи реалізації проекту «Відкриття ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ»**

№	Назва етапу	Період реалізації	Тривалість етапу, днів	Відповідальна особа
1	Розробка концепту новоствореної ветеринарної клініки. Концепт клініки повторюватиме концепт клінік в спальних районах міста	01.01-10.01	10	Директор, головний лікар
2	Пошук приміщення під оренду	11.01-20.01	10	Директор, головний лікар, бухгалтер
3	Пошук підрядчика для виконання ремонтних робіт, проведення ремонтних робіт	21.01-01.03	41	Директор, головний лікар, бухгалтер
4	Пошук постачальників медичного обладнання	02.03-12.03	10	Директор, головний лікар
5	Набір медичного персоналу	13.03-13.04	31	Директор, головний лікар, бухгалтер
6	Розробка та проведення рекламної кампанії	14.04-30.04	17	Директор, головний лікар, бухгалтер
7	Відкриття ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ	01.05		Директор, головний лікар

*Джерело: [складено автором]*

Розробимо бізнес-модель конкурентних переваг для новоствореної ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Бізнес-модель конкурентних переваг для новоствореної ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ**

№	Складова	Опис складової
1	2	3
1	Сегмент клієнтів	Власники тварин – пацієнтами є тварини Шевченківського району
2	Карта емпатії пацієнта	Наведена на рис. 3.1
3	Канва бізнес-моделі	Наведена на рис. 3.2
		в тому числі блоки Канви бізнес-моделі



## Продовження табл. 3.6

1	2	3
3.1	Ціннісні пропозиції	клініка пропонує пацієнтам ветеринарні послуги різного напрямку, а також суміжні послуги – УЗД, збір аналізів тощо. Асортимент медичних послуг із часом планується розширювати із врахуванням тенденцій попиту та розвитку ринку ветеринарних послуг Шевченківського району міста Київ та міста Київ в цілому
3.2	Канали	Прямий продаж
3.3	Відносини з клієнтами	Основою взаємовідносин є збереження і захист конфіденційної інформації. Ветеринарна клініка планує утримувати клієнтів привабливими цінами та широким асортиментом ветеринарних та суміжних із ними послуг
3.4	Ключові ресурси	Матеріально-технічні (медичне обладнання та устаткування), фінансові, інтелектуальні (знання персоналу), трудові (персонал медичного закладу)
3.5	Ключові види діяльності	Консультаційний прийом фахівців та суміжні види послуг: УЗД та збір аналізів

*Джерело: [складено автором]*

На рис. 3.6 наведемо карту емпатії клієнтів новоствореної ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ.



Рис. 3.6. Карта емпатії клієнтів новоствореної ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ

*Джерело: [складено автором]*

Отже, для пацієнта новоствореної ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ важливі ввічливе ставлення, співчуття зі сторони медичного персоналу та надання якісної та доступної медичної послуги. Як наслідок, власник тварини рекомендуватиме послуги клініки друзям та знайомим, що дозволить збільшити кількість клієнтів і підвищити доходи.

На рис. 3.7 наведемо канву бізнес-моделі новоствореної ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ.

Ключові партнерства: Приватні клініки міста	Ключові види діяльності: Консультативний прийом фахівців та суміжні види послуг: УЗД та збір аналізів	Ціннісні пропозиції: ветеринарні послуги високої якості	Відносини з клієнтами: збереження і захист конфіденційної інформації; привабливі ціни та широкий асортимент послуг	Сегмент клієнтів: Власники тварин – пацієнтами є тварини Шевченківського району
	Ключові ресурси: Матеріально-технічні (медичне обладнання та устаткування), фінансові, інтелектуальні (знання персоналу), трудові (персонал медичного закладу)		Канали: прямий продаж	
Структура витрат: Собівартість ветеринарних послуг; адміністративні витрати			Потоки доходів: Доходи від надання різних послуг ветеринарної допомоги	

Рис. 3.7. Канва новоствореної ветеринарної клініки в Шевченківському районі м. Київ

*Джерело: [складено автором]*

2.5. Важливою проблеми клініки наразі є довге очікування пацієнта в черзі. Це дуже не подобається власникам тварин і багато з них відмовляються від

отримання ветеринарної допомоги в клініці ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович). Важливо встановити ліміт на обслуговування одного пацієнта (до 20 хвилин) та ліміт часу на період очікування в черзі (до 15 хвилин).

3. Опис основних функцій процесу управління ефективністю основних бізнес-процесів організації ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) показав, що документування методики вимірювання показників ефективності бізнес-процесів організації відсутнє. До впровадження пропонується система збалансованих показників діяльності ветеринарної клініки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

**Система збалансованих показників діяльності ветеринарної клініки  
ВЦ «Рудий Кіт»**

Процес	Система ключових показників ефективності	Опис
1	2	3
Надання послуг ветеринарної практики		
Фінанси	Обсяг продажу, тис. грн	Кількість наданих послуг ветеринарної практики Цінові тарифи на послуги ветеринарної практики
	Прибуток, тис. грн	Кількість наданих послуг ветеринарної практики Собівартість послуг Постійні витрати
Маркетинг і клієнти	Кількість скарг від клієнтів	Якість послуг ветеринарної практики, ефективність процесу запису пацієнта на прийом, надання ветеринарної послуги та рекомендацій лікаря - ветеринара
	Обсяг продажу, тис. грн	Кількість наданих послуг ветеринарної практики Цінові тарифи на послуги ветеринарної практики
Бізнес – процеси	Тривалість прийому	Ефективність бізнес-процесу «Надання послуги ветеринарної практики»
	Тривалість очікування в черзі	Ефективність бізнес-процесу «Надання послуги ветеринарної практики»
	% відхилення від регламенту тривалості прийому та тривалості очікування в черзі	Ефективність бізнес-процесу «Надання послуги ветеринарної практики»

## Продовження табл. 3.7

1	2	3
Персонал і системи	Індекс задоволеності персоналу, %	Система мотивації на підприємстві, розроблена шкала преміювання
	Плинність кадрів, %	Система мотивації на підприємстві, розроблена шкала преміювання

Джерело: [складено автором]

Дотримання ключових показників ефективності за кожною складовою управління ефективністю основних бізнес-процесів організації ВЦ «Рудий Кіт» дозволить підвищити загальну ефективність бізнес-процесів аналізованої організації.

4. Аналіз, проведений в другому розділі, також продемонстрував відсутність системи мотивації для фахівців, які здійснюють контроль якості медичних препаратів та лікарських засобів, тому до впровадження пропонується і такий захід (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Розробка системи мотивації для фахівців, які здійснюють контроль якості медичних препаратів та лікарських засобів**

№	Складова системи мотивації	Опис складової	Мотиваційний захід
1	2	3	4
1	При замовленні медичних препаратів та лікарських засобів враховані всі вимоги до якості	Медичні препарати замовлено відповідно до заявки, медичні препарати належної якості, з достатнім терміном зберігання	Премія 1500 грн
2	При замовленні проведений аналіз цін та обрано компанію – постачальника із оптимальними цінами та високою якістю	Складання картки замовлення під кожний медичних препарат із описом цінових пропозицій постачальників	
3	Отримання знижки від постачальника медичних препаратів	Укладена домовленість із постачальником на отримання знижки	10% від розміру отриманої знижки

## Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
4	Дотримання вимог до зберігання медичних препаратів	Зберігання медичних препаратів відповідно до вимог до кожного виду медичного препарату – зберігання в холодильнику чи зберігання в медичній шафі. Контроль використання медичних препаратів із врахуванням настання строку придатності	Премія 1000 грн

*Джерело: [складено автором]*

Розроблена система мотивації для фахівців, які здійснюють контроль якості медичних препаратів та лікарських засобів, дозволить підвищити рівень мотивації, а відповідно підвищити ефективність цього бізнес-процесу та ефективність всіх бізнес-процесів організації в цілому.

5. Аналіз, проведений в другому розділі, показав відсутність системи мотивації для фахівців, які здійснюють контроль якості зберігання медичних препаратів та лікарських засобів, тому до впровадження пропонується і такий захід (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Розробка системи мотивації для фахівців, які здійснюють контроль якості зберігання медичних препаратів та лікарських засобів**

№	Складова системи мотивації	Опис складової	Мотиваційний захід
1	2	3	4
1	Дотримання вимог до зберігання медичних препаратів	Зберігання медичних препаратів відповідно до вимог до кожного виду медичного препарату – зберігання в холодильнику чи зберігання в медичній шафі. Контроль використання медичних препаратів із врахуванням настання строку придатності	Премія 3000 грн
2	Підтримка санітарного стану холодильників та медичних шаф для	Вчасне прибирання та наведення порядку в місцях зберігання медичних препаратів	

	зберігання медичних препаратів		
--	--------------------------------	--	--

Продовження табл. 3.9

1	2	3	4
3	Вчасне і якісне ведення документації на зберігання медичних препаратів	Ведення карток на кожний препарат, аналіз руху препаратів	

*Джерело: [складено автором]*

6. Оскільки на підприємстві відсутня «Політика з питань управління ефективністю бізнес-процесів», доцільно її розробити.

Опишемо основні розділи Політики з питань управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт».

1. Основні поняття Політики з питань управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт».

Бізнес-процес – це послідовність логічно пов’язаних, повторюваних дій з використання ресурсів підприємства для фізичного чи віртуального перетворення об’єкта з метою досягнення визначених вимірних результатів або виробництва продукції для задоволення потреб споживачів. Виділяють основні, допоміжні та підтримувальні бізнес-процеси.

— основні бізнес-процеси, які утворюють додану вартість продукту (послуги); створюють продукт (послуги), що представляє цінність для клієнта; формують такий результат, такі споживчі якості, за які клієнт готовий платити гроші;

— допоміжні бізнес-процеси, що направлені на надання необхідних внутрішніх продуктів, внутрішніх послуг для напрямів бізнесу; забезпечують функціонування інфраструктури компанії;

— бізнес-процеси підтримувальні: націлені на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; забезпечують не організацію поточної діяльності, а

розвиток або вдосконалення діяльності компанії в перспективі; націлені на управління всіма групами бізнес-процесів.

Ефективність бізнес-процесу – сукупність всіх чинників та індикаторів, які чинять вплив на прибутковість бізнесу.

2. Предмет «Політики з питань управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт».

2.1. Ця політика регламентує відносини між співробітниками підприємства в напрямку забезпечення ефективності управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт».

2.2. Предметом Політики є інструменти управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт».

2.3. Дія Політики поширюється на всіх співробітників ВЦ «Рудий Кіт».

2.4. Основними принципами ефективного управління бізнес-процесами в ВЦ «Рудий Кіт» є дотримання всі правил та процедур щодо організації кожного окремого бізнес-процесу, вчасне формування переліку необхідної документації – вихідна інформація, що регламентує виконання цього бізнес-процесу.

2.5. Мета Політики: підвищення ефективності управління бізнес-процесами в ВЦ «Рудий Кіт».

3. Відповідальні особи.

3.1. Керівником ВЦ «Рудий Кіт» встановлені наступні категорії фахівців, відповідальних за підвищення ефективності управління бізнес-процесами:

1 категорія – директор, головний лікар;

2 категорія – бухгалтер, керівники відділів та підрозділів;

3 категорія – лікарі-ветеринари;

4 категорія – асистенти лікарів;

5 категорія – інші категорії персоналу.

3.2. Категорія закріплюється за кожною з посадових позицій і фіксується в штатному розкладі. Категорія визначається змістом функціональних і

посадових обов'язків в напрямку підвищення ефективності управління бізнес-процесів: 1-2 категорії – координаційні; 3-5 категорії – виконавці.

4. Інструменти оцінки ефективності управління бізнес-процесами: матриця коефіцієнтів, приведених критеріїв оцінювання ефективності основних бізнес-процесів організації. Основними критеріями оцінки ефективності бізнес-процесів є наступні: критерії професійності роботи медичного персоналу; критерії доступності медичних послуг; критерії обслуговування; критерії престижності закладу. Шкалу оцінювання ефективності бізнес-процесів представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

### Шкала оцінювання ефективності бізнес-процесів

№	Оцінка ефективності бізнес-процесів, %	Характеристика оцінки
1	2	3
1	$Q > 90$	висока ефективність
2	$85 \leq Q < 90$	дуже добра ефективність
3	$80 \leq Q < 85$	добра ефективність
4	$75 \leq Q < 80$	прийнятна (достатня) ефективність
5	$Q < 75$	недостатня ефективність

*Джерело: [складено автором]*

5. Пропонуються такі заходи, направлені на підвищення ефективності управління бізнес-процесами (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

### Заходи, направлені на підвищення ефективності управління бізнес-процесами

№	Захід	Частота проведення	Категорія відповідального персоналу
1	Моніторинг дотримання правил організації бізнес-процесів	1 раз на тиждень	1-3
2	Перевірка відповідності нормативам та процедурам вихідної інформації	Щодня	1-3



3	Аналіз виконання показників та індикаторів системи збалансованих показників	В кінці звітнього періоду	1-3
---	---	---------------------------	-----

Джерело: [складено автором]

## 6. Термін дії Політики.

6.1. Дія Політики вступає в силу з 1 січня 2022 року.

6.2. В пункти Політики можуть вноситись зміни залежно від рівня ефективності управління ефективністю бізнес-процесів.

Отже, з метою оптимізації адміністрування бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» до впровадження пропонуються заходи, наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

### Заходи, що пропонуються до впровадження на підприємстві ВЦ «Рудий Кіт» із метою оптимізації бізнес-процесів

№	Напрямок	Бюджет, тис. грн	Відповідальна особа	Терміни впровадження
1	2	3	4	5
1	Візуалізація процесів засобами BPMN	В межах заробітної плати фахівців	Директор, головний лікар	До 01.11.2021
2	Підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом організації додаткового навчання для фахівців	49,50	Директор, головний лікар	3 01.01.2022
3	Проведення анкетування серед клієнтів із метою виявлення слабких місць в діяльності ветеринарного центру	В межах заробітної плати фахівців. Витрати на роздруківку анкет – 2 тис. грн	Директор, головний лікар	3 01.01.2022
4	Набір додаткового персоналу із метою надання клієнту можливості вибору лікаря	Наразі захід не планується до впровадження. Носить рекомендаційний характер	Директор, головний лікар	-
5	Відкриття клініки в центрі міста	Початкові інвестиції складають близько 500 тис. грн (виходячи із досвіду)	Директор, головний лікар	3 01.01.2022

		відкриття 2 діючих клінік)		
6	Встановлення ліміту на обслуговування одного пацієнта та ліміту часу на період очікування в черзі	В межах заробітної плати фахівців	Директор, головний лікар	До 01.11.2021

Продовження табл. 3.12

1	2	3	4	5
7	Впровадження в діяльність підприємства системи збалансованих показників.	В межах заробітної плати фахівців	Директор, головний лікар	До 01.11.2021
8	Розробка шкали мотиваційних виплат для фахівців, які здійснюють контроль якості медичних препаратів та лікарських засобів	В межах заробітної плати фахівців	Директор, головний лікар	До 01.11.2021
9	Розробка шкали мотиваційних виплат для фахівців, які здійснюють контроль якості зберігання медичних препаратів та лікарських засобів	В межах заробітної плати фахівців	Директор, головний лікар	До 01.11.2021
10	Розробка Політики з питань управління ефективністю бізнес-процесів	В межах заробітної плати фахівців	Директор, головний лікар	До 01.11.2021

*Джерело: [складено автором]*

Враховуючи наведені в табл. 3.12 заходи до впровадження, здійснимо прогнозну оцінку ефективності бізнес-процесів ветеринарного центру (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

**Прогнозна оцінка ефективності бізнес-процесів ветеринарного центру  
внаслідок впровадження заходів з вдосконалення адміністрування бізнес-процесів**

критерії професійності			критерії доступності медичних послуг		
1	2	3	4	5	6
№	Ваговий коефіцієнт	Числова оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	Числова оцінка
1.1	40%	8	2.1	40%	5
1.2	35%	8	2.2	20%	9
1.3	5%	8	2.3	20%	9
1.4	5%	8	2.4	20%	8
1.5	4%	8			
1.6	6%	9			
1.7	5%	9			

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4	5	6
критерії обслуговування			критерії престижності закладу		
№	Ваговий коефіцієнт	Числова оцінка	№	Ваговий коефіцієнт	Числова оцінка
3.1	15%	8	4.1	20%	7
3.2	15%	8	4.2	40%	8
3.3	15%	5	4.3	40%	7
3.4	20%	8			
3.5	15%	7			
3.6	20%	8			
	Числова оцінка групи 1	8,11		Відсоток по групі	81,1
	Максимальна оцінка	10			
	Числова оцінка групи 2	7,2		Відсоток по групі	72
	Максимальна оцінка	10			
	Числова оцінка групи 3	7,4		Відсоток по групі	7,4
	Максимальна оцінка	10			
	Числова оцінка групи 4	7,4		Відсоток по групі	74
	Максимальна оцінка	10			
	Загальний коефіцієнт ефективності бізнес-процесів підприємства			$78,11*30\%+7,2*30\%+7,4*20\%+7,4*20\%=75,53\%$	

*Джерело: [складено автором]*

Таким чином, впроваджені заходи дозволять підвищити ефективність бізнес-процесів організації до 75,53%. Відповідно до шкали оцінювання, представленої в табл. 3.10, це прийнятний (достатній) рівень ефективності бізнес-процесів ветеринарного центру ( $75 \leq Q < 80$ ).

На основі дослідження, проведеного в цьому розділі, слід зробити наступні висновки. Оптимізація адміністрування бізнес-процесами організації – це найважливіший напрямок в процесі побудови ефективного та стабільного бізнесу ВЦ «Рудий Кіт». До реалізації пропонується 10 заходів. Прогнозна оцінка ефективності бізнес-процесів ветеринарного центру внаслідок впровадження заходів з вдосконалення адміністрування бізнес-процесів довела доцільність впровадження цих заходів.

## ВИСНОВКИ

На основі дослідження, проведеного у кваліфікаційній роботі магістра, ми дійшли таких висновків.

1. Встановлено, що бізнес-процес є стійким процесом (послідовність робіт), який співвіднесений з окремим видом виробничо-господарської діяльності підприємства і орієнтований на створення нової вартості (наприклад, бізнес-процес основного виробництва), ієрархія взаємопов'язаних функціональних дій, що реалізують одну (або кілька) цілей системи.

2. З'ясовано, що моделювання бізнес-процесу дозволяє провести всебічний аналіз діяльності підприємства, поглянути на нього з усіх точок зору, побачити те, що, можливо, не бачать працівники підприємства, в тому числі його менеджмент. Покращення бізнес-процесів підприємства (BPI) – це системний підхід, який дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси з метою досягнення найбільш ефективних результатів діяльності.

3. Визначено, що суть управління бізнес-процесом полягає в тому, що його власник повинен зі встановленою періодичністю контролювати життя процесу і приймати управлінські рішення. Власник процесу здійснює оперативне управління, втручаючись у його хід, змінюючи запланований розподіл ресурсів. При цьому він змінює не тільки самі плани, а й терміни, а також вимоги до результатів процесу відповідно до змін ситуації, що вимагає негайного втручання.

4. Проведено ідентифікацію мережі бізнес-процесів організації. ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) засноване в 2013 році. Основний вид діяльності підприємства – ветеринарна діяльність. Стратегічна мета діяльності ВЦ «Рудий Кіт» полягає в наданні якісних ветеринарних послуг; позиціонуванні клініки як закладу з високим рівнем якості послуг та

обслуговування. Чистий дохід ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) зріс у 2020 році порівняно з 2018 роком на 5%, або на 153 тис. грн. Чистий прибуток скоротився в 2020 році порівняно з 2018 роком на 89 тис. грн. Бізнес-процеси, ідентифіковані за видами діяльності аналізованого підприємства ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович), припускають опис дій співробітників підприємства із метою досягнення результату в межах функціонального підрозділу, в якому вони працюють. Бізнес-процеси ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) поділяються на основні, підтримувальні та управлінські. Від ефективності організації бізнес-процесів залежить результативність складових петлі якості. З метою ефективного функціонування ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) організоване безперервне управління процесами в межах управлінського процесу.

5. Проаналізовано регламентацію основних бізнес-процесів організації, яка передбачає опис бізнес-процесів в табличній формі. Бізнес-процеси аналізованого підприємства не візуалізовані. Слід наголосити, що система управління ефективністю бізнес-процесів в ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) потребує вдосконалення в напрямку розробки всіх необхідних інструкцій та положень.

6. Оцінювання ефективності бізнес-процесів ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович) показало, що показник нижче 75%, що свідчить про низьку ефективність бізнес-процесів, тому доцільно впроваджувати заходи, направлені на підвищення ефективності бізнес-процесів аналізованого підприємства.

7. Здійснивши аналіз зарубіжного досвіду впровадження проектів з оптимізації бізнес-процесів, можна окреслити основні методологічні особливості цього процесу – це формування реінжинірингових команд у формі залучення зовнішніх експертів із метою проведення ефективного аналізу слабких місць в

організації та управлінні бізнес-процесами, а також формування стратегічних планів реалізації кардинальних змін з їх поетапним виконанням.

8. Обґрунтовано, що оптимізація адміністрування бізнес-процесами організації – це найважливіший напрямок в процесі побудови ефективного та стабільного бізнесу ВЦ «Рудий Кіт» (ФОП Курінець Дмитро Миколайович). Від того, наскільки вдало буде проведено оптимізацію, залежить розподіл обов'язків та ресурсів різних типів (кадрових, матеріальних, фінансових тощо) між усіма учасниками основних, допоміжних та підтримувальних процес-процесів. Ефективна оптимізація дозволить підвищити рівень контролю за бізнес-процесами в організації та вдосконалити ланцюжок створення цінностей для клієнта. Відповідно це позитивно вплине на конкурентоспроможність підприємства, підвищить його доходи та прибутковість діяльності.

До реалізації запропоновано наступні заходи: візуалізація процесів засобами BPMN; підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом організації додаткового навчання для фахівців; проведення анкетування серед клієнтів із метою виявлення слабких місць в діяльності ветеринарного центру; набір додаткового персоналу із метою надання клієнту можливості вибору лікаря; відкриття клініки в центрі міста; встановлення ліміту на обслуговування одного пацієнта та ліміту часу на період очікування в черзі; впровадження в діяльність підприємства системи збалансованих показників; розробка шкали мотиваційних виплат для фахівців, які здійснюють контроль якості медичних препаратів та лікарських засобів; розробка шкали мотиваційних виплат для фахівців, які здійснюють контроль якості зберігання медичних препаратів та лікарських засобів; розробка Політики з питань управління ефективністю бізнес-процесів. Прогнозна оцінка ефективності бізнес-процесів ветеринарного центру внаслідок впровадження заходів з вдосконалення адміністрування бізнес-процесів довела доцільність впровадження цих заходів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Мельник Л. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. *Теоретичні і прикладні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : збірник наук. праць : у 2-х вип. 2015. Вип. 2 (12). С. 91–97.
2. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
3. Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Стратегічне управління інноваційність бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес Інформ*. 2019. № 11. С. 108–116.
4. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 5. С. 23–32.
5. Баглей Р. Р. Розвиток бізнес-моделей: підходи, процеси, регламентація. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10. С. 210–216.
6. Базилюк В. Б. Методичний підхід до визначення ефективності проведення трансформації бізнес-процесів в складних соціально-економічних систем. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 2. С. 97–104.
7. Барановский С., Толкачев М. Концептуальная модель совершенствования бизнес-процессов на малых и средних предприятиях. *Наука и инновации*. 2017. №4(170). С. 49–52.
8. Бегун А. В., Ігнатова Ю. В., Рудик Н. В. Моделювання процесу оцінки ефективності підприємств малого та середнього бізнесу. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2017. № 93. С. 91–110.
9. Бунке О. С. Інформаційні засоби для автоматизації бізнес-процесів промислових підприємств. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2018. № 33. С. 46–50.



10. Василенко Ю. В. Підвищення ефективності управління підприємством на основі використання процесного підходу. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/2925>.

11. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 51–55.

12. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78–82.

13. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.

14. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.

15. Дерій В. А., Гуменна-Дерій М. В. Управлінський облік і аналіз бізнес-процесів у підприємстві. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2018. Вип. 2. С. 12–18.

16. Дідух В. В. Здійснення проекту з реінжинірингу бізнес-процесів підприємств: переваги та недоліки. *Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики* : збірн. наук. праць. Київ : НТУУ «КПІ», 2013. № 3. С. 77–82.

17. Єршова О. О. Інституціональне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 85–95.

18. Загальне управління якістю: підручник / О. В. Нанка, Р. В. Антощенко, В. М. Кісь, І. О. Листопад, Н. І. Моїсєєва, І. В. Галич, А. О. Никифоров. Харків: ХНТУСГ, 2019 р. 205 с.

19. Карпенко О., Осипова Є. Механізм управління реінжинірингом бізнес-процесів підприємств транспортно-логістичного кластера. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Сер. : Економіка і управління.* 2018. Вип. 42(2). С. 17–31.
20. Ковальчук Т. М., Вергун А. І. Теоретико-методологічні аспекти аналізу бізнес-процесів як функції управління. *Економічний аналіз.* 2017. Т. 27(4). С. 219–224.
21. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка.* 2011. № 3. С. 126–136.
22. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу.* 2019. № 2. С. 162–169.
23. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2015. Вип. 11(1). С. 171–175.
24. Кони́на Н. Реинжиниринг компаний ФРГ и их глобальная конкурентоспособность. *Проблемы теории и практики управления.* 2000. № 4. С. 95.
25. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* 2013. Вип. 3. С. 64–69.
26. Кузнецов А. И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании. *Портал iTeam – Технологии корпоративного управления.* URL: [http://www.iteam.ru/publications/it/section\\_51/article\\_1469](http://www.iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469).
27. Курбан О. В. Сучасні маркетингові комунікації та алгоритмізація бізнес-процесів. *Інтегровані комунікації.* 2016. Вип. 1. С. 43–48.
28. Латишева О. В., Рачок А. І. Використання інструментарію проектного аналізу та моделювання бізнес-процесів для управління проектами на

підприємствах. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 3. С. 185–191.

29. Лепейко Т. І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4, № 1. С. 143–150.

30. Ломовських Л. О., Марченко М. В., Гоел А. К. Діджиталізація економічних бізнес-процесів при прийнятті управлінських рішень у маркетинговій діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6. С. 104–110.

31. Лосев В. С., Козерод Л. А. Оценка эффективности управления бизнес-процессами промышленного предприятия. *Вестник ТОГУ*. 2012. № 1 (24). С. 167–178.

32. Лохман Н. В. Консолідація бізнес-процесів в рамках інноваційної діяльності підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. № 10. С. 34–36.

33. Матвій І. Є., Матвій С. І. Деякі аспекти визначення пріоритетності оптимізації допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 90–96.

34. Мельник О. Г., Двудліт З. П., Злотнік М. Л. Особливості застосування системного підходу до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 1. С. 46–53.

35. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2019. Vol. 1, numb. 2. С. 43–52.

36. Мельниченко С. В., Шеєнкова К. А. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. 264 с.

37. Момот О. І. Реінжиніринг-один з шляхів по виходу українських підприємств із світової кризи. *Сучасні технології в машинобудуванні* : зб. наук. праць. Харків : НТУ «ХПІ». 2012. Вип. 3. С. 127.
38. Нетепчук В. В. Управління бізнес-процесами. Рівне : НУВГП, 2014. 158 с.
39. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. 6. С. 53–55.
40. Осипова Є. Л. Процес впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах водного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 2. С.14–17.
41. Павлюк Л. В. Теоретичні дослідження видів та виокремлення класифікаційних ознак бізнес-процесів підприємства. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2018. Вип. 15. С. 218–225.
42. Петрик І. В., Пинда Ю. В. Особливості механізму реструктуризації вітчизняних бізнес-процесів мережі поставок підприємств в умовах євроінтеграції. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 4(2). С. 66–70.
43. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
44. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
45. Практический опыт построения модели бизнес-процессов в региональных сетевых компаниях. URL: [https://www.businessstudio.ru/articles/article/prakticheskiy\\_opyt\\_postroeniya\\_modeli\\_biznes\\_prots/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/prakticheskiy_opyt_postroeniya_modeli_biznes_prots/).

46. Продіус О. І., Гижиця М. В. Сутність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах господарювання. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 167–173.

47. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник. Серія: Економіка та управління підприємством*. 2019. Випуск 3(14). С. 130–236.

48. Сергєєва О. В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників. *Торгівля і ринок України: збірник наук. праць*. 2011. Вип. 31. С. 312–319.

49. Стадник В., Іжевський П. Бізнес-системи та бізнес-процеси сучасних підприємств: взаємозв'язок і взаємозалежність структур та ефективності. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 1. С. 137–148.

50. Стец І. І. Ідентифікація бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 233–240.

51. Таранюк Л. М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. С. 97–104.

52. Тельнов Ю. Ф. Реинжиниринг бизнес-процессов. Компонентная методология. 2-е изд. перераб. и доп. Москва: финансы и статистика, 2005. 320 с.

53. Толбатов А. В., В'юненко О. Б., Толбатова О. О. Теоретичні основи розробки економіко-математичної моделі аналізу бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Вимірjувальна та обчислювальна техніка в технологічних процесах*. 2017. № 4. С. 67–73.

54. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации: манифест революции в бизнесе. СПб., 2000. 332 с.

55. Черкас Д. М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств в сучасних умовах господарювання. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11–12. С. 136–141.

56. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: збірник наук. праць. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2013. С. 125–131.

57. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22(2). С. 171–182.

58. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип. 10 (38). С. 233–241.

59. Шеер А. В. ARIS–моделирование бизнес-процессов. Москва, 2000. 175 с.

60. Шемаєва Л. Г., Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

61. ISO 9001:2008 Системы менеджмента качества. Требования. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-4:v1:ru>.

62. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution. New York, NY : HarperBusiness, 1993. 223 p.

63. Lucid Visual Collaboration Suite. URL: [https://lucid.app/lucidchart/488c2f8d-58ce-467c-a78d-6c9f64bc5981/edit?beaconFlowId=CD00375A89A38F48&invitationId=inv\\_95fd3a82-8820-4513-9621-c6db46a2f0b4&page=0\\_0#](https://lucid.app/lucidchart/488c2f8d-58ce-467c-a78d-6c9f64bc5981/edit?beaconFlowId=CD00375A89A38F48&invitationId=inv_95fd3a82-8820-4513-9621-c6db46a2f0b4&page=0_0#).