

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БЕРДЯНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
економіки, менеджменту та фінансів
_____ Катерина ЛЕМІШ

21 листопада 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В
СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Виконавець : здобувач другого
рівня вищої освіти, групи м2МН
Галузь знань 07 Управління а
адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма:
Менеджмент
ЛИННИК Максим Олександрович
Керівник :
ТОКАРЕНКО Олена Іванівна
Рецензент: управляючий готелю
Козак А.Ю.

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ	2
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
1.1. Організаційні чинники управління змінами в сучасних умовах	9
1.2. Особливості управління організаціями в умовах змін	14
1.3. Значення бізнес-процесів у процесах організаційних змін: поняття, структура та інструменти управління	20
Висновки до розділу 1	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Бетта-Сервіс»	32
2.2. Аналіз ключових бізнес-процесів, реалізованих в ТОВ «Бетта- Сервіс»	41
2.3. Виявлення проблемних сторін бізнес-процесів в ТОВ«Бетта- Сервіс»	54
Висновки до розділу 2	62
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНИХ УМОВАХ	
3.1. Процесний підхід до управління організаційними змінами в діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс»	66
3.2. Реалізація проєкту вдосконалення бізнес-процесів виконання та контролю замовлень у ТОВ «Бетта-Сервіс» в контексті управління організаційними змінами	76
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена зростанням динамічності та невизначеності сучасного бізнес-середовища, що посилює потребу підприємств у здатності своєчасно ініціювати, реалізовувати та закріплювати організаційні зміни. В умовах глобалізації, цифровізації, ускладнення логістичних ланцюгів і підвищення вимог клієнтів традиційні функціональні моделі управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними. Це актуалізує перехід до процесно орієнтованих підходів, у межах яких саме бізнес-процеси виступають ключовим об'єктом управління змінами.

Практика діяльності вітчизняних підприємств свідчить, що організаційні зміни часто реалізуються фрагментарно, без належної формалізації процесів, системи показників та визначеної відповідальності за результат. Унаслідок цього очікуваний ефект від змін не досягається або має тимчасовий характер. Особливо гостро ці проблеми проявляються в умовах зростання масштабів діяльності, обмежених фінансових ресурсів та високої чутливості до операційних збоїв.

У зв'язку з цим дослідження управління процесами організаційних змін, орієнтоване на поєднання теоретичних підходів із прикладним аналізом реальних бізнес-процесів підприємства, є своєчасним і має як наукову, так і практичну значущість.

Проблематика управління організаційними змінами та бізнес-процесами широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні основи процесного підходу та раціональної організації праці закладено в роботах Ф. Тейлора, А. Файоля, М. Вебера. Подальший розвиток ідей управління якістю та безперервного вдосконалення пов'язаний з іменами Е. Демінга та Дж. Джурана.

Значний внесок у формування сучасного бачення управління бізнес-процесами зробили М. Хаммер і Дж. Чампі, які обґрунтували концепцію

реінжинірингу бізнес-процесів, а також Т. Девенпорт, М. Портер, В. Репін та інші дослідники, що розглядали процеси як основу створення цінності та конкурентних переваг. У межах теорії організаційних змін вагомими є праці, присвячені адаптивності організацій, відкритим системам, підприємницькій орієнтації та управлінню знаннями.

Водночас, попри значний науковий доробок, недостатньо систематизованими залишаються питання практичної реалізації процесного управління організаційними змінами на рівні конкретних бізнес-процесів підприємств, особливо в умовах фінансових обмежень та зростаючої операційної складності. Це зумовлює необхідність подальших прикладних досліджень у зазначеному напрямі.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління процесами організаційних змін на підприємстві на основі процесного підходу.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- вивчити організаційні чинники управління змінами в сучасних умовах;
- дослідити особливості управління організаціями в умовах змін;
- з'ясувати значення бізнес-процесів у процесах організаційних змін: поняття, структура та інструменти управління;
- надати загальну характеристику підприємства ТОВ «Бетта-Сервіс»;
- провести аналіз ключових бізнес-процесів, реалізованих в ТОВ «Бетта-Сервіс»;
- виявити проблемні сторони бізнес-процесів в ТОВ «Бетта-Сервіс»;
- розробити рекомендації в рамках процесного підходу до управління організаційними змінами в діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс»;
- сформувати рекомендації щодо реалізації проекту вдосконалення бізнес-процесів виконання та контролю замовлень у ТОВ «Бетта-Сервіс» в контексті управління організаційними змінами

Об'єкт дослідження -система управління діяльністю підприємства в

умовах здійснення організаційних змін.

Предмет дослідження - сукупність управлінських, організаційних та процесних механізмів управління процесами організаційних змін на підприємстві.

У процесі дослідження застосовано такі методи: логічний та системний аналіз - для узагальнення теоретичних підходів; процесне моделювання (IDEF0) - для дослідження структури та логіки бізнес-процесів; економічний аналіз - для оцінки ефективності діяльності та результатів змін; узагальнення - для формування висновків і рекомендацій.

Теоретично-методологічну основу роботи становлять чинні нормативно-правові акти України та міжнародні документи, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників, матеріали державної статистики, публікації у фахових виданнях, ресурси Інтернету, а також інформація, отримана зі спеціалізованих конференцій та семінарів; фактичні та статистичні дані щодо господарської діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс».

Наукова новизна дослідження полягає у:

- поглибленні теоретичного обґрунтування ролі бізнес-процесів як ключового носія та інструмента реалізації організаційних змін;
- удосконаленні підходу до управління організаційними змінами на основі поєднання процесного підходу, системи показників і циклу постійного вдосконалення PDCA;
- розвитку методичних підходів до оцінювання керованості організаційних змін через параметри часу, витрат, якості та прозорості бізнес-процесів.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій і проектних рішень у діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс» з метою підвищення ефективності управління бізнес-процесами, зниження операційних витрат та покращення якості клієнтського сервісу. Окремі положення роботи можуть бути використані в управлінській практиці інших підприємств, а також у навчальному процесі при викладанні

дисциплін з менеджменту та управління змінами.

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (36 найменувань на 5 сторінках), містить 6 рисунків, 17 таблиць. Загальний обсяг роботи становить 91 сторінку.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНИХ УМОВАХ

1.1 Організаційні чинники управління змінами в сучасних умовах

У сучасних умовах функціонування підприємств, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та зростанням конкуренції, здатність організації ефективно управляти процесами організаційних змін набуває визначального значення. Організаційні зміни дедалі частіше мають не епізодичний, а системний характер, охоплюючи бізнес-процеси, організаційні структури, управлінські механізми, корпоративну культуру та поведінку персоналу. У цьому контексті саме організаційні характеристики виступають базовими чинниками, які визначають можливість, швидкість та результативність реалізації змін.

Ефективність функціонування організації значною мірою визначається сукупністю її організаційних характеристик [29]. У наукових дослідженнях увага акцентується на різних аспектах організаційної побудови, серед яких найбільш часто аналізуються персонал, організаційні цілі, місія, бачення, організаційна структура та інші ключові елементи. У процесі управління організаційними змінами ці характеристики виконують роль внутрішніх «важелів», за допомогою яких керівництво може ініціювати, підтримувати та закріплювати трансформаційні процеси.

Наявність лояльного та мотивованого персоналу є важливою передумовою успішної реалізації організаційних змін і підвищення продуктивності діяльності. У зв'язку з цим вищому керівництву доцільно формувати стійкі взаємовідносини між менеджментом і працівниками на основі ефективної комунікації, а також забезпечувати персонал необхідними

знаннями й компетенціями, що сприятимуть адаптації до змін і якісному виконанню професійних обов'язків[16].

Організації мають приділяти особливу увагу продуктивності праці, оскільки вона виступає важливим індикатором ефективності трансформації бізнес-процесів і результативності впроваджуваних змін. Водночас організаційні цілі, місія та бачення повинні бути чітко сформульованими й узгодженими зі стратегією організаційних змін [29], а відхилення фактичних результатів від запланованих показників мають розглядатися як сигнали необхідності коригування управлінських рішень.

Недосконалість або відсутність належної організаційної структури істотно ускладнює процес управління змінами та знижує загальну результативність функціонування організації. Ефективно побудована структура забезпечує прозорість бізнес-процесів, чіткий розподіл відповідальності та підвищує рівень прийняття змін персоналом. За таких умов працівники більш схильні виконувати управлінські рішення, якщо розуміють їхню доцільність і стратегічну спрямованість. Водночас для досягнення організаційних цілей організаційні характеристики повинні бути інтегровані з іншими чинниками, зокрема з підприємницькою орієнтацією, яка стимулює ініціативність і гнучкість у процесі змін.

Згідно з дослідженнями [9], окремі організаційні характеристики можуть як прискорювати, так і стримувати процеси організаційних змін і діяльність організації, спрямовану на досягнення стратегічних цілей. Водночас доведено, що підприємницька активність значною мірою формується під впливом внутрішніх організаційних факторів [13]. У наукових працях аналізується вплив внутрішніх характеристик організації на розвиток підприємницької орієнтації працівників як одного з рушіїв змін [241].

Окрім цього, у дослідженнях розглядається широкий спектр змінних, що визначають готовність організації до змін, серед яких ключове місце посідають системи стимулювання та контролю [22], організаційна культура

[23], організаційні структури [20], а також рівень управлінської підтримки трансформаційних ініціатив. Саме ці елементи створюють інституційні умови для ефективного управління процесами організаційних змін.

Узагальнюючи результати підприємницьких досліджень, науковці виділяють чотири базові організаційні характеристики, щонайбільше впливають на перебіг і результативність змін, а саме: підтримка з боку керівництва, наявність необхідних ресурсів і часу, автономність у виконанні завдань, а також система винагороди та підкріплення. Наявність цих характеристик визначає здатність організації не лише ініціювати зміни, а й забезпечувати їх сталість у довгостроковій перспективі.

Управління знаннями в сучасних умовах виступає ключовим інструментом підтримки організаційних змін, оскільки охоплює процеси накопичення, узагальнення та обміну знаннями між працівниками [32]. В умовах високої конкуренції та швидких трансформацій бізнес-середовища організації все частіше звертаються до нових управлінських підходів, спрямованих на адаптацію бізнес-процесів і підвищення їх гнучкості [32]. Більшість організацій визнають, що ефективне управління знаннями є важливою умовою успішного управління змінами [7].

У роботі [10] підкреслюється, що створення та розвиток нових ідей і можливостей у процесі організаційних змін потребує налагодження ефективної комунікації та обміну знаннями із використанням інструментів управління знаннями [32]. Водночас практика свідчить, що значна частина організацій не реалізує потенціал управління знаннями через формальний підхід бо зведення його виключно до використання інформаційних технологій. Недостатнє розуміння механізмів управління знаннями знижує здатність працівників приймати обґрунтовані управлінські рішення та активно долучатися до процесів змін.

Поряді з технологічними аспектами, важливу роль у забезпеченні ефективного обміну знаннями відіграють індивідуальні та організаційні фактори. У науковій літературі підкреслюється значущість психологічних

характеристик як модераторів підприємницької орієнтації та готовності персоналу до змін. Серед таких характеристик дослідники виділяють схильність до прийняття ризику, фокус контролю, здатність діяти в умовах невизначеності та впевненість у власних силах.

Схильність до ризику визначається як індивідуальна здатність ухвалювати рішення в умовах невизначеності та є важливою складовою процесів організаційних змін. Рівень готовності до прийняття ризику суттєво відрізняється у менеджерів і підприємців, а оцінювання ризиків та управління ними є ключовими функціями підприємницької діяльності, особливо в умовах трансформації організаційних процесів.

Локус контролю відображає уявлення особи щодо джерел контролю над подіями власного життя та професійної діяльності. Особи з внутрішнім локусом контролю більш схильні брати відповідальність за результатизмін, активно впливати на перебіг подій і шукати нові можливості. Саме такі характеристики притаманні підприємцям і керівникам, орієнтованим на інновації та організаційний розвиток.

Особи з внутрішнім локусом контролю демонструють вищу наполегливість у досягненні поставлених цілей і ефективніше долають труднощі, щовиникають у процесі змін. Дослідження підтверджують позитивний зв'язок між внутрішнім локусом контролю, підприємницькими здібностями та готовністю до дій в умовах невизначеності. Високий рівень толерантності до невизначеності дає змогу працівникам і керівникам успішніше адаптуватися до змін та зберігати ефективність діяльності.

Характерною рисою підприємців є здатність упевнено діяти в умовах невизначеності, на відміну від осіб з низькою толерантністю до таких умов, які прагнуть уникати ризикованих ситуацій [11]. Керівники, що володіють підприємницькими навичками, зазвичай демонструють вищий рівень упевненості та готовності до змін, хоча й працюють у менш формалізованих структурах, де значна частина управлінських рішень ухвалюється в умовах невизначеності та підвищеної відповідальності [14].

З позицій ресурсного підходу увага дослідників зосереджується на організаційних знаннях як ключовому чиннику створення цінності та інноваційу процесі організаційних змін. У сучасних умовах управління знаннями розглядається як необхідна передумова інноваційного розвитку, оскільки знання мають бути не лише створені, а й трансформовані в інновації та впроваджені у бізнес-процеси [33]. Комбінація знань сприяє реорганізації ресурсів і можливостей організації, забезпечуючи формування інновацій, здатних успішно поширюватися на ринку [27].

Управління знаннями відіграє визначальну роль у досягненні конкурентних переваг і вважається важливим чинником успіху організації, де знання є основою інноваційної діяльності [8]. Для формування стійкої конкурентної переваги організації повинні інтегрувати ресурси та компетенції, використовуючи інструменти й процеси управління знаннями, зокрема їх придбання, створення та обмін.

Концепція підприємницької орієнтації розглядається як важливий елемент управління процесами організаційних змін і як прогностичний чинник таких процесів управління знаннями, як використання, створення та обмін знаннями [25]. Підприємницька орієнтація є стратегічною складовою діяльності компанії, пов'язаною з формуванням політик і процедур для реалізації підприємницьких дій з метою досягнення конкурентних переваг [28]. Вона відображає стратегічну позицію компанії щодо розвитку управління знаннями та сприяє виявленню нових можливостей для бізнесу.

Підприємницька орієнтація концептуально поєднує готовність до прийняття ризику, проактивну поведінку та інноваційність, що є ключовими елементами управління організаційними змінами. Реалізація підприємницької орієнтації значною мірою залежить від осіб, які ухвалюють управлінські рішення [17], а відповідні політики та практики виступають механізмами інтеграції індивідуальних знань у межах організації [18]. У свою чергу, підприємницька орієнтація чинить суттєвий вплив на процеси управління знаннями та результативність змін.

Крім того, у дослідженнях виокремлюються такі важливі характеристики, як схильність до експериментування, ключові складові підприємницької орієнтації та ефективність управління ризиками [35], які підсилюють здатність організації адаптуватися до змін.

Отже, у зарубіжних наукових дослідженнях основна увага зосереджується на таких організаційних характеристиках, що визначають ефективність управління процесами організаційних змін і здатність організацій успішно функціонувати в умовах невизначеності: організаційні знання, схильність до експериментів, ключові компоненти підприємницької орієнтації та ризикова ефективність, системи стимулювання і контролю, організаційна культура, організаційні структури та управлінська підтримка.

1.2. Особливості управління організаціями в умовах змін

Управління бізнесом у нестабільному середовищі насамперед пов'язане з необхідністю постійних змін. Вживати та розвиватися здатні підприємства, які можуть оперативнo й результативно реагувати на трансформації умов зовнішнього середовища. Саме тому конкурентною перевагою стають такі організаційні можливості, як адаптивність, гнучкість та висока швидкість реагування. Успішні компанії, як правило, навчаються та діють швидше за конкурентів, а їхні керівники фактично не мають альтернативи, окрім як бути точними «передбачувачами» й ефективними менеджерами масштабних змін [4].

У межах управлінської теорії у відповідь на руйнівний вплив швидких змін на бізнес відбулася помітна зміна парадигми. Ранні підходи до менеджменту були привабливими завдяки простоті, прямолінійності та відсутності двозначностей і парадоксів. Проте методи, які вважалися перевіреними, у нових умовах дедалі частіше не забезпечують очікуваних результатів. Відповідно, запропоновані в літературі підходи й інструменти менеджменту в останні роки суттєво оновилися.

Еволюція управлінських теорій наочно подається у вигляді двовимірної сітки (рис. 1.1).

	Закриті системи	Відкриті системи
Раціональна організація	I (1900–1930) М. Вебер, Ф. Тейлор	III (1960–1970) Чандлер, Лоуренс, Лорш
Соціальна організація	II (1930–1960) Е. Мейо, МакГрегор, Ч. Бернанд	IV (1970–...) Вейк, Марч

Рис. 1.1 Еволюція теорій менеджменту [27]

З одного боку сітка Р. Скотта демонструє перехід від механістичного уявлення про організації (закриті системи) до більшцілісного, «гештальтного» бачення (відкриті системи). Підхід закритих систем практично ігнорує вплив зовнішнього середовища на організацію, тоді як концепція відкритих систем прямо визнає цей вплив і розглядає його як ключовий фактор управління.

Інша вісь сітки відображає рух від раціонального до соціального погляду на організації. Раціональний підхід у цьому контексті передбачає, що цілі та завдання організації є чітко заданими й такими, що можуть бути однозначно визначені. Соціальна перспектива, навпаки, виходить із того, що рішення щодо цілей формуються на основі цінностей, а не механічного вибору; при цьому такі рішення залежать не лише від «чистої логіки», а й відсоціальнихкоаліцій, попередніх звичок та інших групових динамік, які впливають на людей у колективі [7].

У межах цієї еволюції теорія управління поступово перейшла до більш складних підходів вирішення проблем. Сам процес управління став більш «неохайним» і багатовимірним, адже керівництво в сучасних умовах щоденно працює з неоднозначністю та парадоксами. Образ раціонального актора поступився місцем складному соціальному актору — людині з притаманними сильними й слабкими сторонами, обмеженнями,

суперечностями та проявами ірраціональності.

Організації, які можна було досліджувати й контролювати переважно через їхню внутрішню динаміку, поступово замінилися організаціями, що істотно залежать від нестабільного середовища та значною мірою формуються ним. Уявлення про «вільний вибір», де єдиною перепорою до успіху є власні здібності організації, було змінено визнанням впливу зовнішніх рішень, які не завжди базуються на внутрішніх критеріях. Раніше причини невдач часто пояснювалися внутрішніми характеристиками окремих осіб - некомпетентністю, жадібністю, відсутністю мотивації. Нині все більше визнається, що поведінка людей нерідко зумовлюється контекстом, у якому вони діють, а не лише їхніми персональними якостями.

Традиційний підхід виходив із припущення, що «ідеальна» організація повинна бути поділена на окремі функції з високою спеціалізацією, посадовими інструкціями та чіткими лініями повноважень. Натомість сучасне бачення підкреслює, що координація стає важливішою за диференціацію, а працівники мають нести відповідальність за наслідки своїх дій, які виходять далеко за межі формальних посадових інструкцій і вузьких сфер спеціалізації. У результаті дедалі ширше застосовуються міжфункціональні команди, у межах яких працівники з різними компетенціями та функціональними ролями взаємодіють для досягнення цілей підприємства.

Зазначена трансформація управлінської парадигми має суттєві наслідки для менеджерів, працівників та бізнес-організацій загалом. Те, як організація веде бізнес, впливає на її інформаційну систему, насамперед - на систему бухгалтерського обліку як основу управлінської та звітної інформації. Якщо організація розглядається як відкрита система, то й облікова система має функціонувати за принципами відкритої системи, щоб реагувати на змінні потреби користувачів. У цьому разі бухгалтерська інформаційна система повинна формуватися з орієнтацією на користувачів або клієнтів. Якщо ж приймається припущення, що організація складається із соціальних, а не суто раціональних учасників, то зміст і способи застосування облікової інформації

необхідно адаптувати до таких умов. Відповідно, облікові дані мають використовуватися меншою мірою як інструмент контролю, і більшою- як механізм підтримки змін та постійного вдосконалення.

Галузі та підприємства стикаються не лише з різними рівнями змін, але й з різними типами змін; взаємодія цих двох вимірів визначає необхідний масштаб реакції та, зрештою, глибину адаптації. Високий рівень змін об'єктивно потребує високого рівня реагування з боку бізнесу, тоді як нестабільні, «стрибокподібні» зміни зазвичай вимагають значно більш радикальних рішень, ніж поступові й передбачувані зміни.

У літературі виокремлюють чотири типи організаційних реакцій, які відповідають різним видам змін: налаштування, адаптація, переорієнтація та відновлення [5]. Налаштування застосовується тоді, коли керівництво передбачає певні події або прагне підвищити ефективність бізнесу й ініціює поступові, планові зміни в середині організації. У цьому випадку потреба у змінах не є терміною; зміни мають внутрішнє походження і часто пов'язані з підвищенням відповідності між стратегією та структурою організації.

Адаптація, як правило, запускається ззовні, оскільки зміни середовища вимагають реакції, щоб запобігти негативним наслідкам. Хоча такі реакції можуть бути суттєвими, вони здебільшого не потребують глибинної перебудови стратегії, культури та структури організації.

Переорієнтація стає необхідною тоді, коли керівництво прогнозує події у зовнішньому середовищі, які можуть істотно змінити умови функціонування галузі та самої організації. У такому разі потрібна фундаментальна переоцінка стратегії, культури й структури. Важливо, що цей тип змін зазвичай ініціюється до того, як потреба стає критичною, що дає змогу впроваджувати глибинні зміни більш поступово й керовано.

Відновлення потрібне в ситуаціях, коли керівництво не змогло вчасно передбачити зовнішні події, і тому організація змушена реалізовувати фундаментальні зміни у бізнесі в дуже короткі строки, щоб вижити. Через дефіцит часу такі зміни нерідко мають руйнівний характер: вони можуть

спричиняти дезінтеграцію окремих елементів організації, а також відхід від усталених базових цінностей.

Ступінь і швидкість упровадження рекомендацій щодо управління змінами в реальних бізнес-організаціях залежать від того, як керівництво оцінює рівень змін, характер змін і власну готовність діяти проактивно. Якщо керівництво ініціює зміни завчасно, тобтодіє проактивно, процес трансформації зазвичай є плановим і організованим. Такі зміни, як правило, менш руйнівні для організації, ніж ситуації, коли керівництво змушене діяти реактивно та впроваджувати зміни в стислі терміни.

У значному масиві літератури, присвяченій управлінню бізнесом у мінливому середовищі, запропоновано багато ідей та практичних підходів, спрямованих на забезпечення виживання і довгострокового успіху. Зокрема, Шонбергер (1990) описує нові управлінські рухи як «землетруси», «поштовхи» та «афтершоки». Він вважає, що нові ідеї та приписи виникали не одночасно, а радше хвилями: перший рух руйнував традиції та водночас створював імпульс для другого, другий- для третього і т. ін. Його схема подана на рисунку 1.2.

Як відображено на діаграмі, перший «рух» був пов'язаний із прагненням компаній, особливо американських, підвищити якість продукції для збереження конкурентоспроможності щодо японських фірм. Другий «рух» стосувався виробничих технологій та технік управління процесами, таких як «точно в строк», повне профілактичне технічне обслуговування, машини з комп'ютерним числовим керуванням, а згодом - гнучкі виробничі системи. Третій «рух» виник у наслідок посилення тенденцій до залучення персоналу до виробничих процесів і до формування результатів діяльності; такі зміни охоплювали всі рівні управління та різні функціональні сфери.

Рухи, пов'язані зі змінами у підходах до розробки продукції, супроводжувалися розвитком процесів стандартизації, скороченням кількості комплектуючих, деталей, операцій, а також необхідних ресурсів. У системі Шонбергера завершальними елементами виступали облік і маркетинг. Проте

можливості для експериментування, інноваційної діяльності та адаптації облікових інформаційних систем лише набували практичного розвитку та поступово розширювалися.

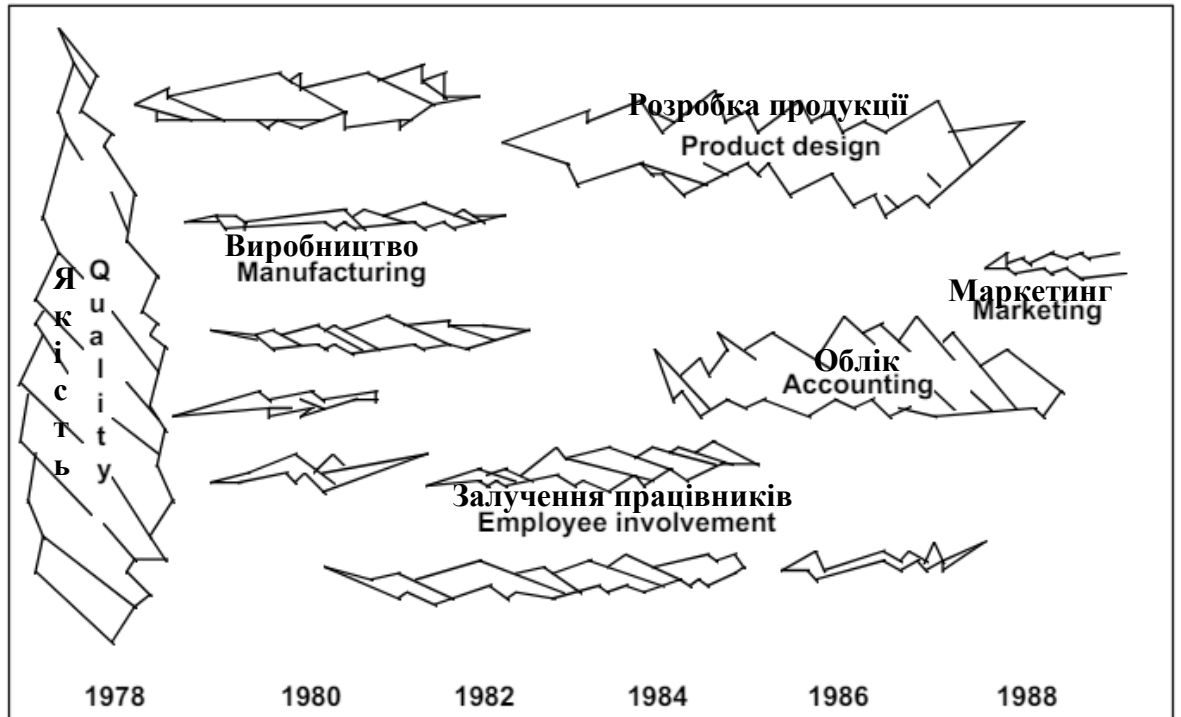


Рис. 1.2 Діаграма організаційних землетрусів, поштовхів і афтершоків Шонбергера [27]

Водночас діаграма Шонбергера не охоплює низку інших аспектів, які фактично формують «набір виживання» підприємства в динамічному середовищі. Успішний бізнес має бути інноваційним, запроваджувати та використовувати нові продукти, послуги, методи й організаційні структури, щоб випереджати конкурентів. Такі компанії швидко переходять до розробки та застосування нових технологій у власних інтересах. Управлінський стиль еволюціонує від моделі, орієнтованої на приписи й контроль, до моделі підтримки й сприяння. Лідерство як управлінська якість набуває дедалі більшої ваги, оскільки саме воно допомагає керувати організацією в складні періоди жорсткої конкуренції. Прийняття рішень у бізнесі стає більш

стратегічно орієнтованим, а майбутній вектор розвитку підприємства значною мірою визначається його баченням.

1.3. Значення бізнес-процесів у процесах організаційних змін: поняття, структура та інструменти управління

У сучасному менеджменті організаційні зміни дедалі частіше розглядаються не як разова «реформа», а як керований процес трансформації того, як саме організація працює: як створює цінність для клієнта, як координує роботу підрозділів, як приймає рішення, як контролює якість, витрати та строки. Саме тому бізнес-процеси виступають ключовим «носієм» змін: будь-які перетворення в структурі, технологіях, системі мотивації чи цифрових рішеннях зрештою повинні проявитися у зміні процесів- у послідовності дій, ролях, ресурсах, правилах і результатах.

У науковій та прикладній літературі існує багато визначень поняття «бізнес-процес». Різні автори описують його з різних позицій, однак спільною є ідея про перетворення входу у вихід за певними правилами та з певним результатом. Так, у працях М. Портера та В. Міллера бізнес-процес описується як сутність, яку можна визначити через точки входу й виходу, інтерфейси та організаційні механізми, у межах яких відбувається нарощування вартості продукту/послуги [30]. М. Робсон і Ф. Уллах доповнюють думку дослідників про системність цього процесу трактуванням бізнес-процесу як «поточку роботи» [31]. М. Хаммер і Дж. Чампі акцентують, що процес має початок («вхід»), низку стадій діяльності й підсумковий результат («вихід») [19].

Узагальнюючи такі підходи, можна зазначити, що будь-який процес-це впорядкована послідовність дій (операцій, функцій), яка перетворює вхідні дані/матеріали/інформацію у вихідний продукт чи послугу. Однак відмінність бізнес-процесу від «просто процесу» полягає у його бізнес-спрямованості, тобто у зв'язку з господарською діяльністю та економічним

результатом. У комерційній організації бізнес-процеси мають забезпечувати створення цінності й, як правило, формувати дохід і прибуток. Саме тому виробничу діяльність доцільно називати бізнес-процесом тоді, коли результат процесу реалізується на ринку й приносить підприємству економічну вигоду.

Водночас орієнтація лише на прибуток як єдину мету може звужити управлінський горизонт. Як зазначається в літературі, фокус виключно на прибутку здатен призвести до втрати конкурентоспроможності, якщо організація не інвестує у вдосконалення технологій, оновлення асортименту та більш повне задоволення потреб споживачів. За відсутності розвитку виробництва й продукту підприємство може втратити можливість зростання навіть за стабільного попиту [1]. Для управління змінами це означає важливу тезу: процеси потрібні не лише для «економії витрат», а й для створення здатності організації змінюватися і розвиватися.

Дослідники наголошують і на тому, що бізнес-процеси можуть розглядатися як один із ключових активів компанії [2]. У цьому сенсі процес - це не просто набір операцій, а «організаційна компетенція», яка визначає, наскільки надійно та повторювано організація досягає результату. Важливою ознакою бізнес-процесу (на відміну від проєкту) є повторюваність: він відтворюється знову і знову за відносно стабільною логікою [12]. Саме повторюваність робить процеси центральним об'єктом організаційних змін: якщо змінити процес, організація починає працювати по-іншому «кожного дня», а не лише в межах одноразової ініціативи.

Для управління змінами принципово важливо розуміти, що бізнес-процес функціонує під впливом суб'єкта управління-власника (керівника) процесу, який має ресурси, організує роботу, приймає управлінські рішення й відповідає за результат. Власник процесу виступає невід'ємною частиною процесної системи: без визначеного «хазяїна» процес фактично стає безвідповідальним, а зміни - некерованими. Функція перетворення у процесі означає логічно впорядковані дії, що змінюють вхідний об'єкт у результат із

заданими характеристиками за допомогою ресурсів.

У прикладному вимірі бізнес-процес можна оцінювати через базові «виміри» [21]:

- продуктивність (що і скільки процес дає організації як результат),
- витрати (скільки ресурсів споживає),
- ефективність як співвідношення результату і витрат.

Такі виміри особливо значущі під час організаційних змін, адже будь-яка трансформація процесів повинна демонструвати не лише «нову схему», а й практичні ефекти: швидше, якісніше, дешевше, з меншими ризиками.

Окремо варто підкреслити інформаційний аспект. У багатьох процесах ключовим ресурсом є інформація, а успішність взаємодії між учасниками процесу залежить від трьох умов: інформація має бути передана потрібній особі, у потрібний момент і у зрозумілій формі [2]. Якщо ці умови порушуються, виникають затримки, дублювання завдань, простої, конфлікти ролей та «сірі зони» відповідальності - типові проблеми, які й стають причинами організаційних змін.

Описані процеси допомагають організації зробити роботу менш залежною від «незамінних людей» і більш керованою. Підприємства описують бізнес-процеси, щоб: зрозуміти загальну логіку діяльності, виявити проблеми й резерви, сформувавши для учасників зрозумілу систему цілей і завдань, а також визначити вимоги до програмного забезпечення та автоматизації. У практиці змін це означає: процесний опис стає «картографією» змін, без якої складно керувати трансформацією.

Будь-який бізнес-процес може бути охарактеризований набором типових елементів [3]: межі (початок і кінець), власник, вхід, вихід, виконавці, ресурси, а також контроль якості (показники, стандарти, критерії). Саме ці елементи потрібно чітко визначити при плануванні змін: що змінюємо – межі процесу чи його результат, ролі чи ресурси, правила контролю чи канали комунікацій.

Перевага процесного підходу полягає в тому, що він дозволяє

управляти змінами через вимірювані параметри. Власник процесу приймає рішення на основі потоку інформації «процес → керівник» і «керівник → процес», а повнота інформації забезпечується системою показників. Отже, система показників безпосередньо визначає можливість планування, виконання й коригування процесу, а через це – і можливість керувати організаційними змінами.

Щоб показники реально підтримували управління змінами, вони мають відповідати певним вимогам: адекватно відображати стан процесу; збиратися еріодично; мати економічний сенс (цінність даних має перевищувати витрати на їх отримання); характеризувати процес кількісно та якісно; бути однозначними, зрозумілими та порівнюваними з аналогічними показниками.

У літературі пропонується групування показників бізнес-процесу. Зокрема, виділяються три групи: показники входу/ресурсів і результату перетворення; показники ефективності перетворення; показники задоволеності замовника [3]. Для потреб управління змінами доцільно пов'язувати систему показників із етапами протікання процесу, щоб швидше помічати відхилення й коригувати діяльність. Умовно бізнес-процес можна розглядати як послідовність чотирьох етапів:

1. підготовчий (готовність входів і ресурсів);
2. етап впливу (власне перетворення);
3. оціночний (порівняння результату з планом);
4. споживчий (передача результату клієнту та зворотний зв'язок).

Відповідно можна виділити групи показників: а) показники входів і ресурсів; б) показники ефективності перетворення; в) показники результату; г) показники задоволеності замовника (клієнта). Така логіка важлива у змінах, оскільки дозволяє локалізувати проблему: «де саме зламалося» – на вході, у виконанні, у контролі чи на етапі споживання.

Для входів і ресурсів (нематеріальні активи, персонал, основні засоби, матеріали, оборотні кошти) важливими є параметри придатності, функціональності, надійності та безпеки. У прикладному сенсі показники

можуть включати функціональні характеристики, порівняння з еталоном, коефіцієнт відповідності призначенню, гарантійні параметри, термін служби, готовність обладнання, допустимі рівні дефектності, а також наявність сертифікації та вимоги безпеки [12]. У контексті організаційних змін ці показники необхідні, щоб зміни не «провалилися» через слабку ресурсну базу: наприклад, новий процес без підготовленого персоналу або без справного обладнання є формальним імітаційним рішенням.

Показники ефективності функції перетворення мають відображати ступінь виконання запланованих дій та співвідношення досягнутого результату із витраченими ресурсами. Показники результату (виходу) пов'язані з ринковою затребуваністю продукту/послуги та економічними наслідками реалізації. До базових належать прибуток, рентабельність та критична точка (беззбитковість), яка відображає обсяг реалізації, за якого ефект дорівнює нулю. Хоча рентабельність не є «єдиним» показником ефективності процесу, вона допомагає оцінити результативність змін з різних боків.

Управління процесами в період змін також потребує коректного підходу до опису процесів. Практика формування процесів передбачає декілька важливих правил: за кожний етап має відповідати конкретна особа; працівників потрібно залучати до опису, щоб підвищити точність та мотивацію; слід використовувати автоматизовані інструменти та візуалізацію; процеси потрібно будувати від стратегії, а не від структури; не варто надмірно деталізувати там, де це не дає управлінської цінності (орієнтиром може бути логіка Парето); і, нарешті, опис має ґрунтуватися на правдивій картині «як є», без підміни на «як має бути» або «як хотілося б» [19]. Саме останнє критично для змін: хибна діагностика поточного стану породжує хибну модель майбутнього стану.

Для управління організаційними змінами важливо розуміти, які процеси є ключовими, які-підтримують систему, а які забезпечують управління. У сучасних підходах поширеною є класифікація процесів за

внеском у створення доданої вартості [12]:

- керуючі процеси – визначають цілі й завдання, формують стратегічні та управлінські рішення (стратегічний менеджмент, корпоративне управління);

- основні процеси - безпосередньо формують дохід (виробництво, постачання, маркетинг і продажі);

- підтримуючі процеси - забезпечують ресурсами та сервісами, але напряду не додають цінність продукту (управління персоналом, бухгалтерський облік, технічний сервіс, адміністративно-господарська діяльність тощо).

З точки зору змін така класифікація допомагає правильно визначити фокус: наприклад, змінилише в підтримуючих процесах без трансформації основних можуть не дати ефекту; навпаки, радикальні зміни в основних процесах без належних керуючих і підтримуючих механізмів часто призводять до хаосу й збоїв.

Інший підхід класифікує процеси за роллю [14]:

- функціональні процеси, що формують зміст бізнес-системи (усвідомлення ринку, розроблення стратегії, створення продукту, просування, продаж, виробництво, виставлення рахунків тощо);

- структурні процеси, що підтримують і розвивають інфраструктуру (управління розвитком, управління інформацією, фінансами й ресурсами, робота із зовнішніми ресурсами, організаційний розвиток тощо).

Також процеси поділяють за межами реакції: зовнішні (мають вхід або вихід поза організацією) і внутрішні (їхні входи і виходи залишаються в межах організації). У практиці організаційних змін це важливо, оскільки зовнішні процеси сильніше залежать від клієнтів, постачальників, регуляторів і логістики; внутрішні - від структури, культури, компетенцій і інформаційних потоків.

Для розроблення системи показників основного бізнес-процесу потрібно визначити його елементи. Як правило, основний процес включає

ресурси та входи (персонал; основні засоби - обладнання, будівлі, споруди; оборотні фонди - сировина, матеріали, напівфабрикати тощо), функцію перетворення (виробництво/надання послуг за технологією), результат із заданими характеристиками та клієнта (часто інше підприємство або кінцевий споживач) [19]. Саме ці елементи є об'єктами змін при реінжинірингу.

У прикладній площині для оцінювання до/після змін можна застосовувати набір показників:

- а) ресурси й входи (ФОП, робочий час, амортизація, оборотні кошти);
- б) функція перетворення (продуктивність праці та обладнання, трудо-, фондо-, матеріаломісткість);
- в) результат (обсяги виробництва, собівартість, ціна, інтегральний ефект, внутрішня норма прибутковості, індекс прибутковості, критичний обсяг);
- г) задоволеність споживача (властивості продукту, частка придатної продукції щодо браку тощо).

Такий підхід дозволяє не лише формально «намалювати» новий процес, а й довести його результативність через вимірювані показники.

Важливий висновок у контексті змін полягає в тому, що без системного вдосконалення процесів організації часто не забезпечують якісних інформаційних, матеріальних, фінансових і трудових потоків. Якщо реінжиніринг не проводиться, технології й управлінські рішення можуть залишатися низько ефективними, що знижує конкурентоспроможність порівняно зі світовими лідерами. Саме тому реінжиніринг бізнес-процесів розглядається як інструмент виправлення такої ситуації.

Для сучасного підприємства управління бізнес-процесами є одним із ключових інструментів менеджменту. Воно дозволяє знижувати витрати, підвищувати рентабельність і, в кінцевому підсумку, збільшувати прибуток. У наукових роботах поняття бізнес-процесу активно розвивається з 1980-х років, коли стало очевидно, що ефективність виробництва залежить від комплексу взаємопов'язаних дій, а не лише від функцій окремих

підрозділів [19]. Очікується, що роль процесного управління надалі зростатиме, оскільки ринкові умови вимагають технологічної гнучкості, інтеграції та швидкої адаптації.

Управління процесами дає керівникам можливість визначити процеси, організувати виконання та підвищити якість і ефективність, налаштовуючи кожний процес так, щоб його результати приводили до досягнення бізнес-цілей [1]. На практиці це реалізується через опис процесів, побудову моделей, вимірювання показників і регулярні поліпшення.

Одним із поширених підходів є детальне описання рутинної роботи як набору елементарних операцій. Таке моделювання потребує часу, однак дозволяє знаходити слабкі місця, дублювання функцій, нечітко визначені завдання та перевантажені ролі. У результаті менеджмент може делегувати частину відповідальності нижчим рівням і вивільнити час для стратегічного управління [1]. Важливо, що процеси мають іміруватися: базовими показниками часто виступають час, витрати, якість і кількість. Проте через різноманітність бізнес-моделей часто потрібно враховувати й умови праці, інфраструктуру, взаємодію з постачальниками, фінансами, логістикою, партнерами, а також людський фактор і рівень підготовки персоналу.

На діяльність підприємства впливають фактори зовнішнього й внутрішнього середовища. Зовнішні - політичні, соціокультурні, економічні, технологічні, правові, конкурентні, науково-технічний прогрес тощо – обмежено контрольовані організацією. Внутрішні - виробництво, персонал, основні засоби, маркетинг, управління, фінанси - формуються самою організацією й можуть посилювати або послаблювати вплив зовнішніх факторів. У контексті змін процесний підхід є способом «перекласти» вплив середовища на конкретні управлінські рішення: які процеси адаптувати, які ресурси змінити, які показники контролювати.

Одним із найбільш відомих інструментів радикальних змін є реінжинірингбізнес-процесів. Світовийдосвідміститьбагатоприкладів, де реінжиніринг забезпечував істотні поліпшення показників ефективності та

результативності процесів. Визначення реінжинірингу за різними авторами підкреслюють його радикальність і орієнтацію на суттєве поліпшення витрат, тривалості циклу, якості й сервісу; при цьому організація розглядається не як сукупність функцій, а як сукупність взаємопов'язаних, клієнтоорієнтованих основних процесів (підходи Н. Johansson, Р. McHugh, J. Pendlebury; Р. Патюреля) [21].

Практика показує, що на багатьох підприємствах управління часто залишається не процесно-орієнтованим: увага концентрується на елементах окремо (люди, техніка, структура), а не на цілісній системі взаємодії. Проте підприємство функціонує як складна організаційна система із взаємовпливом елементів і синергетичним ефектом. Це означає, що процеси потрібно аналізувати комплексно - через систему бізнес-процесів.

Успіх реінжинірингу суттєво залежить від правильного планування та постановки завдань [12]. Причини невдач часто пов'язані з: недостатньою залученістю керівництва; некоректними цілями; браком методологій і технологій; неготовністю персоналу (аж до саботажу або надання неправдивої інформації); слабкими комунікаціями; нестачею фінансування. Для реалізації реінжинірингу важливо витримати етапність [19]:

- а) підготовка (формування команди, прийняття філософії проєкту, наявність корпоративної методики моделювання);
- б) моделювання та аналіз процесів «як є» (збір даних і побудова моделей для подальших рішень);
- в) моделювання «як повинно бути» (прогнозні показники й цільова модель);
- г) підготовка та впровадження змін, із можливим коригуванням моделі через багатофакторність та синергію впливів.

У літературі також відзначаються недоліки низки підходів до реінжинірингу: надмірна «загальність» рекомендацій; відсутність систем показників і критеріїв для процесу як динамічної системи; нечіткі методи аналізу й оцінювання. Узагальнюючи, роблять висновки про необхідність

точніших визначень, системності показників і розвитку методів оцінки процесів до/після змін, особливо в умовах впровадження інновацій.

Окремим напрямом є автоматизація управління процесами. В основі багатьох методологій моделювання лежать принципи структурного аналізу та проектування (SADT) і алгоритмічні мови. У практиці виділяють моделі аналізу: Business Process Modeling (функціональна сторона діяльності), Work Flow Modeling (потоки робіт, блок-схемна логіка), Data Flow Modeling (потоки даних та операційна послідовність) [31]. Значні процеси доцільно описувати в регламентах, а менш складні - у посадових інструкціях.

При цьому управління процесами має бути пов'язане з циклом постійного вдосконалення (модель Шухарта-Демінга): планування - виконання - контроль - коригування. Така «замкненість» важлива для організаційних змін, адже показує, що зміни не завершуються впровадженням нової схеми - вони потребують контролю результатів і повторних поліпшень.

Модель процесів повинна відповідати бізнес-правилам: нормативно-правовій базі та корпоративній політиці. Під час впровадження системи менеджменту якості необхідна уніфікація процесів. Значущість процесного управління для працівників має комунікуватися керівництвом, оскільки відпрацьована система процесів здатна підвищити ефективність роботи персоналу та підтримати відповідність міжнародним стандартам (зокрема ISO 9001:2008), що впливає на конкурентоспроможність і довіру клієнтів та інвесторів [16].

Управління процесами як управлінська функція забезпечується через планування, організацію, мотивацію та контроль. Планування визначає цілі й порядок дій, охоплює оцінку сильних/слабких сторін, аналіз можливостей і загроз, розподіл обов'язків [12]. Організація означає побудову структури роботи і людей як ключових елементів. Мотивація забезпечує реальне виконання робіт відповідно до планів, а контроль дає змогу запобігати ризикам і реагувати на несприятливі події (включно зі змінами законодавства або опором персоналу). Усе це в сукупності формує управлінський каркас, у

межах якого бізнес-процеси стають головним об'єктом і водночас головним інструментом організаційних змін.

Висновки до розділу 1

Обґрунтовано, що результативність організаційних змін визначається не стільки окремими рішеннями чи технологіями, скільки сукупністю внутрішніх організаційних характеристик, які або прискорюють, або стримують трансформації. До ключових чинників належать: управлінська підтримка, наявність ресурсів і часу, автономність виконавців, система винагород і підкріплення, організаційна структура, культура, а також зрілість систем стимулювання й контролю. Саме ці елементи формують «інституційну спроможність» організації здійснювати зміни та закріплювати їх у довгостроковій перспективі.

Окремо підкреслено роль управління знаннями та підприємницької орієнтації як внутрішніх драйверів змін. Ефективний обмін знаннями, підтриманий комунікаціями, компетенціями персоналу та психологічними характеристиками (толерантність до невизначеності, локус контролю, готовність до ризику), підвищує здатність організації генерувати й впроваджувати інновації. Отже, організаційні чинники виступають базою, без якої процеси змін набувають фрагментарного характеру й не забезпечують стійкого управлінського ефекту.

Показано, що сучасне управління в умовах нестабільності еволюціонує від механістичних моделей до підходів відкритих соціальних систем, де критичними стають адаптивність, швидкість реагування та здатність організації працювати з неоднозначністю. Перехід управлінської парадигми означає посилення значення координації між функціями, між функціональною взаємодією та відповідальності за результат поза межами формальних посадових інструкцій. Відповідно, змінюється і роль управлінських інформаційних систем: вони мають не лише контролювати, а й підтримувати прийняття рішень та безперервне вдосконалення.

Також узагальнено, що характер управлінської реакції має відповідати типу змін середовища: налаштування, адаптація, переорієнтація або відновлення. Ключовим розрізненням виступає проактивний vs реактивний підхід: завчасні зміни є більш керованими й менш руйнівними, тоді як запізнелі - потребують радикальних рішень у дефіциті часу. Отже, ефективне управління організацією в сучасних умовах вимагає лідерства, стратегічного бачення та інструментів, що дозволяють своєчасно ініціювати й стабілізувати зміни.

Доведено, що бізнес-процеси є базовим об'єктом і водночас носієм організаційних змін, оскільки будь-яка трансформація (структурна, цифрова, мотиваційна чи культурна) набуває практичного змісту лише через зміну правил виконання робіт, ролей, ресурсів та контрольних точок процесу. Бізнес-процес розглянуто як повторюваний потік дій, що перетворює вхід у вихід із визначеними параметрами результату та економічним ефектом; принциповою умовою процесного управління є наявність власника процесу та визначеної відповідальності.

Обґрунтовано, що керованість змін забезпечується через формалізацію процесів, побудову системи показників (час, витрати, якість, кількість, задоволеність клієнта), а також застосування циклу постійного вдосконалення PDCA. Систематизація процесів за типами (керуючі, основні, підтримуючі; внутрішні/зовнішні) та розвиток інструментів моделювання й автоматизації створюють методичну основу для реінжинірингу. Отже, процесний підхід дозволяє перевести організаційні зміни з рівня «намірів» у вимірювану управлінську практику з прозорими критеріями результативності та механізмами стабілізації досягнутих ефектів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Бетта-Сервіс»

З метою подальшого аналізу практичних аспектів управління процесами організаційних змін надається характеристика діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс»; для проведення аналізу використано відкриті джерела інформації, доступні у публічному інформаційному просторі.

Підприємство ТОВ «Бетта-Сервіс» було створено у 2005 році як відділ професійної гігієнічної продукції в компанії «Бетта». Компанія «Бетта» почала свою активну діяльність в 2001 році і стабільно працює на ринку як дистриб'ютор господарської групи товарів. Завдяки високоорганізованій структурі активного продажу, професійного управління і ретельно відпрацьованій стратегії, компанія досягла динамічного розвитку з перших років існування, успішно розширюється і вдосконалюється і до сьогодні.

Насьогоднішній день «Бетта» є надійним і стабільним партнером, в портфелі якого широкий асортимент господарської групи товарів світових брендів («Reckitt- Benckiser», «Essity», «Vileda», «Lacalut»), що дозволяє задовольнити запити найвибагливішого клієнта.

У 2005 році на ринку України з'явилася ТМ «Добра Господарочка» - торгова марка власного виробництва компанії «Бетта». З 2011 року ТОВ «Бетта» є офіційним дистриб'ютором ТМ «Vileda» в Україні. Сьогодні компанія «Бетта» обслуговує клієнтів по всій території України і є стійким лідером на ринку. Серед наших клієнтів такі національні та регіональні мережі, як «Епіцентр», «Ашан», «Космо», «Мега Маркет», «Нова лінія», «Billa», «Фуршет», «Новус», «Велика Кишеня», «Таврія», «Watsons» та інші.

Діяльність ТОВ «Бетта-Сервіс» почалася з підписання перших контрактів з наступними міжнародними виробниками:

- Компанія SCA (зараз Essity) – перші поставки продукції TMTMTork в Україні
- Компанія Werner&Merz – виробник професійних хімічних засобів і систем дозування TMTanaProfessional та еколінійки хімічних засобів TM GreenCare Professional.

У 2009 році: асортимент компанії поповнився продукцією торгових марок Vileda Professional и Jofel.

У 2010 році підписано угоду про співпрацю з одним із найбільших виробників продукції для позадомашнього використання – Kimberly-Clark Professional.

У 2018 році підписано контракти з двома міжнародними корпораціями:

- корпорація Diversey, у наслідку портфель компанії «Бетта-Сервіс» поповнився продукцією двох брендів: професійна прибиральна техніка TM TASKI і професійна хімія для прибирання та дезінфекції з найширшим асортиментом дозуючих систем TM Diversey;

- Підписано контракт з компанією Unger і компанія «Бетта-Сервіс» представила ринку унікальну систему висотної мийки віконі фасадів із землі.

У 2019 році відбулася також низка значущих подій:

- початок співпраці з компанією Gruvox International;
- початок співпраці з міжнародною компанією з виробництва гігієнічного прибирального інвентаря для харчової промисловості Vikan.

Місія компанії: «Імідж, гігієна, чистота».

На сучасному етапі ТОВ «Бетта-Сервіс» налічує більше 124 висококваліфікованих співробітників, в тому числі близько 40 менеджерів із продажу, 10 технічних фахівців, 2358 м² власних складських приміщень та близько 2000 клієнтів.

Цінності співробітників компанії «Бетта-Сервіс» мають виразно прикладний характер і визначають очікувану модель дій персоналу в

ключових ситуаціях взаємодії з ринком. Базовою цінністю виступає клієнтоорієнтованість у поєднанні з відкритістю, що передбачає готовність до прозорого обговорення з клієнтом поточних завдань його бізнесу, а також до спільного пошуку та реалізації оптимальних рішень. Такий підхід фактично задає стандарт комунікацій, у якому пріоритет надається довірі, партнерським відносинам і довгостроковій результативності співпраці. Не менш важливою є відповідальність, яка у корпоративному розумінні трактується як повна (100%) відповідальність перед клієнтом за взяті зобов'язання й задекларовані обіцянки. Вказана цінність посилює дисципліну виконання та підвищує вимоги до якості управлінських рішень і операційної реалізації. Додатково визначальною цінністю є розвиток, що інтерпретується як безперервне вдосконалення персоналу, портфеля брендів і продукції, а також сервісних рішень для найповнішого задоволення потреб клієнта. У цьому контексті розвиток розглядається не як разова ініціатива, а як постійний процес оновлення компетенцій і пропозиції компанії. Завершує систему ключових цінностей ефективність, яка визначається як прагнення до максимальної результативності як для бізнесу клієнта, так і для власного бізнесу компанії. Отже, ефективність виступає інтегральною цінністю, що поєднує клієнтську корисність, економічну доцільність і операційну якість.

Зазначені цінності конкретизуються через головні орієнтири діяльності компанії, які задають стратегічний «вектор» і стандарти організаційного розвитку. До них належить прагнення бути на крок попереду ключових тенденцій ринку, що вимагає системного моніторингу середовища, гнучкого реагування та готовності до впровадження інновацій. Важливим орієнтиром є постійне вдосконалення та відмова від самозаспокоєння, що підтримує культуру змін і орієнтацію на підвищення конкурентоспроможності. Компанія декларує курс на стабільне зростання і розвиток, що свідчить про довгостроковий характер планування та необхідність балансувати інвестиції у розвиток із підтриманням фінансової стійкості. Суттєвим елементом позиціонування є бездоганний сервіс, який задає вимоги до якості процесів

обслуговування, виконання замовлень і після продажно́ї підтримки. Окремо підкреслюється прагнення до відкритого діалогу, що є важливим управлінським принципом у взаєминах як із клієнтами та партнерами, так і всередині організації. До переліку орієнтирів належить також формування надійної репутації серед постачальників, споживачів, а також у ділових і громадських колах, що визначає необхідність дотримання етичних стандартів, прозорості та відповідального ведення бізнесу. Нарешті, компанія акцентує значення згуртованої роботи команди професіоналів, орієнтованої на задоволення потреб ринку, що підкреслює роль людського капіталу як чинника сталості та якості сервісу.

Цінності та орієнтири знаходять відображення у сформульованих цілях компанії, які охоплюють ключові напрями взаємодії із зовнішнім середовищем і внутрішнього розвитку. По-перше, пріоритетом визначено партнерство - розвиток і зміцнення партнерських взаємовідносин. Така ціль підкреслює, що компанія розглядає ринкову взаємодію не як одноразову транзакцію, а як систему довгострокових зв'язків із клієнтами та постачальниками. По-друге, у фокусі перебуває продукція, тобто виробництво та дистрибуція конкурентоспроможної продукції й отримання прибутку як фінансової основи для подальшого розвитку бізнесу. Це свідчить про поєднання ринкової орієнтації з цільовою спрямованістю на реінвестування у зростання та модернізацію. По-третє, виділен оспоживача як центральний об'єкт створення цінності: компанія прагне до своєчасного і повного задоволення потреб ринку в якісному та актуальному продукті. По-четверте, пріоритетом визначено колектив, що передбачає формування високо професійної команди, системне покращення умов праці та мотивації. Отже, цілі компанії збалансовують інтереси зовнішніх стейкхолдерів (клієнтів і партнерів) та внутрішнього розвитку (людський капітал і ресурси для зростання).

Важливим елементом інституційного позиціонування компанії «Бетта-Сервіс» є її міжнародна інтеграція у професійну спільноту. Зокрема, з

2011 року компанія є асоційованим партнером INPACS (International Partners for Cleaning, Hygiene and Catering Supplies) та ексклюзивно представляє інтереси асоціації на території України. Такий статус має стратегічне значення, оскільки INPACS функціонує як глобальна платформа взаємодії провідних виробників і імпортерів із різних країн, де відбувається консолідація світових знань, практик і стандартів у сфері професійної гігієни та чистоти, а також формуються інноваційні рішення. Для компанії участь у подібній мережі означає доступ до передових підходів і стандартів, що може підсилювати конкурентні переваги, підвищувати якість продуктів і сервісу, а також задавати «вищу планку» управлінських практик.

Членство в INPACS формує низку чітко окреслених переваг для клієнтів компанії «Бетта-Сервіс». Передусім ідеться про орієнтацію на міжнародні стандарти обслуговування, що забезпечує передбачуваність якості та уніфікованість сервісних підходів. Наступною перевагою є наявність надійних глобальних постачальників, що знижує ризики нестабільності ланцюгів постачання й підсилює гарантії щодо якості продукції. До значущих факторів належать вигідні умови для партнерів, а також доступ до сучасних технологій та інновацій, які підвищують поживчу цінність пропозиції. Окремо варто виділити міжнародну експертизу як джерело методичних рішень, практик і консультаційних підходів у сфері гігієни та чистоти. Водночас компанія декларує екологічну відповідальність, відповідальність за людей і відповідальний ланцюжок поставок, що свідчить про орієнтацію на принципи сталого озвитку та відповідального ведення бізнесу.

Узагальнюючи, система цінностей, орієнтирів і цілей компанії «Бетта-Сервіс» формує цілісну модель організаційної поведінки, в якій поєднуються клієнтоорієнтованість, відповідальність і ефективність із прагненням до розвитку та інновацій. Міжнародна інтеграція через партнерство з INPACS підсилює цю модель, забезпечуючи доступ до стандартів, знань і ресурсів глобального рівня, що позитивно впливає на якість сервісу та конкурентні

позиції компанії на національному ринку.

INPACS прагне до мінімізації свого впливу на екологію планети за рахунок скорочення споживання природних ресурсів із ведення до мінімуму впливу відходів, хімічних засобів. Система екологічного менеджменту, впроваджена відповідно до вимог ISO 14001, є основою для цієї програми.

Здоров'я та безпека наших клієнтів і співробітників, справедливі умови праці, захист прав людини, а також заборона корупції і хабарництва є одними з основних принципів.

INPACS прагне до відповідального ланцюжка поставок, вибираючи постачальників відповідно до нашого Кодексу Постачальників. Усі Партнери INPACS взяли на себе зобов'язання в застосуванні Кодексу Постачальника INPACS, а також Кодексу Етичних принципів INPACS у рамках їхнього ведення бізнесу і здійснення торгових операцій.

Аналіз фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства за 2020–2024 роки дає змогу оцінити не лише результати господарської діяльності, але й виявити глибинні проблеми функціонування бізнес-процесів, які зумовлюють необхідність проведення організаційних змін (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ«Бетта-Сервіс»

Основні показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чисельність персоналу (осіб)	-	136	106	108	102
Дохід (тис грн)	160 650	195 547	148 500	247 770	305 694
Чистий прибуток (тис грн)	3 127	4 159	4 308	4 851	5 463
Активи (тис грн)	89 126	122 198	112 640	113 485	145 157
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	5	297	743	3 027	2 874
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	13 741	14 466	14 242	3 909	2 951
Поточні зобов'язання (тис грн)	44 733	72 922	59 630	65 958	94 201
Власний капітал (тис грн)	30 651	34 810	38 768	43 618	48 005

Джерело: зведено автором за даними [6]

Упродовж аналізованого періоду підприємство демонструє загальну тенденцію до зростання масштабів діяльності. Так, дохід підприємства зріс з 160650 тис. грн у 2020 році до 305694 тис. грн у 2024 році, тобто майже у 1,9 раза. Водночас динаміка чисельності персоналу має протилежний характер: кількість працівників скоротилася зі 136 осіб у 2021 році до 102 осіб у 2024 році. Це свідчить про істотне зростання навантаження на одного працівника та підвищення інтенсивності виконання операційних функцій.

Зростання доходу на одного працівника більш ніж у два рази можна розглядати як результат часткової оптимізації бізнес-процесів, зокрема у сферах продажів, логістики та управління замовленнями. Разом із тим така динаміка може свідчити і про перевантаження персоналу, що створює ризики зниження якості обслуговування клієнтів, виникнення операційних збоїв та втрати керованості окремими процесами. У цьому контексті постає об'єктивна потреба у впровадженні процесноорієнтованого підходу до управління та перегляді організаційної структури підприємства.

Аналіз показників прибутковості засвідчує, що зростання доходів не супроводжується пропорційним підвищенням фінансової результативності. Чистий прибуток підприємства зріс з 3127 тис. грн у 2020 році до 5463 тис. грн у 2024 році, однак рівень чистої маржі впродовж усього періоду залишається низьким і коливається в межах 1,79–2,90% (див. табл. 2.2). Така ситуація свідчить про високу витрато місткість діяльності та недостатню ефективність підтримуючих бізнес-процесів, зокрема процесів управління запасами, транспортно-логістичного забезпечення, адміністративного супроводу та фінансового контролю.

Показники рентабельності активів і власного капіталу перебувають на відносно стабільному рівні: рентабельність активів у 2024 році становить 3,76%, а рентабельність власного капіталу – 11,92%. Це свідчить про здатність підприємства генерувати прибуток з наявних ресурсів, однак не відображає наявності суттєвих внутрішніх резервів зростання ефективності

без глибших організаційних трансформацій.

Важливим аспектом оцінки фінансового стану підприємства є аналіз ліквідності та управління оборотним капіталом. Коефіцієнт поточної ліквідності упродовж аналізованого періоду перевищує нормативні значення, що формально свідчить про достатню платоспроможність підприємства.

Таблиця 2.2

**Основні фінансові індикатори діяльності ТОВ «Бетта Сервіс»
(ліквідність, автономія, рентабельність) за 2020–2024 рр.**

Показники	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,19	0,16	0,18	0,16	0,14
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,001	0,0041	0,0125	0,0459	0,0305
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,2732	0,3491	0,4296	0,4272	0,38
Коефіцієнт автономії	0,34	0,28	0,34	0,38	0,33
Рентабельність активів (ROA), %	3,51	3,40	3,82	4,27	3,76
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	10,70	12,71	11,71	11,78	11,92
Чиста маржа, %	1,95	2,13	2,90	1,96	1,79
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	15,19	9,62	10,10	10,37	7,46
Коефіцієнт заборгованості	0,50	0,59	0,52	0,58	0,64

Джерело: зведено автором за даними [6]

Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається вкрай низьким, навіть з урахуванням його зростання у 2023–2024 роках. Це означає, що значна частина оборотних коштів зосереджена у дебіторській заборгованості та запасах, що негативно впливає на швидкість фінансового циклу.

З точки зору управління бізнес-процесами така ситуація є індикатором недостатньої ефективності процесів фінансового планування, контролю дебіторської заборгованості та взаємодії між підрозділами продажів, логістики і фінансів. Відсутність чітко регламентованих процесів управління грошовими потоками підвищує фінансові ризики та знижує

адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Аналіз структури капіталу показує зростання частки зобов'язань у фінансуванні діяльності підприємства. Коефіцієнт заборгованості збільшився з 0,50 у 2020 році до 0,64 у 2024 році, при цьому основну частину становлять поточні зобов'язання. Така тенденція свідчить про зростаючу залежність підприємства від короткострокових джерел фінансування, що посилює тиск на операційні та фінансові бізнес-процеси.

Разом із тим зростання власного капіталу з 30651 тис. грн до 48005 тис. грн упродовж аналізованого періоду свідчить про збереження базової фінансової стійкості підприємства. Високий коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом вказує на низьку капіталомісткість діяльності та переважно операційну орієнтацію розвитку компанії.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі інтенсивного зростання, яке відбувається без системної трансформації внутрішніх бізнес-процесів. Наявні фінансово-економічні показники свідчать про потребу у впровадженні організаційних змін, спрямованих на реінжиніринг ключових та підтримуючих бізнес-процесів, підвищення ефективності управління оборотним капіталом, формалізацію процесів взаємодії між підрозділами та перехід до процесноорієнтованої моделі управління.

Саме ці обставини зумовлюють доцільність розроблення проєкту вдосконалення бізнес-процесів підприємства, що буде розглянуто у наступному розділі роботи.

2.2. Аналіз ключових бізнес-процесів, реалізованих в ТОВ «Бетта-Сервіс»

З метою формування обґрунтованої основи для управління організаційними змінами, їх оптимізації та подальшого вдосконалення нами здійснено моделювання ключових бізнес-процесів, що функціонують у ТОВ «Бетта-Сервіс». Аналіз і формалізація бізнес-процесів у цьому контексті розглядаються як інструмент виявлення «вузьких місць», неузгодженостей у взаємодії підрозділів, а також потенціалу для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах змінного зовнішнього середовища.

До переліку досліджуваних процесів було включено найбільш значущі з точки зору формування доходів, взаємодії з клієнтами та забезпечення операційної стійкості компанії, а саме: бізнес-процес продажу ключовим корпоративним клієнтам; бізнес-процес продажу окремим клієнтам через веб-портал; а також бізнес-процес бухгалтерського супроводу індивідуальних і корпоративних продажів. Саме зазначені процеси є критично важливими для реалізації організаційних змін, оскільки безпосередньо впливають на якість сервісу, швидкість обробки замовлень, фінансову дисципліну та рівень задоволеності клієнтів.

Моделювання основних бізнес-процесів було здійснено із застосуванням методології IDEF0, яка є однією з найбільш поширених і результативних концепцій функціонального моделювання процесів[34]. Дана методологія була розроблена професором Дугласом Т. Россом на початку 1970-х років і отримала назву SADT (Structured Analysis and Design Technique – метод структурного аналізу і проектування). Її використання є доцільним у дослідженнях, пов'язаних з управлінням організаційними змінами, оскільки IDEF0 дозволяє чітко відобразити логіку функціонування процесів, їхню керованість та взаємозв'язок із ресурсами й управлінськими впливами [34].

У нотації IDEF0 базовим елементом діаграми є функція (Activity), яка

графічно зображається у вигляді прямокутника та відображає окремий вид діяльності, що виконується в межах підприємства. Кожна функція розглядається як процес перетворення вхідних ресурсів у вихідні результати на верхньому рівні декомпозиції. Для відображення потоків інформації, матеріалів, документів і ресурсів використовуються стрілки, які формують логіку взаємодії між елементами процесу.

Вхідні потоки відображають ресурси або інформацію, що надходять у процес, а вихідні – результати діяльності у вигляді інформаційних або матеріальних об'єктів. Управлінські впливи, які регламентують виконання процесів (політики, правила, нормативи, управлінські рішення), позначаються стрілками, що входять у блок зверху. Механізми виконання процесу – персонал, основні засоби, програмні продукти та інші ресурси – відображаються стрілками знизу. Таким чином, IDEF0 дозволяє комплексно описати не лише сам процес, а й систему управління ним, що є принципово важливим у контексті реалізації організаційних змін.

Суттєвою перевагою методології IDEF0 є можливість формалізації управлінських впливів і контролю за виконанням процесів, що підкреслює тезу про неможливість існування будь-якої функції без управління. Моделювання бізнес-процесів у цій нотації починається зі створення контекстної діаграми, яка відображає процес або діяльність організації в цілому. Саме на цьому рівні визначаються основні входи, виходи, керуючі впливи та механізми, що дозволяє сформувати цілісне бачення процесів і є відправною точкою для подальшої деталізації в межах організаційних змін [34].

Важливим поняттям у нотації IDEF0 є «тунелювання» стрілок, яке застосовується у випадках, коли немає потреби детально розкривати окремі інтерфейсні потоки на нижчих рівнях декомпозиції. Це дозволяє зменшити перевантаженість моделей і зосередитися на ключових елементах процесу. При цьому на дочірніх діаграмах кожна стрілка повинна відповідати стрілкам батьківської діаграми, а всі функції мають бути чітко

пронумеровані, що забезпечує логічну узгодженість і цілісність моделей [34].

Отже, методологія IDEF0 є ефективним інструментом для опису бізнес-процесів верхнього рівня та їх декомпозиції в умовах управління організаційними змінами. Вона дозволяє аналітику зосередити увагу на управлінських зворотних зв'язках, інформаційних потоках і механізмах контролю, що є необхідним для обґрунтованого прийняття управлінських рішень у процесі трансформації діяльності підприємства.

До основних переваг застосування IDEF0 у дослідженні організаційних змін можна віднести можливість повного опису бізнес-процесів з урахуванням управління, матеріальних та інформаційних потоків і зворотних зв'язків; зменшення складності декомпозиції за рахунок використання механізму тунелювання; відповідність формату опису процесів вимогам міжнародних стандартів серії ISO 9000:2000; можливість деталізації та агрегування потоків даних шляхом злиття й поділу стрілок; простоту документування процесів; а також жорсткі правила побудови моделей, що забезпечують уніфікований і стандартизований вигляд схем.

Разом із тим методологія IDEF0 має і певні обмеження, які необхідно враховувати при управлінні організаційними змінами. Зокрема, значна кількість стрілок і рівнів декомпозиції може ускладнювати сприйняття моделей, а також виникають труднощі узгодження декількох процесів, представлених у різних моделях однієї організації.

Для побудови та візуалізації основних бізнес-процесів ТОВ «Бетта-Сервіс» у межах даного дослідження було використано програмний пакет BPWin 4.0 (SP1), який дозволяє реалізувати функціональне моделювання відповідно до стандартів IDEF0. Схематичне відображення ключових бізнес-процесів підприємства наведено на рисунках 2.1–2.3, що слугують наочною основою для подальшого аналізу, виявлення проблемних зон і формування пропозицій щодо управління організаційними змінами.

Регламент виконання процедури «Продажі ключовим корпоративним

клієнтам» (див. рис. 2.3), розроблений з метою:

- формування єдиних правил і вимог до виконання процедури;
- встановлення відповідальності за результат процедури;
- уніфікації та стандартизації документообігу.

Власником процедури є керівник Контрольно-ревізійного управління.

Виконавцями процедури є:

- адміністративна дирекція;
- команда маркетингу;
- команда по роботі з клієнтами;
- команда по роботі із засобами масової інформації.
- команда розвитку іт систем, акредитації, контролю доступу,

організації логістики;

- договірний відділ;
- контрольно-ревізійний відділ;
- планово-економічне управління (фінансово-економічна служба);
- керівник проекту;
- сервісна дирекція;
- служба інформації;
- експертно-аналітичний відділ;
- юридична служба (фінансово-економічна служба).

Ключові бізнес-процеси ТОВ «Бетта-Сервіс» наведені на рис.2.1-2.3.

Входи та виходи БП «Продажі ключовим корпоративним клієнтам» узагальнені автором у табл. 2.3 та 2.4.

Менеджер по індивідуальним продажам

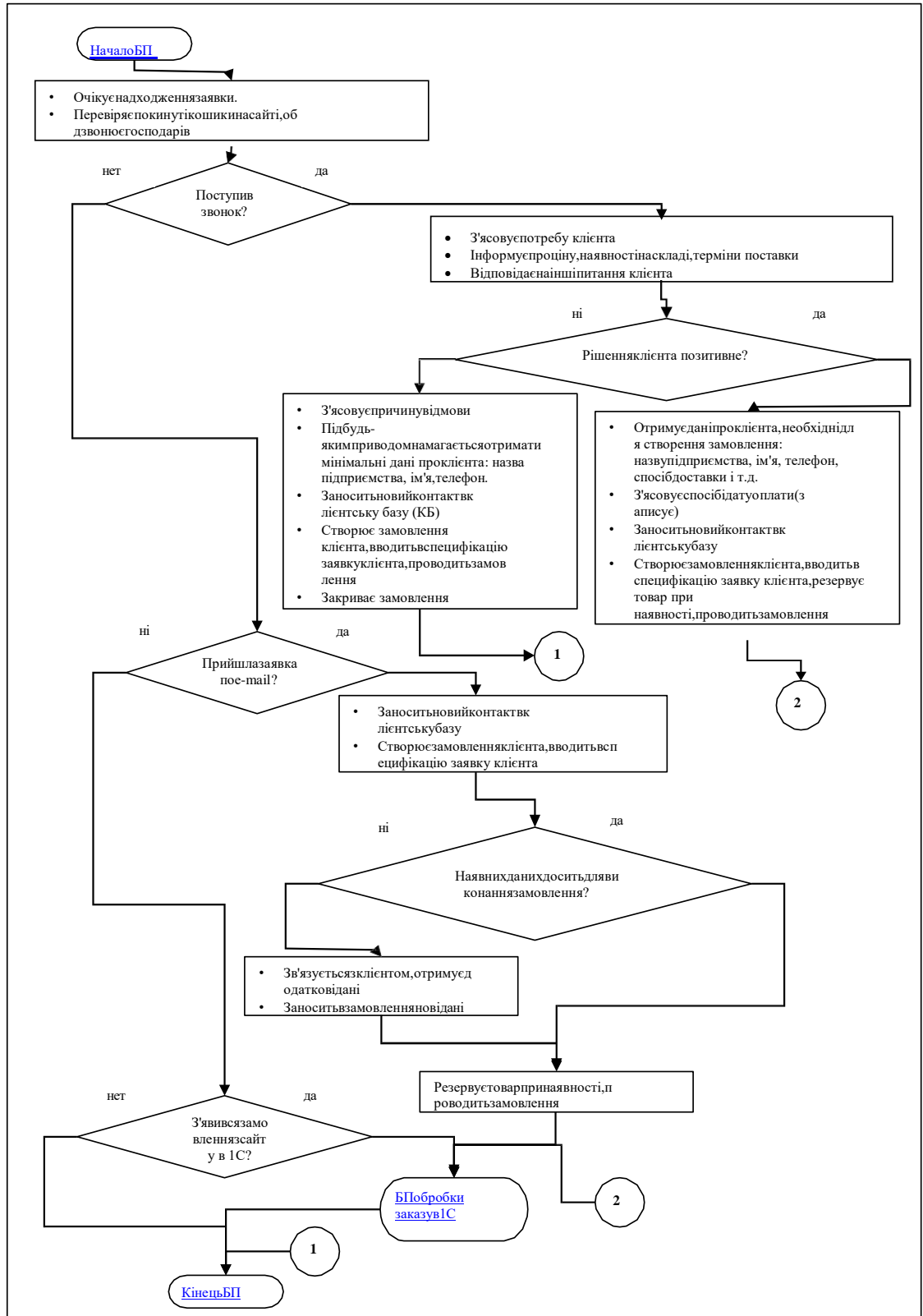


Рис.2.1 Бізнес-процес індивідуальних продажів через сайт
Джерело: розроблено автором

Бізнес-процеси бухгалтерії

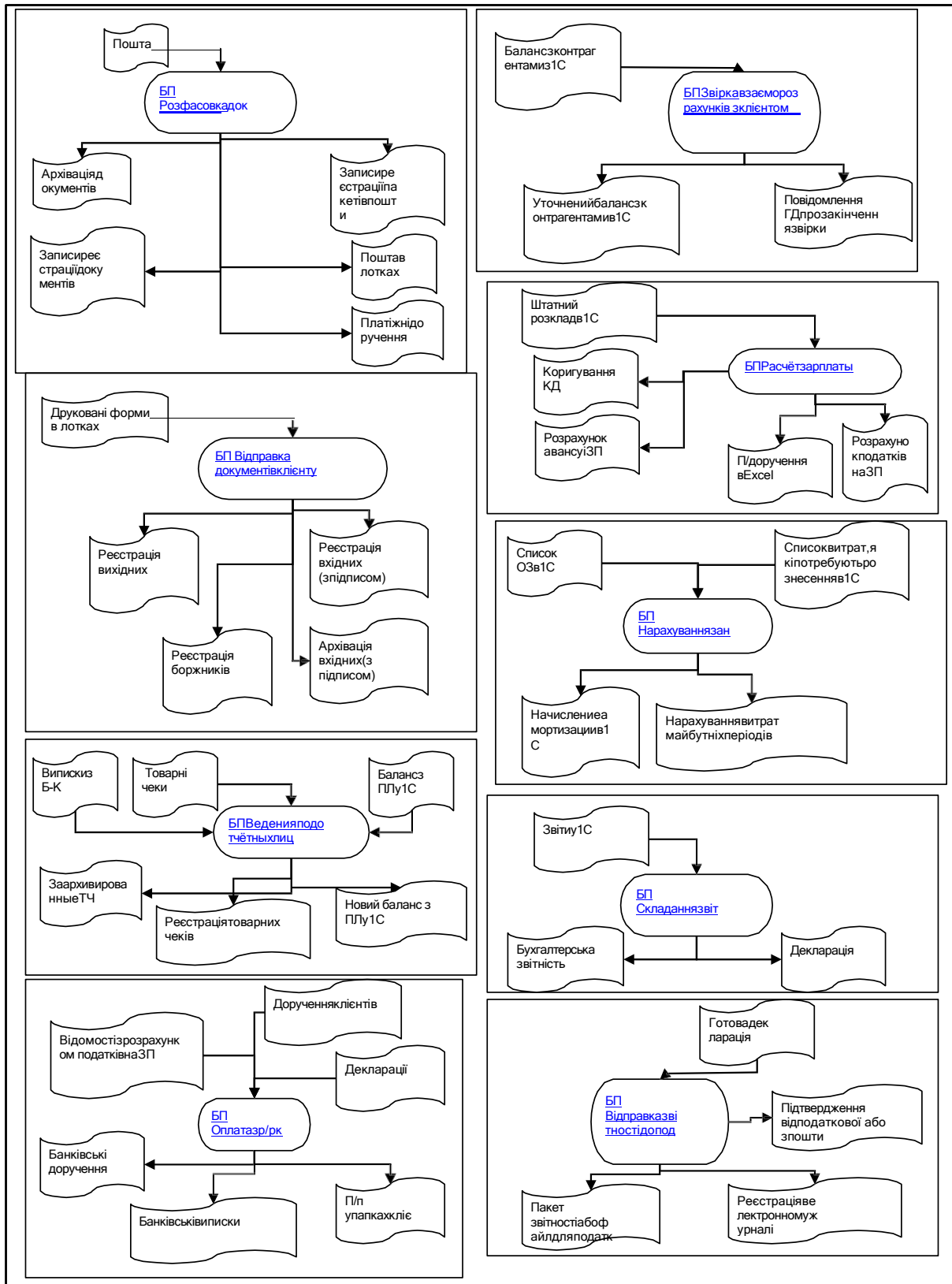


Рис. 2.2 Структурна схема бізнес-процесів у бухгалтерії

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.3

Входи процедури «Продажі ключовим корпоративним клієнтам»

№	Вхід	Об'єкти	Надходить від	
			Виконавець	Процес/ Зовнішнє середовище
1.	Бюджет контракту	Бюджет контракту/Пояснювальна записка до бюджету	Планово-економічне управління	Контроль доходів
2.	Додаткова угода	Договір	Підрядчик	Підрядчик
3.	Щоденно	Щоденно		{Тунель}
4.	Проект договору	Договір	Підрядчик	Підрядчик

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.4

Виходи процедури «Продажі ключовим корпоративним клієнтам»

№	Вихід	Об'єкти	Передається	
			Отримувач	Процес/Зовнішнє середовище
1.	Договір	Договір		{Межа}
2.	Проект договору	Договір	Підрядник	Підрядник
3.	Управлінське рішення	Управлінське рішення		{Тунель}

Джерело: розроблено автором

Виконання процедури «Укладання договорів з підрядниками» регулюється наступною плановою або нормативно-методичною документацією:

Положення про договірну роботу

Протокол ЗК (протокол засідання закупівельного комітету);

ТЗ поставки (технічне завдання на поставку).

2.3. Проблеми в управлінні процесами організаційних змін в ТОВ «Бетта-Сервіс» на прикладі окремих бізнес-процесів

У процесі управління організаційними змінами на підприємстві особливе значення має вдосконалення ключових бізнес-процесів, які безпосередньо впливають на якість обслуговування клієнтів та ефективність використання ресурсів. Одним із таких процесів у ТОВ «Бетта-Сервіс» є система зворотніх потоків, зокрема процес повернення продукції в системі постачання. Для ініціювання обґрунтованих змін у цьому напрямі необхідно, перш за все, проаналізувати причини повернень, що мали місце в попередні періоди.

З метою виявлення вузьких місць у процесі доставки продукції було побудовано у загальнену схему замовлення та доставки товару, яка є типовою для всіх складів підприємства (рис. 2.4). У межах цієї схеми всі структурні підрозділи працюють з однаковими постачальниками, партнерами та логістичними операторами, що дозволяє розглядати процес як єдину систему.

Процес замовлення починається з оформлення клієнтом заявки через вебсайт відповідної торгової марки. Далі клієнт обирає спосіб оплати: безготівковий (банківською картою онлайн) або готівковий при отриманні. У разі онлайн-оплати замовлення автоматично формується в інформаційній системі SAP та передається на склад для комплектації, а клієнт отримує електронне підтвердження. Якщо ж обрано готівкову форму оплати, замовлення додатково підтверджується оператором кол-центру, після чого також вводиться в систему SAP і спрямовується на склад.

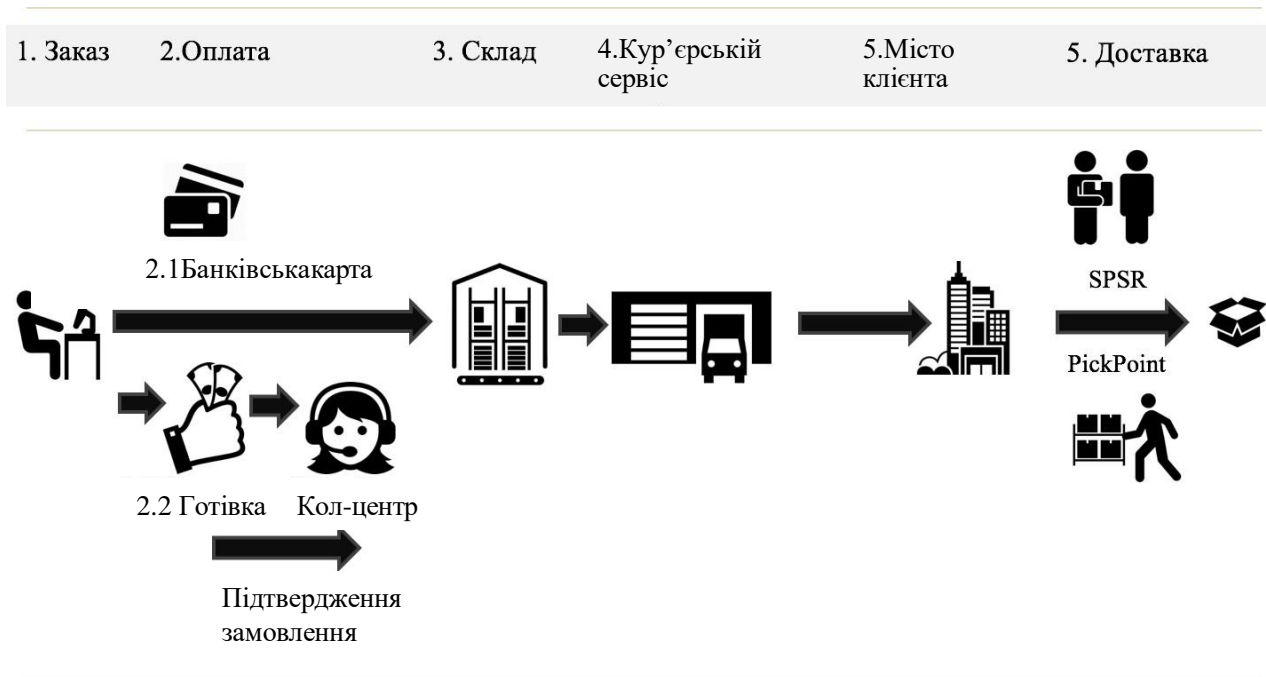


Рис. 2.4 Схема замовлення і доставки продукції ТОВ «Бетта-Сервіс»

Джерело: складено автором

Після комплектації замовлення на складі продукція передається до кур'єрської служби, яка здійснює транспортування до міста клієнта. На завершальному етапі доставка здійснюється через кур'єрські служби SPSR або пункти видачі PickPoint. У разі неотримання замовлення клієнтом товар повертається на склад ТОВ «Бетта-Сервіс», формуючи зворотний матеріальний потік.

З метою управління організаційними змінами в зазначеному процесі було здійснено аналіз причин повернень продукції на основі інформаційно-аналітичних матеріалів, сформованих і наданих ТОВ «Бетта-Сервіс». Зокрема, у межах внутрішнього моніторингу діяльності підприємства здійснювалася перевірка функціонування процесу оформлення замовлень на корпоративних вебресурсах компанії, а також оцінювалася якість комунікації з клієнтами. За результатами такого аналізу були виявлені помилки та неточності в інформації щодо умов доставки, а також відсутність

уніфікованого підходу до e-mail розсилок. Зазначені недоліки пов'язуються з дивізійною структурою управління, за якої кожен бренд-менеджер самостійно формує комунікаційні матеріали, що зумовлює розбіжності у змісті та форматі інформації. Це свідчить про недостатній рівень узгодженості внутрішніх комунікаційних процесів в умовах організаційних змін.

Крім того, для поглибленого аналізу причин повернень було використано результати телефонних опитувань клієнтів, які проводилися відповідними підрозділами компанії. На основі внутрішньої статистичної звітності для аналізу було відібрано торгові марки «Reckitt Benckiser» (A) та «Essity» (B), за якими фіксувався підвищений рівень повернень. Особливу увагу в межах даних досліджень приділяли клієнтам з регіонів, де ймовірність логістичних затримок є вищою.

Узагальнення результатів опитувань показало, що основними причинами повернень продукції є плутанина з датами доставки, відсутність клієнта в місті на момент отримання замовлення, технічні несправності пунктів видачі, а також незручний для клієнтів час доставки. Важливим результатом аналізу стало виявлення того, що клієнти, як правило, не були поінформовані про можливість продовження терміну зберігання посилок у пунктах PickPoint, незважаючи на те, що така можливість передбачена умовами договору. Це свідчить про наявність прогалин у системі інформаційного супроводу клієнта протягом усього логістичного циклу.

Окремо, за матеріалами внутрішніх досліджень компанії, було зафіксовано проблему невідповідності очікувань клієнтів, наприклад, у філії у місті Дніпро та Дніпропетровській області – щодо часових параметрів доставки. В умовах високої цінності часу для споживачів такі обмеження призводили до відмови від очікування кур'єра та переходу до альтернативних каналів придбання продукції, що негативно позначалося на обсягах продажів підприємства.

Таким чином, аналіз наданих підприємством даних дозволив

ідентифікувати низку процесних проблем, які безпосередньо впливають на ефективність управління зворотними потоками та потребують урахування при реалізації організаційних змін у діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс».

Таким чином, ми бачимо, що основна проблема повернень лежить в зоні комунікацій з клієнтом. Так що для поліпшення ситуації з рівнем зворотних потоків необхідно вибудовувати чітку, зрозумілу і послідовний процес комунікації з клієнтами компанії. Більш того, необхідно стимулювати оплату банківською картою, так як оплачені заздалегідь замовлення майже ніколи не повертаються. Було прийнято рішення про зміну умов з кур'єрською службою SPSR, так як в Дніпрі і Дніпропетровській області клієнти більш педантичні до чітких тимчасових умов доставки, а також укладення додаткової угоди з альтернативної кур'єрською службою для Дніпра й Дніпропетровської області.

У економічному виразі ключова проблема полягає у зниженні прибутку вбо навіть у втраті частки ринку через відмову клієнтів від роботи з ТОВ «Бетта-Сервіс». Відмову від співпраці викликано неякісним обслуговуванням: клієнт «хоче, щоб все було ідеально, щоб все було запаковано і приїхало вчасно», проте періодично виходить повільна, або неправильна збірка замовлення на складі. Клієнту доводиться оплачувати простій або «холостий» пробіг транспорту, необхідна їм продукція не поставляється в потрібній кількості.

Дерево проблем при комплектації замовлення на постачання продукції ТОВ «Бетта-Сервіс» індивідуальним клієнтам виглядає наступним чином:

1. Нерівномірне завантаження працівників складу.

Пікове навантаження, доводиться на кінець місяця (за різними даними період пікового навантаження від тижня до 2-3 днів). В результаті:

- 1.1 Значна кількість помилкових позицій в сформованому замовленні (при нормальному завантаженні перевіряється іншим комплектувальником, в разі пікового навантаження цього не відбувається).

1.2 Збільшений час складання замовлення через нестачу працівників для своєчасної збирання всіх замовлень в кінці місяця.

2. Низький рівень використання систем автоматизації.

2.1 Неякісне формування замовлення продавцями через відсутність оперативної інформації про реальний стан товарного запасу на складі.

2.1.1. Відсутність правил резервування.

2.1.1.1 Замовлення відправляють без резервування, позиція під нього фізично їде зі складу, хоча продовжує числитися в резерві іншого замовлення.

2.1.1.2 Під час виконання замовлення, він відстежується в двох інформаційних системах (УПП і УС), це здійснюється незв'язаних, основна частина збірки відстежується в УС, при цьому резервування здійснюється в УПП.

2.1.2. Інформаційна система УС дозволяє вручну змінювати дані, що призводить до плутанини і розбіжності з інформаційною системою УПП.

2.1.3. При отриманні протоколу розбіжностей блокується вся позиція товару на час інвентаризації.

2.2 Ускладнення рутинних операцій. План відвантаження формується вручну, без участі інформаційної системи, хоча така можливість є.

2.3 Створення нездійснених замовлень. Є можливість створювати «порожні» замовлення, коли реально товар відсутній на складі і в магазині. При цьому товар не резервується з замовлення постачальникам.

2.4 Створення великої кількості замовлень. Немає можливості об'єднувати водне замовлення всього замовлення клієнта (звернувся клієнт 17 разів - буде відправлено на склад 17 замовлень).

2.5 Іноді замовлення на відвантаження робиться на підставі замовлення покупця повторно, виявити це може тільки склад, якщо зверне увагу.

2.6 Відсутність інформації для аналізу діяльності складу. Інформаційні системи не накопичують статистичних даних по роботі співробітників складу. (Прізвище комплектувальника вноситься після

складання замовлення, час складання не фіксується в системі, причини помилок комплектації не фіксуються).

3. Відсутність правилі нормативів збірки замовлення

3.1 Відсутній зворотний зв'язок про відхилення в збірці замовлення в разі самостійного вивезення товару клієнтом.

3.2 Відсутнє управління часом і датою складання замовлення.

3.3 Відсутні нормативи часу збірки.

4. Складний механізм взаємодії з магазинами.

4.1 Негарантоване формування замовлення, при наявності позиції замовлення в магазині. Адміністратори магазинів не завжди повертають товар на склад.

4.1.1 Адміністратори затримують в магазинах ходовий товар, для збільшення прибутку магазину.

4.2.2 Адміністратори просто забувають виконати повернення.

5. Не в найкращому робочому стані складу.

5.1 Кваплива і неуважна збірка замовлення через фізичного дискомфорту. Відсутність опалення на одному зі складів.

5.2 Складна ідентифікація позиції замовлення знаходиться в адресному осередку складу. В одній комірці знаходиться кілька позицій (до 15).

5.3 Пристрій стелажів не дозволяє використовувати весь доступний обсяг складу.

5.4 Ускладнений доступ до осередків складу, вразі зберігання товару в проходах.

Причини зберігання товару в проходах між стелажими:

1 Невикористання всього доступного обсягу складу через низькі стелажів (п.5.3);

2 Пікове навантаження при прийманні товару, поставки здійснюються в кінці місяця.

Рейтинги проблем, що було виявлено, наведені у таблиці 2.5.

Рейтинг проблем комплектації замовлення на складі

Проблема	Рейтинг
Нерівномірне завантаження працівників складу	5
Відсутність стандартних правил складання замовлення	4
Слабке використання систем автоматизації	3
Неоптимальні умови роботи складу	2
Складний механізм взаємодії з магазинами	1

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих результатів було сформовано комплекс управлінських заходів, спрямованих на зниження рівня повернень і підвищення якості клієнтського сервісу. Реалізація запропонованих змін передбачає стимулювання безготівкових оплат, удосконалення інформаційного наповнення сайтів і e-mail комунікацій, додаткове інформування клієнтів у регіонах, оптимізацію роботи колл-центрів, а також впровадження системи КРІ для оцінки їх ефективності:

1) компанії необхідно стимулювати оплату банківськими картами, так як згідно з внутрішніми статистичними даними компанії, тільки 1% продуктів, сплачених банківською картою онлайн, повертається;

2) під час підтвердження замовлення, планованого оплачувати готівкою, оператор колл-центру може запропонувати альтернативний спосіб оплати замовлення (банківською картою) і доповнити цю альтернативу бонусом (наприклад, додатковий продукт або знижка до замовлення);

3) змінити інформацію на сайті про доставку і процесі оплати, додати більше інформації опису процесу доставки, змінити візуалізацію і подачу тексту (зробити текст більш читабельним і зрозумілим);

4) поліпшити e-mail інформування клієнта, змінити візуалізацію і подачу тексту (зробити текст більш читабельним і зрозумілим);

5) для регіонів, додатково інформувати клієнтів про доставку (e-mail або sms повідомлення), так як в певні регіони України доставка йде до декількох днів;

6) в третьому sms повідомленні для клієнтів PickPoint додати інформацію про можливість продовження зберігання посилки в пункті видачі ще на 3 дні;

7) прибрати можливість вибору дати доставки пізніше 2 тижнів після оформлення замовлення;

8) додати можливість на сайті вибирати клієнту доставку SPSR в першій або в другій половині дня;

9) моніторити у внутрішніх базах даних «проблемних клієнтів» з великою кількістю повернень; якщо у клієнта 6 повернень, то з'ясувати причину; якщо заданими повернень винен клієнт(забув, не забрав замовлення, у нього змінилися плани), то після 7-го повернення клієнт може оплатити замовлення на сайті тільки банківською картою заздалегідь;

10) клієнт, який зробив кілька замовлень на протязі двох діб, повинен бути перевірений оператором колл центру на продубльовані замовлення. Якщо замовлення дійсно ідентичні, то подзвонити клієнтові і перевірити необхідність у всіх замовленнях;

11) спростити систему підтвердження замовлення (у колл центру занадто довгі монологи і уточнення) для марок А і В;

12) спростити систему відмови від замовлення (дати в розсилці інформацію про відмову від замовлення: номер телефону або посилання);

13) ввести систему КРІ для колл-центрів, які співпрацюють з ТОВ «Бетта- Сервіс».

Очікується, що впровадження зазначених організаційних змін дозволить знизити середній рівень повернень приблизно на 4%, що в грошовому вираженні забезпечить скорочення витрат компанії на близько 75 тис. грн на місяць. Таким чином, управління процесами організаційних змін у логістичному та комунікаційному блоках діяльності ТОВ «Бетта-

Сервіс» виступає важливим чинником підвищення операційної ефективності, збереження клієнтської лояльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

Встановлено, що ТОВ «Бетта-Сервіс» є спеціалізованою компанією групи «Бетта», яка з 2005 року послідовно розвиває напрям професійної гігієни та клінінгових рішень, нарощуючи портфель міжнародних брендів і партнерств, клієнтську базу та матеріальну інфраструктуру. Компанія має сформовану ринкову позицію й організаційну ідентичність, що спирається на практичні корпоративні цінності (клієнтоорієнтованість, відповідальність, розвиток, ефективність) та орієнтири (бездоганний сервіс, відкритий діалог, репутація, команда професіоналів). Членство/партнерство в міжнародній мережі INPACS підсилює стандартизацію підходів, доступ до глобальних практик та технологій і фактично підвищує «планку» вимог до якості сервісу та управлінських практик, що є релевантним у контексті теми управління процесами організаційних змін.

Фінансово-економічний огляд за 2020–2024 рр. свідчить про інтенсивне зростання масштабу діяльності (майже двократне збільшення доходу) на тлі скорочення чисельності персоналу, що означає суттєве зростання навантаження на одного працівника та підвищення вимог до процесної дисципліни. Водночас прибутковість зростає повільніше за дохід, а чиста маржа залишається низькою, що вказує на високу витратомісткість та обмежені внутрішні резерви ефективності без управлінсько-процесних трансформацій. Критичною ознакою є дисбаланс ліквідності: попри формально прийнятний рівень поточної ліквідності, абсолютна ліквідність є низькою, а зростання частки зобов'язань (передусім поточних) підвищує чутливість до операційних збоїв та «розривів» грошових потоків. Отже, уже на рівні загальної характеристики підприємства й базових фінансових індикаторів обґрунтовується потреба у процесноорієнтованих організаційних

змінах, спрямованих на підвищення керованості операцій, узгодженість між підрозділами та зниження витрат у ключових бізнес-процесах.

Проведений аналіз ключових бізнес-процесів ТОВ «Бетта-Сервіс» із використанням методології IDEF0 дозволив сформулювати цілісне уявлення про функціональну архітектуру діяльності підприємства, логіку взаємодії підрозділів, а також роль інформаційних і управлінських впливів у забезпеченні операційної результативності. Моделювання процесів продажу корпоративним клієнтам, індивідуальних онлайн-продажів та бухгалтерського супроводу дало змогу виявити, що зазначені процеси є тісно взаємопов'язаними та формують єдиний наскрізний контур створення цінності для клієнта – від залучення і обробки замовлення до фінансового закриття операції.

Разом із тим результати моделювання засвідчили наявність низки системних проблем процесного характеру, які обмежують керованість діяльності підприємства в умовах зростання та ускладнення операцій. Зокрема, встановлено високий рівень фрагментованості процесів, значну залежність від ручних операцій, недостатню формалізацію відповідальності за результат окремих процедур, а також обмежене використання інформаційних систем як інструменту управління, а не лише обліку. Виявлені «вузькі місця» у вигляді дублювання дій, затримок у передачі інформації, відсутності зворотного зв'язку та неповної фіксації даних ускладнюють контроль виконання процесів і створюють передумови для помилок, зниження якості сервісу та зростання непродуктивних витрат.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що проблеми діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс» мають не ситуативний, а системний характер і зумовлені насамперед недосконалістю процесної організації та управлінських механізмів. Це обґрунтовує доцільність переходу від локальних удосконалень до цілеспрямованого управління організаційними змінами, спрямованого на стандартизацію ключових бізнес-процесів, посилення ролі інформаційних систем у контролі та прийнятті рішень, а

також формування чіткої відповідальності за результати процесів. Саме зазначені висновки слугують аналітичною основою для розроблення системних заходів з удосконалення управління процесами організаційних змін, що буде розглянуто у розділі 3 роботи.

Проведений аналіз окремих бізнес-процесів ТОВ «Бетта-Сервіс», зосереджений насамперед на управлінні зворотними потоками та процесах комплектації і доставки замовлень, дозволив виявити комплекс взаємопов'язаних проблем процесного, організаційного та інформаційного характеру. Зокрема встановлено, що значна частина повернень продукції формується не внаслідок ринкових чи якісних характеристик товару, а через недосконалість внутрішніх процесів комунікації з клієнтами, планування доставки, координації дій підрозділів продажів, складу та логістичних партнерів. Це свідчить про недостатній рівень керованості змін у зазначених процесах та відсутність єдиного наскрізного управлінського підходу.

Аналіз причин повернень, здійснений на основі внутрішніх аналітичних матеріалів підприємства, показав, що ключовими джерелами проблем є: плутанина з датами та часом доставки, неповний інформаційний супровід клієнтів протягом логістичного циклу, не уніфіковані комунікації різних брендів компанії, а також невідповідність сервісних параметрів очікуванням клієнтів у регіонах з високою цінністю часу. У сукупності це формує підвищений рівень відмов від отримання замовлень і, відповідно, збільшення зворотних матеріальних потоків, що негативно впливає як на операційну ефективність, так і на клієнтську лояльність.

Деталізований розгляд процесів комплектації замовлень на складі дозволив ідентифікувати системні внутрішні проблеми, зокрема нерівномірне навантаження персоналу, низький рівень використання можливостей інформаційних систем, відсутність чітких правил резервування та об'єднання замовлень, дефіцит управлінських даних для аналізу продуктивності, а також незадовільні умови організації складського простору. Побудоване «дерево проблем» і рейтинг ключових недоліків

засвідчили, що найбільш критичними чинниками є нерівномірність завантаження працівників складу, відсутність стандартизованих правил комплектації та слабка автоматизація операцій.

Узагальнення результатів аналізу підтверджує, що виявлені проблеми мають не фрагментарний, а системний характер і безпосередньо пов'язані з відсутністю цілісного управління процесами організаційних змін. Недостатня формалізація процесів, обмежена прозорість операцій, слабка інтеграція інформаційних систем і неузгодженість дій між підрозділами знижують здатність підприємства ефективно адаптуватися до зростання масштабів діяльності та змін зовнішнього середовища.

Таким чином, результати п. 2.3 обґрунтовують необхідність переходу до процесноорієнтованої моделі управління організаційними змінами, у межах якої ключові бізнес-процеси мають бути стандартизовані, цифрово підтримані та підкріплені системою відповідальності й контролю результатів. Саме виявлені проблеми та їх пріоритетність формують аналітичну основу для розроблення комплексу управлінських заходів і проектних рішень, запропонованих у розділі 3 роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Процесний підхід до управління організаційними змінами в діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс»

Результати діагностики, наведені у розділі 2, засвідчили, що проблеми якості та швидкості комплектації замовлень на складі мають переважно процесний і організаційно-управлінський характер: слабка стандартизація операцій, недостатня узгодженість роботи підрозділів продажів і складу, неповне використання можливостей інформаційних систем та дефіцит управлінських даних для контролю і аналізу. У зв'язку з цим вважаємо за доцільне запропонувати комплекс організаційних змін, який поєднує:

- 1) регламентування й дисципліну виконання процесів;
- 2) удосконалення інформаційної підтримки (якість даних, фіксація подій, прозорість статусів);
- 3) навчання персоналу та закріплення відповідальності;
- 4) систему КРІ для контролю впровадження змін.

Запропонована система заходів побудована за логікою управління змінами: «проблема - змістзміни - інструменти реалізації - ресурси - очікуваний ефект - контроль (КРІ)».

Спочатку доцільно узгодити, які саме проблеми комплектації замовлень, ідентифіковані у п. 2.3, покриваються запропонованими рішеннями. Для цього розробимо узагальнювальну матрицю відповідності «проблема – варіанти рішення» (табл. 3.1), після чого подамо детальні організаційні та заходи з цифровізації (табл. 3.1–3.4), а також визначимо елементи системи контролю результатів і підтримки змін (табл. 3.6–3.11).

Для узгодження запропонованих змін із проблемами, виявленими у

розділі 2, варіанти рішення проблем комплектації замовлень систематизовано в табл. 3.1. Вона виконує роль «карти змін», оскільки показує, які заходи спрямовані на подолання конкретних недоліків процесу (насамперед пов'язаних із автоматизацією, обліком та контролем виконання операцій, а також стандартизацією правил складання замовлень).

Таблиця 3.1

Розв'язання проблем комплектації замовлень в ТОВ «Бетта-Сервіс»

Проблема	Варіанти розв'язання
1) Слабке використання систем автоматизації.	
1.1 Ускладнення рутинних операцій. План відвантаження формується вручну, хоча можливість автоматизації існує.	1) Формувати план відвантаження з інформаційної системи. 2) Змінити бізнес-процес роботи співробітників відділів продажів.
1.2 Створення великої кількості замовлень. Немає можливості об'єднувати в одне замовлення все замовлення клієнта (звернувся індивідуальний некрупний клієнт 17 разів – буде відправлено на склад 17 незначних за обсягом замовлень).	1) Впровадити алгоритм, що дозволяє об'єднувати замовлення клієнта. 2) Змінити бізнес-процес роботи співробітників відділу продажів.
1.3 Відсутність інформації для аналізу діяльності складу. Інформаційні системи не накопичують статистичних даних по роботі співробітників складу. (Прізвище комплектувальника вноситься після складання замовлення, час складання не фіксується в системі, причини помилок комплектації не фіксуються).	1) Впровадити алгоритм оптимізації розподілу завдань на складання замовлення. 2) Впровадити алгоритм обліку діяльності співробітників складу. 3) Змінити бізнес-процес виконання робіт співробітниками складу.
2) Відсутність стандартних правил складання замовлення.	
2.1 Складний контроль стану замовлення. Відсутній зворотний зв'язок про відхилення в збірці замовлення в разі самостійного вивезення товару клієнтом.	1) Модернізувати інформаційну систему, забезпечивши відображення стан формування замовлення. 2) Змінити бізнес-процес роботи працівників складу.
2.2 Відсутнє управління часом і датою складання замовлення.	Впровадити бізнес-процес управління часом і датою складання замовлення

Джерело: розроблено автором

З позицій управління організаційними змінами важливо підкреслити, що табл. 3.1 не є лише переліком технічних дій. Її зміст відображає зміну управлінської моделі процесу: від ситуації, коли значна частина операцій

виконується «вручну» та з низькою прозорістю, до моделі, де ключові точки процесу мають цифрову фіксацію, стандартизовані правила і визначених власників дій.

З метою розробки комплексу заходів із оптимізації бізнес-процесів комплектації замовлень подальша деталізація рекомендацій подана у вигляді чотирьох взаємопов'язаних заходів. Кожен захід є елементом організаційної зміни, оскільки передбачає не лише доопрацювання інформаційних систем, але й перегляд ролей, правил роботи та навчання користувачів. Упровадження змін доцільно здійснювати поетапно (пілотний проєкт → розгортання → стабілізація), щоб зменшити ризики опору персоналу та збоїв у поточних операціях.

1) Оптимізація бізнес-процесу формування плану відвантаження. Проблемний аспект, зафіксований у розділі 2, полягає в тому, що план відвантаження формується вручну, що знижує керованість процесу, підвищує ймовірність помилок і ускладнює синхронізацію дій продажів і складу. Зміст організаційної зміни полягає у переході до формування плану відвантаження на підставі даних, що вносяться менеджерами з продажу при оформленні замовлення в інформаційній системі управління виробничим підприємством (ІС УПП), тобто у закріпленні стандарту: «план відвантаження - це похідний продукт даних замовлення». Ресурсне забезпечення та кроки реалізації наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Заходи та ресурси для оптимізації бізнес-процесу формування плану відвантаження ТОВ «Бетта-Сервіс»

Захід	Ресурс
Сформувати технічне завдання на доопрацювання ІС УПП.	Співробітник служби ІТ
Розробити і впровадити зміни ІСУПП	Співробітник служби ІТ
Тестова експлуатація змін ІСУПП	Співробітник служби ІТ, менеджер з продажу, оператор ТСК
Навчання менеджерів з продажу, оператора товарно-складського комплексу (ТСК)	Менеджери з продажу, оператор ТСК, співробітник служби ІТ

Джерело: розроблено автором

Очікуваний вплив оптимізації на показники процесу прийнято нами як зниження помилок при складанні замовлення на 7–10%. Ми пропонуємо це як цільовий орієнтир, що підлягає перевірці за КРІ після впровадження змін.

2) Оптимізація бізнес-процесу комплектації замовлення при багаторазовому зверненні клієнта. Діагностика показала, що за відсутності механізму коригування замовлення в межах одного запису в системі виникає множинність дрібних замовлень (повторні створення), що збільшує навантаження на склад та підвищує ймовірність помилок. Зміст зміни полягає у впровадженні алгоритму, за яким менеджер з продажу може вносити зміни в уже створене замовлення, якщо воно передане на склад, але ще не розпочато в комплектації; одночасно вводиться обмеження на створення нових замовлень за наявності можливості коригування існуючого. Важливо, що цей захід доцільно реалізовувати після інтеграції ІС УПП та ІС УС (інформаційна система управління складом), оскільки він критично залежить від узгодженості даних між системами. Ресурси та кроки впровадження наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Заходи та ресурси реалізації оптимізації бізнес-процесу
комплектації замовлення при багаторазовому зверненні клієнта в ТОВ
«Бетта-Сервіс»**

Захід	Ресурс
Сформувати технічне завдання на доопрацювання інформаційних систем.	Співробітник служби ІТ
Розробити і впровадити зміни в інформаційних системах	Співробітник служби ІТ
Тестова експлуатація змін в інформаційних системах	Співробітник служби ІТ, менеджер з продажу, оператор ТСК
Навчання менеджерів з продажу, оператора ТСК	Менеджери з продажу, оператор ТСК, співробітник служби ІТ

Джерело: розроблено автором

Прогнозний (цільовий) ефект змін - збільшення швидкості збирання замовлень на 3–5%, що має бути підтверджено контролем часу циклу та

частки повторно створених замовлень (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Показники досягнення мети «Підвищити ефективність процесу складання замовлення» для ТОВ «Бетта-Сервіс»

Показник	Призначення	Од. виміру	Методика розрахунку
Відсоток неякісного складання	Оцінка якості складання замовлень	%	Відношення загальної кількості повернень замовлень до загальної кількості відвантажених замовлень за період (або кількість повернутих позицій до загальної кількості відвантажених позицій в штуках).
Швидкість збірки замовлення	Оцінка продуктивності (кваліфікації персоналу) якості організації всіх процесів	Хвилини	Середній час обробки замовлення від моменту початку його складання на складі до моменту доставки зібраного замовлення в зону відвантаження

Джерело: розроблено автором

3) Розширення використання інформаційних систем для управління діяльністю працівників складу (управлінські дані, розподіл завдань, фіксація часу, облік помилок). Окремою причиною низької керованості комплектації є недостатня кількість даних про фактичне виконання операцій (хто виконував, скільки часу витрачено, які помилки допущено, чому виникли претензії). Без такого «цифрового сліду» складно перейти до процесного управління й відповідальності за результат. Тому зміст третього заходу – це перехід до моделі, де:

- Замовлення автоматизовано розподіляються між працівниками складу за об'єктивними критеріями (складність / обсяг / розміщення позицій/ досвід збирача);
- у системі фіксується початок і завершення комплектації;
- фіксуються помилкові дії та причини претензій (внутрішніх і зовнішніх).

Паралельно необхідно змінити порядок комплектації, забезпечивши обов'язкове і своєчасне внесення даних до інформаційної системи, а також

організувати внесення даних претензійної діяльності. Ресурсне забезпечення та етапи змін наведено в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Заходи та ресурси для розширення використання інформаційних систем в управлінні діяльністю працівників складу ТОВ «Бетта-Сервіс»

Захід	Ресурс
Сформулювати технічне завдання на доопрацювання інформаційних систем.	Співробітник служби ІТ
Розробити і впровадити зміни в інформаційні системи	Співробітник служби ІТ
Тестова експлуатація змін ІСУПП	Співробітник служби ІТ, менеджер з продажу, оператор ТСК
Розробка стандарту протікання процесу	Співробітник служби ІТ, працівники складу періодично
Тестова експлуатація процесу	Заступник начальника складу
Навчання співробітників складу	Співробітник служби ІТ, працівники складу періодично.

Джерело: розроблено автором

Цільовий вплив оптимізації - збільшення швидкості збирання замовлень на 12–15%. Для управління змінами важливо, щоб даний ефект супроводжувався не «прискоренням будь-якою ціною», а паралельним контролем якості комплектації (частка неякісних замовлень, причини помилок, дисципліна внесення даних).

4) Упровадження прозорого відстеження стану збирання замовлення (статус-менеджмент). Ще одним джерелом помилок і затримок є недостатня прозорість виконання замовлення: обмежена можливість оперативно бачити, на якому етапі знаходиться комплектація, та відповідно своєчасно коригувати дії. Зміст зміни полягає у доопрацюванні інформаційної системи з метою відображення статусу збирання замовлення та закріпленні обов'язку оператора ТСК (як ролі процесу) вносити відповідні дані. Це формує важливу управлінську практику: керування процесом через контрольні точки (milestones) і статуси. Ресурси та етапи впровадження наведено в табл. 3.6.

**Заходи та ресурси для упровадження прозорого відстеження стану
збирання замовлення в ТОВ «Бетта-Сервіс»**

Захід	Ресурс
Сформувати технічне завдання на доопрацювання інформаційних систем.	Співробітник служби ІТ
Розробити і впровадити зміни в інформаційні системи	Співробітник служби ІТ
Тестова експлуатація змін в інформаційних системах	Співробітник служби ІТ, менеджер з продажу, оператор ТСК
Навчання менеджерів з продажу, оператора ТСК	Менеджери з продажу, оператор ТСК, співробітник служби ІТ

Джерело: розроблено автором

Очікуваний (цільовий) вплив - збільшення швидкості збирання замовлень на 3–5% за рахунок зниження втрат часу на уточнення, повторні операції та несвоєчасні дії.

Для того щоб зміни були не лише впроваджені, але й стали стійкою практикою, необхідно визначити систему вимірювання результатів. Ми вважаємо за доцільне використовувати підхід «дерева показників» (логіка фінанси – клієнти – внутрішні процеси – навчання і розвиток), що дозволяє поєднати операційні метрики складу з результатами, значущими для підприємства в цілому.

У межах дерева показників нами пропонується така структура цілей:

1. «Фінанси»: збільшити прибуток / частку ринку.
2. «Клієнти»: підвищити якість обслуговування клієнтів.
3. «Внутрішні бізнес-процеси»: скоротити витрати складського комплексу та ланцюжка поставок, зокрема:
 - підвищити ефективність складання замовлення (зниження частки неякісного складання; підвищення швидкості);
 - підвищити ефективність приймання товару;
 - підвищити ефективність зберігання товару.
4. «Навчання і розвиток»: сформувати висококваліфікований персонал,

що відповідає вимогам організації.

Для операціоналізації контролю впровадження змін доцільно закріпити набір КРІ за кожним із модернізованих роцесів. Результати представлені у табл. 3.7–3.11, які встановлюють: 1) показник, 2) призначення, 3) одиницю виміру, 4) методику розрахунку, 5) планові значення за етапами. Така поетапність є важливою саме для управління змінами, оскільки дозволяє оцінювати прогрес поступово й знижує ризик «провалу» через завищені очікування на старті.

Таблиця 3.7

КРІ для бізнес-процесу використання інформаційної системи при складанні замовлення ТОВ «Бетта-Сервіс»

Показник	Призначення	Од. виміру	Методика розрахунку	Планове значення
Відсоток замовлень, без зазначення тривалості зборки	Оцінка якості внесення інформації про час початку і закінчення складання замовлення.	%	Відношення кількості замовлень, дані про збірку яких не внесені в систему до загальної кількості замовлень.	1 етап–10% 2 етап–2% 3 етап–0,1%
Кількість неякісних замовлень без вказівки причини претензії	Оцінка якості внесення інформації про причини неякісного складання замовлення.	одиниці	Абсолютне значення за період(місяць)	1 етап–5 2 етап–2 3 етап–0

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.8

КРІ для бізнес-процесу при багаторазовому зверненні клієнта ТОВ «Бетта-Сервіс»

Показник	Призначення	Од. виміру	Методика розрахунку	Планове значення
Відсоток замовлень, які створені повторно при можливості скорегувати попереднє замовлення	Оцінка ефективності використання інструменту скорочення часових витрат на складання замовлення	%	Відношення кількості створених повторно замовлень систему до числа скоригованих замовлень.	1 етап–50% 2 етап–10% 3 етап–0%

Відсоток замовлень зібраних за застарілими листам відбору (довнесення коригувань)	Оцінка якості розподілу роботи на складі	%	Відношення кількості замовлень за застарілими листам до загальної кількості скоригованих замовлень	1 етап–5% 2 етап–2% 3 етап–0%
---	--	---	--	-------------------------------------

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.9

КРІ для бізнес-процесу відстеження збірки замовлення ТОВ «Бетта-Сервіс»

Показник	Призначення	Од. виміру	Методика розрахунку	Планове значення
Відсоток замовлень, для яких не внесені дані про стан збирання	Оцінка якості внесення даних	%	Відношення кількості замовлень, дані про яких не внесені в систему до загальної кількості замовлень.	1 етап–5% 2 етап–2% 3 етап–0%
Відсоток замовлень, про стан яких внесені помилкові дані	Оцінка якості внесення даних	%	Відношення кількості замовлень, про яких внесені помилкові дані до загальної кількості замовлень.	1 етап–10% 2 етап–4% 3 етап–0%

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.10

КРІ для бізнес-процесу формування плану відвантаження ТОВ «Бетта-Сервіс»

Показник	Призначення	Од. виміру	Методика розрахунку	Планове значення
Відсоток замовлень, для яких не вказана дата складання	Оцінка якості планування відвантаження	%	Відношення кількості замовлень, для яких не вказано дату складання до загального числа замовлень	1 етап–10% 2 етап–5% 3 етап–0%

Відсоток замовлень, розподілених позапланом відвантаження	Оцінка якості розподілу роботи на складі	%	Відношення кількості замовлень розподілених позапланом відвантаження до загальної кількості замовлень.	1 етап–10% 2 етап–5% 3 етап–1%
---	--	---	--	--------------------------------------

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.11

Бізнес-процес розподілу замовлень на складання

Показник	Призначення	Од. виміру	Методика розрахунку	Планове значення
Відсоток замовлень, для яких не вказана категорія замовлення	Оцінка якості планування відвантаження	%	Відношення кількості замовлень, для яких не зазначено категорія замовлення до загальної кількості замовлень	1 етап–10% 2 етап–5% 3 етап–0%
Кількість замовлень зібраних з порушенням черговості збірки	Оцінка якості розподілу роботи на складі	Штуки	Абсолютне значення за період (тиждень)	1 етап–20 2 етап–10 3 етап–2

Джерело: розроблено автором

Отже, запропонована система заходів у ТОВ «Бетта-Сервіс» спрямована на формування провесно керованої моделі комплектації замовлень, у якій ключові операції стандартизовані, інформаційні системи забезпечують прозорість і якість даних, а персонал працює в межах узгоджених правил відповідальності. Практична реалізація змін має передбачати: визначення власників процесів і ролей (продажі, склад, ІТ, оператор ТСК), затвердження регламентів (стандарти виконання операцій і внесення даних), навчання персоналу та запуск системи КРІ-контролю за етапами. Саме таке поєднання технічних, процедурних і поведінкових компонентів забезпечує органічну інтеграцію запропонованих заходів у

систему управління організаційними змінами підприємства.

3.2. Реалізація проєкту вдосконалення бізнес-процесів виконання та контролю замовлень у ТОВ «Бетта-Сервіс» в контексті управління організаційними змінами

Запропоновані у п. 3.1 заходи з удосконалення процесів комплектації, відвантаження та інформаційного супроводу замовлень потребують формалізованого підходу до впровадження, оскільки зміни торкаються одночасно ІТ-інструментів, регламентів роботи персоналу, розподілу відповідальності та системи контролю результативності. Це узгоджується з висновками розділу 2 щодо наявності процесних вузьких місць у складській логістиці та недостатнього використання інформаційних систем, що призводить до помилок, затримок і непродуктивних витрат. У таких умовах доцільно розглядати вдосконалення бізнес-процесу не як разову техніку доробку, а як керовану програму організаційних змін з чіткими ролями, ризик-контуром та механізмом «benefit tracking» (відстеження ефектів) [36].

Для забезпечення керованості та мінімізації ризиків пропонується реалізувати проєкт удосконалення ключового бізнес-процесу за етапами, логічно поєднаними з циклом PDCA (Plan–Do–Check–Act) [26], який застосовується як механізм стабілізації результатів після впровадження.

Етап 1. Ініціювання змін і постановка цілей (Plan).

На старті проєкту фіксуються цілі та вимірювані очікувані результати. З огляду на діагностику розділу 2 та перелік проблем п. 2.3, цілі проєкту доцільно формулювати в операційних показниках, які безпосередньо впливають на якість сервісу та витрати виконання замовлень. До базових цілей належать:

- зниження частки помилок у комплектації та претензій клієнтів (якість виконання замовлення);

- скорочення часу обробки замовлення на складі (продуктивність та пропускна здатність);
- підвищення дисципліни внесення даних до ІС (прозорість процесу та керованість);
- зменшення частки «позапланових» відвантажень і повторно створених замовлень (стандартизація та зниження зайвої роботи).

У межах етапу також визначаються межі змін: проєктфокусується на процесах виконання замовлення і не передбачає «чужих» для підприємства виробничих ініціатив; основні зміни мають організаційно-технологічний характер (регламенти, ІТ-доброби, навчання).

Етап 2. Формування організаційної структури управління змінами (Plan).

Щоб уникнути ситуації «відповідальний один, виконують інші», у проєкті доцільно закріпити ролі:

- Спонсор змін (на рівні дирекції): затверджує цілі, бюджет, пріоритети, знімає міжфункціональні бар'єри.
- Власник процесу (логістика/склад): відповідає за результативність «на виході» — швидкість, якість, дисципліну виконання.
- Керівник проєкту змін: координує роботи, календарний план, комунікації, ризики.
- ІТ-функція: реалізує технічні добробки ІС, забезпечує тестування, підтримку та навчання.
- Ключові користувачі (продажі, оператор ТСК, склад): описують вимоги, беруть участь у тестуванні та впровадженні, забезпечують прийняття змін у щоденній практиці.

Такий розподіл дозволяє перевести проєкт із «технічного покращення системи» у формат організаційних змін, де ключовим критерієм є не факт добробки, а досягнення планових КРІ.

Етап 3. Уточнення вимог і збір вихідної інформації.

На цьому етапі узагальнюються:

- регламенти та фактичний порядок роботи (як виконується процес «як є»);
- точки виникнення помилок/затримок (п. 2.3 розділу 2);
- необхідні зміни до ІС (ІС УПП та ІС УС), логіка інтеграції і правила внесення даних;
- перелік показників контролю (KPI-контур), визначених у п. 3.1.

Важливим результатом етапу є формування технічних завдань на ІТ-добробки та проектування оновленого регламенту процесу (опис «як має бути») з чіткими правилами відповідальності.

Етап 4. Реалізація змін і пілотування (Do).

Запровадження доцільно проводити поетапно: спочатку - добробки, які дають найбільший ефект при мінімальному організаційному опорі (наприклад, формування плану відвантаження на основі даних замовлення; відстеження стану збірки; обов'язкова фіксація часу). Далі – складніші зміни (алгоритм роботи із повторними зверненнями клієнта, правила коригування замовлення після передачі на склад тощо).

Важлива умова успіху-пілот (обмежена тестова експлуатація) з фіксацією результатів і коригуванням перед масштабуванням. Пілот дозволяє зменшити ризик «масового» впровадження неузгоджених налаштувань та зняти частину опору персоналу через демонстрацію практичних покращень.

Етап 5. Контроль результатів і стабілізація (Check–Act).

Після запуску змін KPI вимірюються регулярно (наприклад, щотижня на періоді стабілізації та щомісяця в штатному режимі). За відхилень від плану власник процесу ініціює коригувальні дії: уточнення регламентів, додаткове навчання, виправлення налаштувань в ІС, посилення контролю якості введення даних.

Таким чином PDCA застосовується як практичний механізм управління процесом організаційних змін: «спланувати → впровадити → перевірити → закріпити/скоригувати».

Зміст даного проєкту є узгодженим із переліком оптимізацій у п. 3.1 і

включає чотири групи змін.

1. Планування відвантаження на основі даних замовлення. Йдеться про перехід від ручного планування до формування плану відвантаження на підставі даних, які вносить менеджер з продажу в ІС УПП. Це підвищує точність планування та знижує кількість помилок при складанні замовлень.

2. Управління замовленнями при багаторазовому зверненні клієнта. Після інтеграції ІС УПП та ІС УС впроваджується алгоритм коригування вже створеного замовлення (за умови, що його комплектація не розпочалася). Це зменшує дублювання роботи складу та знижує кількість «повторно створених» замовлень.

3. Оцифрований розподіл завдань між працівниками складу і облік продуктивності. Зміни передбачають автоматизований розподіл замовлень за критеріями складності та розташування позицій, фіксацію часу початку/завершення комплектації, а також реєстрацію помилкових дій, що спричиняють претензії.

4. Відстеження стану збірки замовлення в інформаційній системі. Удосконалюється можливість оперативного контролю прогресу комплектації та коректності внесення статусів.

Реалізація кожної з груп змін доповнюється організаційними заходами: розробкою стандарту процесу, навчанням користувачів (продажі, оператор ТСК, склад), визначенням відповідальності за внесення даних та процедурою внутрішнього контролю якості.

Оскільки проєкт зачіпає поведінкові аспекти (дисципліна внесення даних, зміна звичних дій) і технічні аспекти (інтеграція систем), ключові ризики доцільно структурувати на три групи.

1. Організаційні ризики (опір персоналу, низьке прийняття нових правил). Міри реагування: залучення ключових користувачів до тестування; короткі регламенти «на одну сторінку»; навчання за ролями; підтримка в перші 2–4 тижні після запуску.

2. Технологічні ризики (помилки інтеграції, некоректні статуси/дані).

Міри реагування: тестова експлуатація; контроль якості даних; обмеження ручного редагування критичних полів; журнали змін.

3. Ризики керування (відсутність регулярного контролю КРІ та відповідальних). Міри реагування: календар контролю показників; відповідальний за кожен КРІ; регулярні короткі наради власника процесу з командою змін; коригувальні дії за PDCA.

Оцінювання ефективності проєкту пропонується здійснювати через систему КРІ, що охоплює чотири процесні блоки:

- використання інформаційної системи при складанні замовлення;
- робота з замовленням при багаторазовому зверненні клієнта;
- відстеження стану збірки;
- формування плану відвантаження та розподіл замовлень.
- вимірювання КРІ рекомендовано організувати у двох горизонтах:
 - період стабілізації (перші 1–2 місяці): контроль щотижня, з фіксацією проблем і швидким коригуванням;
 - штатний режим: контроль щомісяця як елемент операційного управління.

Ядро контролінгу організаційних змін формують показники, представлені в табл. 3.6-3.11 параграфу 3.1, оскільки саме через ці індикатори визначається, чи перетворилися «впроваджені доробки» на «стабільно новий спосіб роботи».

Економічна доцільність запропонованих змін обґрунтовується не створенням нових виробничих потужностей, а зниженням операційних витрат у процесі виконання замовлення: повторення персоналу, помилки комплектації, непродуктивні переміщення, позапланові відвантаження, претензійна робота та додаткові витрати на виправлення помилок.

Економічний ефект проєкту може бути представлений як сума трьох складових:

1. Ефект від зниження помилок і претензій: зменшення витрат на виправлення замовлень, повторні відвантаження, претензійну роботу та витрат

лояльності клієнтів.

2. Ефект від скорочення часу обробки замовлення: вивільнення робочого часу складу та суміжних підрозділів, підвищення пропускної здатності без пропорційного збільшення чисельності.

3. Ефект від підвищення прозорості та керованості (через дані в ІС): скорочення управлінських витрат на «ручний контроль», швидше виявлення відхилень, можливість адресної мотивації та навчання.

Розглянемо більш детально можливий економічний ефект від реалізації проєкту вдосконалення наскрізного бізнес-процесу виконання замовлень у ТОВ «Бетта-Сервіс» як сукупність трьох взаємопов'язаних складових: операційної, часової та управлінської.

1. Ефект від зниження рівня помилок і претензій. За результатами аналізу діяльності підприємства (розділ 2) встановлено, що частка повернень і претензій за замовленнями має стабільний, але відчутний вплив на витрати та клієнтську лояльність.

За умови середнього обсягу обробки, умовно, N замовлень на рік та частки проблемних замовлень на рівні $p\%$, навіть зниження цього показника на 7–10% (що відповідає прогнозам у п. 3.1) дозволяє скоротити витрати на повторну комплектацію, логістику та претензійну роботу. У грошовому вираженні це формує прямий операційний ефект, який, з урахуванням низької чистої маржі (1,8–2,9%), є суттєвим для підтримки прибутковості без зростання виручки.

2. Ефект від скорочення часу обробки замовлення. Запропоновані зміни передбачають підвищення швидкості комплектації та зниження втрат часу, пов'язаних із повторними зверненнями, коригуваннями та ручним контролем. За оцінками, сумарне скорочення часу виконання замовлення на 10–15% дає змогу:

- збільшити пропускну здатність складу без розширення штату;
- зменшити навантаження на персонал у пікові періоди;
- знизити ризики помилок, пов'язаних із перевантаженням.

Таким чином, досягається квазі-інвестиційний ефект за рахунок більш ефективного використання наявних ресурсів, що особливо важливо в умовах зростання зобов'язань і обмеженої фінансової маневровості.

3. Ефект від підвищення прозорості та керованості процесу. Інтеграція та доопрацювання інформаційних систем забезпечують накопичення релевантних даних щодо строків, якості та відповідальних осіб на кожному етапі виконання замовлення. Це дає змогу:

- скоротити витрати управлінського часу на «ручний контроль»;
- оперативно виявляти відхилення та їх причини;
- запровадити адресну систему мотивації та навчання персоналу.

Хоча цей ефект складніше формалізувати у грошовому вимірі, він безпосередньо впливає на стійкість організаційних змін і зниження ризику повернення до неефективних практик.

Витратна частина проекту має переважно організаційно-технологічний характер і включає витрати на доопрацювання інформаційних систем, тестування, навчання персоналу та оновлення регламентів. У порівнянні з капіталомісткими альтернативами, такий підхід не потребує значних інвестицій і не створює додаткового тиску на ліквідність підприємства, що є критично важливим з огляду на низький рівень абсолютної ліквідності та зростання зобов'язань, виявлені у розділі 2.

Отже, запропонований проєкт вдосконалення бізнес-процесу формує сукупний економічний ефект, який досягається без істотного фінансового ризику та відповідає принципам управління організаційними змінами в умовах обмежених ресурсів.

Реалізація проєкту вдосконалення ключового бізнес-процесу ТОВ «Бетта-Сервіс» доцільна як керована програма організаційних змін, що поєднує технічні доробки інформаційних систем із регламентацією операцій, навчанням персоналу та контролем КРІ. Запропонована логіка впровадження за етапами Plan–Do–Check–Act забезпечує не лише запуск оновленого процесу, а й стабілізацію результатів у щоденній діяльності підприємства.

КРІ-контур, сформований у п. 3.1, виконує роль механізму відстеження ефектів і дозволяє пов'язати управлінські дії зі змінами в якості, швидкості та дисципліні виконання замовлень. Економічна доцільність проєкту ґрунтується на скороченні операційних втрат і підвищенні продуктивності без переходу до непрофільних для компанії виробничих ініціатив.

Висновки до розділу 3

Обґрунтовано та структуровано напрями удосконалення управління процесами організаційних змін у ТОВ «Бетта-Сервіс» на основі проблем, виявлених у розділі 2. Запропоновано процесний комплекс змін у зоні виконання та контролю замовлень, який поєднує стандартизацію операцій, посилення міжфункціональної узгодженості «продажі–склад», удосконалення інформаційної підтримки (якість даних, фіксація подій, статус-менеджмент), навчання персоналу та закріплення відповідальності. Побудовано КРІ-контур із поетапними плановими значеннями, що забезпечує вимірюваність результатів та можливість стабілізації нових практик у межах операційного управління.

Реалізацію запропонованих заходів розглянуто як керовану програму організаційних змін, а не як разову ІТ-доробку: визначено ролі (спонсор, власник процесу, керівник проєкту, ІТ-функція, ключові користувачі), ризики (організаційні, технологічні та ризики керованості) та логіку впровадження за PDCA (Plan–Do–Check–Act) і пілотуванням і подальшим масштабуванням. Економічна доцільність проєкту пов'язана зі скороченням операційних втрат від помилок і претензій, зменшенням часу обробки замовлень та підвищенням прозорості керування процесом через дані в інформаційних системах; при цьому витратна частин амає організаційно-технологічний характер і є прийнятною в умовах фінансових обмежень, зафіксованих у розділі 2.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, діагностики діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс» та розроблених прикладних рішень із процесного вдосконалення і впровадження змін, сформульовано нижче подані загальні висновки:

Обґрунтовано, що результативність організаційних змін визначається не стільки окремими рішеннями чи технологіями, скільки сукупністю внутрішніх організаційних характеристик, які або прискорюють, або стримують трансформації. До ключових чинників належать: управлінська підтримка, наявність ресурсів і часу, автономність виконавців, система винагород і підкріплення, організаційна структура, культура, а також зрілість систем стимулювання й контролю. Саме ці елементи формують «інституційну спроможність» організації здійснювати зміни та закріплювати їх у довгостроковій перспективі.

Окремо підкреслено роль управління знаннями та підприємницької орієнтації як внутрішніх драйверів змін. Ефективний обмін знаннями, підтриманий комунікаціями, компетенціями персоналу та психологічними характеристиками (толерантність до невизначеності, локус контролю, готовність до ризику), підвищує здатність організації генерувати й впроваджувати інновації. Отже, організаційні чинники виступають базою, без якої процеси змін набувають фрагментарного характеру й не забезпечують стійкого управлінського ефекту.

Показано, що сучасне управління в умовах нестабільності еволюціонує від механістичних моделей до підходів відкритих соціальних систем, де критичними стають адаптивність, швидкість реагування та здатність організації працювати з неоднозначністю. Перехід управлінської парадигми означає посилення значення координації між функціями, між функціональної взаємодії та відповідальності за результат поза межами формальних

посадових інструкцій. Відповідно, змінюється і роль управлінських інформаційних систем: вони мають не лише контролювати, а й підтримувати прийняття рішень та безперервне вдосконалення.

Також узагальнено, що характер управлінської реакції має відповідати типу змін середовища: налаштування, адаптація, переорієнтація або відновлення. Ключовим розрізненням виступає проактивний vs реактивний підхід: завчасні зміни є більш керованими й менш руйнівними, тоді як запізниті-потребують радикальних рішень у дефіциті часу. Отже, ефективне управління організацією в сучасних умовах вимагає лідерства, стратегічного бачення та інструментів, що дозволяють своєчасно ініціювати й стабілізувати зміни.

Доведено, що бізнес-процеси є базовим об'єктом і водночас носієм організаційних змін, оскільки будь-яка трансформація (структурна, цифрова, мотиваційна чи культурна) набуває практичного змісту лише через зміну правил виконання робіт, ролей, ресурсів та контрольних точок процесу. Бізнес-процес розглянуто як повторюваний потік дій, що перетворює вхід у вихід із визначеними параметрами результату та економічним ефектом; принциповою умовою процесного управління є наявність власника процесу та визначеної відповідальності.

Обґрунтовано, що керованість змін забезпечується через формалізацію процесів, побудову системи показників (час, витрати, якість, кількість, задоволеність клієнта), а також застосування циклу постійного вдосконалення PDCA. Систематизація процесів за типами (керуючі, основні, підтримуючі; внутрішні/зовнішні) та розвиток інструментів моделювання й автоматизації створюють методичну основу для реінжинірингу. Отже, процесний підхід дозволяє перевести організаційні зміни з рівня «намірів» у вимірювану управлінську практику з прозорими критеріями результативності та механізмами стабілізації досягнутих ефектів.

Встановлено, що ТОВ «Бетта-Сервіс» є спеціалізованою компанією групи «Бетта», яка з 2005 року послідовно розвиває напрям професійної

гігієни та клінінгови хрiшень, нарощуючи портфель мiжнародних брендiв i партнерств, клiєнтську базу та матерiальну iнфраструктуру. Компанiя має сформовану ринкову позицiю й органiзацiйну iдентичнiсть, що спирається на практичнi корпоративнi iцiнностi (клiєнтоорiєнтованiсть, вiдповiдальнiсть, розвиток, ефективнiсть) та орієнтири (бездоганний сервіс, вiдкритий дiалог, репутацiя, команда професiоналiв). Членство/партнерство в мiжнароднiй мережi INPACS пiдсилює стандартизацiю пiдходiв, доступ до глобальних практик та технологiй i фактично пiдвищує «планку» вимог до якостi сервісу та управлiнських практик, що є релевантним у контекстi теми управлiння процесами органiзацiйних змiн.

Фiнансово-економiчний огляд за 2020–2024 рр. свiдчить про iнтенсивне зростання масштабу дiяльностi (майже двократне збiльшення доходу) на тлi скорочення чисельностi персоналу, що означає утве зростання навантаження на одного працювника та пiдвищення вимог до процесноi дисциплiни. Водночас прибутковiсть зростає повiльнiше за дохiд, а чиста маржа залишається низькою, що вказує на високу витратомiсткiсть та обмеженi внутрiшнi резерви ефективностi без управлiнсько-процесних трансформацiй. Критичною ознакою є дисбаланс лiквiдностi: попри формально прийнятний рiвень поточноi лiквiдностi, абсолютна лiквiднiсть є низькою, а зростання частки зобов'язань (передусiм поточних) пiдвищує чутливiсть до операцiйних збоiв та «розривiв» грошових потокiв. Отже, уже на рiвнi загальноi характеристики пiдприємства й базових фiнансових iндикаторiв обгрунтовується потреба у процесноорiєнтованих органiзацiйних змiнах, спрямованих на пiдвищення керованостi операцiй, узгодженiсть мiж пiдроздiлами та зниження втрат у ключових бiзнес-процесах.

Проведений аналіз ключових бізнес-процесів ТОВ «Бетта-Сервіс» із використанням методології IDEF0 дозволив сформува ти цілісне уявлення про функціональну архітектуру діяльності підприємства, логіку взаємодії підрозділів, а також роль інформаційних і управлінських впливів у забезпеченні операційної результативності. Моделювання процесів продажу

корпоративним клієнтам, індивідуальних онлайн-продажів та бухгалтерського супроводу дало змогу виявити, що зазначені процеси є тісно взаємопов'язаними та формують єдиний наскрізний контур створення цінності для клієнта-від залучення і обробки замовлення до фінансового закриття операції.

Разом із тим результати моделювання засвідчили наявність низки системних проблем процесного характеру, які обмежують керованість діяльності підприємства в умовах зростання та ускладнення операцій. Зокрема, встановлено високий рівень фрагментованості процесів, значну залежність від ручних операцій, недостатню формалізацію відповідальності за результат окремих процедур, а також обмежене використання інформаційних систем як інструменту управління, а не лише обліку. Виявлені «вузькі місця» у вигляді дублювання дій, затримок у передачі інформації, відсутності зворотного зв'язку та неповної фіксації даних ускладнюють контроль виконання процесів і створюють передумови для помилок, зниження якості сервісу та зростання непродуктивних витрат.

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що проблеми діяльності ТОВ «Бетта-Сервіс» мають не ситуативний, а системний характер і зумовлені насамперед недосконалістю процесної організації та управлінських механізмів. Це обґрунтовує доцільність переходу від локальних удосконалень до цілеспрямованого управління організаційними змінами, спрямованого на стандартизацію ключових бізнес-процесів, посилення ролі інформаційних систем у контролі та прийнятті рішень, а також формування чіткої відповідальності за результати процесів. Саме зазначені висновки слугують аналітичною основою для розроблення системи заходів з удосконалення управління процесами організаційних змін, що буде розглянуто у розділі 3 роботи.

Проведений аналіз окремих бізнес-процесів ТОВ «Бетта-Сервіс», зосереджений насамперед на управлінні зворотними потоками та процесах комплектації і доставки замовлень, дозволив виявити комплекс

взаємопов'язаних проблем процесного, організаційного та інформаційного характеру. Зокрема встановлено, що значна частина повернень продукції формується не внаслідок ринкових чи якісних характеристик товару, а через недосконалість внутрішніх процесів комунікації з клієнтами, планування доставки, координації дій підрозділів продажів, складу та логістичних партнерів. Це свідчить про недостатній рівень керованості мін у зазначених процесах та відсутність єдиного наскрізного управлінського підходу.

Аналіз причин повернень, здійснений на основі внутрішніх аналітичних матеріалів підприємства, показав, що ключовими джерелами проблем є: плутанина з датами та часом доставки, неповний інформаційний супровід клієнтів протягом логістичного циклу, не уніфіковані комунікації різних брендів компанії, а також невідповідність сервісних параметрів очікуванням клієнтів у регіонах з високою цінністю часу. У сукупності це формує підвищений рівень відмов від отримання замовлень і, відповідно, збільшення зворотних матеріальних потоків, що негативно впливає як на операційну ефективність, так і на клієнтську лояльність.

Деталізований розгляд процесів комплектації замовлень на складі дозволив ідентифікувати системні внутрішні проблеми, зокрема нерівномірне навантаження персоналу, низький рівень використання можливостей інформаційних систем, відсутність ітких правил резервування та об'єднання замовлень, дефіцит управлінських даних для аналізу продуктивності, а також незадовільні умови організації складського простору. Побудоване «дерево проблем» і рейтинг ключових недоліків засвідчили, що найбільш критичними чинниками є нерівномірність завантаження працівників складу, відсутність стандартизованих правил комплектації та слабка автоматизація операцій.

Узагальнення результатів аналізу підтверджує, що виявлені проблеми мають не фрагментарний, а системний характер і безпосередньо пов'язані з відсутністю цілісного управління процесами організаційних змін. Недостатня формалізація процесів, обмежена прозорість операцій, слабка інтеграція

інформаційних систем і неузгодженість дій між підрозділами знижують здатність підприємства ефективно адаптуватися до зростання масштабів діяльності та змін зовнішнього середовища.

Таким чином, результати п. 2.3 обґрунтовують необхідність переходу до процесноорієнтованої моделі управління організаційними змінами, у межах якої ключові бізнес-процеси мають бути стандартизовані, цифровопідтримані та підкріплені системою відповідальності й контролю результатів. Саме виявлені проблеми та їх пріоритетність формують аналітичну основу для розроблення комплексу управлінських заходів і проектних рішень, запропонованих у розділі 3 роботи.

Обґрунтовано та структуровано напрями удосконалення управління процесами організаційних змін у ТОВ «Бетта-Сервіс» на основі проблем, виявлених у розділі 2. Запропоновано процесний комплекс змін у зоні виконання та контролю замовлень, який поєднує стандартизацію операцій, посилення міжфункціональної узгодженості «продажі–склад», удосконалення інформаційної підтримки (якість даних, фіксація подій, статус-менеджмент), навчання персоналу та закріплення відповідальності. Побудовано КРІ-контур із поетапними плановими значеннями, що забезпечує вимірюваність результатів та можливість стабілізації нових практик у межах операційного управління.

Реалізацію запропонованих заходів розглянуто як керовану програму організаційних змін, а не як разову ІТ-доробку: визначено ролі (спонсор, власник процесу, керівник проєкту, ІТ-функція, ключові користувачі), ризики (організаційні, технологічні та ризики керованості) та логіку впровадження за PDCA (Plan–Do–Check–Act) із пілотуванням і подальшим масштабуванням. Економічна доцільність проєкту пов'язана зі скороченням операційних втрат від помилок і претензій, зменшенням часу обробки замовлень та підвищенням прозорості керування процесом через дані в інформаційних системах; при цьому витратна частина має організаційно-технологічний характер і є прийнятною в умовах фінансових обмежень,

зафіксованих у розділі 2.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943> (дата звернення: 05.09.2025).
2. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Корінь М.В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 80 с. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/6559/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%B9.pdf> (дата звернення: 04.09.2025)
3. Продіус, О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 6 (28). С. 79–87. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2016/No6/79.pdf> (дата звернення: 04.09.2025)
4. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2023. № 1. С. 122–132.
5. Тимків, О. (2024). Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>
6. Фінансова звітність ТОВ «Бетта-Сервіс». URL: https://clarity-project.info/edr/32980408/yearly-finances?current_year=2024
7. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2003. 607 с.
8. Abdulmuhsin, A. A., Abdullah, H. A., and Basheer, M. F. (2021). How workplace bullying influences knowledge management processes: A developing country perspective. *Int. J. Bus. Syst. Res.* 15, 371–403. doi: 10.1504/IJBSR.2021.114959

9. Ahmed, U., Shah, S. A., and Qureshi, M. A. (2018). Nurturing innovation performance through corporate entrepreneurship: The moderation of employee engagement. *Stud. Bus.Econ.* 13, 20–30. doi: 10.2478/sbe-2018-0017
10. Barley, W. C., Treem, J. W., and Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research.
11. Busenitz, L. W., and Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision- making. *J. Bus. Ventur.* 12, 9–30. doi: 10.1016/S0883-9026(96)00003-1
12. BusinessProcessesDefinedandWhyTheyMatter / Systems&Teams. URL:<https://www.systemsandteams.com/business-processes-defined-and-why-they-matter?utm> (дата звернення: 20.11.2025).
13. Calisto, M., and Sarkar, S. (2017). Organizations as biomes of entrepreneurial life: Towards a clarification of the corporate entrepreneurship process. *J. Bus. Res.* 70, 44–54. doi: 10.1016/j.jbusres.2016.07.007
14. Entrialgo, M., Fernández, E., and Vázquez, C. J. (2000). Characteristics of managers as determinants of entrepreneurial orientation: Some Spanish evidence. *Enterprise Innov. Manag. Stud.* 1, 187–205. doi: 10.1080/14632440050119596
15. Function Modeling (IDEF0) / National Institute of Standards and Technology (NIST). *NISTIR 6461: Integrated Computer-Aided Manufacturing (ICAM) Definition for Function Modeling (IDEF0)*. Gaithersburg, MD : National Institute of Standards and Technology, 2000. 218 cURL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/IR/nistir6461.pdf>
16. Giampaoli, D., Ciambotti, M., and Bontis, N. (2017). Knowledge management, problem solving and performance in top Italian firms. *J. Knowl. Manag.* 21, 355–375. doi: 10.1108/JKM-03-2016-0113
17. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strateg. Manag. J.* 17, 109–122. doi: 10.1002/smj.4250171110

18. Guimaraes, J. C. F., Severo, E. A., and de Vasconcelos, C. R. M. (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *J. Clean. Prod.* 174,1653–1663. doi: 10.1016/j.jclepro.2017.11.074

19. Hammer, M., & Champy, J. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* / Michael Hammer, James Champy. New York : Harper Business, 1993. 288 c. URL: https://books.google.de/books/about/Reengineering_the_Corporation.html?id=VpYgWyc16twC (датазвернення 20.10.2025)

20. Hernández, F., Moreno, J., and Araque, B. (2017). Family firm performance: The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. *Psychol. Mark.* 34, 1057–1068. doi: 10.1002/mar.21045

21. Johansson H. J., McHugh P., Pendlebury A. J., Wheeler W. *A. Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*. New York : Wiley, 1994. 256 c. ISBN 978-0471950882.

22. Kartika, C. (2017). The role of marketing intelligence and marketing architecture based technology assist in the development of business on the msmesmaount Bromo Probolinggo in East Java. *SinergiJurnalIlmiahIlmuManajemen* 7, 41–51. doi: 10.25139/sng.v7i2.366

23. Krasznicka, T., Głyd, W., and Wronka, M. (2018). Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: Testing the mediation effect. *Rev. Manag. Sci.* 12, 737–769. doi: 10.1007/s11846-017-0229-0

24. Lages, M., Marques, C. S., and Ferreira, J. J. (2017). Intrapreneurship and firm entrepreneurial orientation: Insights from the health care service industry. *Int. Entrep. Manag. J.* 13, 837–854. doi: 10.1007/s11365-016-0428-1

25. Latif, K. F., Afzal, O., Saqib, A., Sahibzada, U. F., and Alam, W. (2020). Direct and configurational paths of knowledge-oriented leadership, entrepreneurial orientation, and knowledge management processes to project success. *J. Intellect. Cap.* 22, 149–170. doi: 10.1108/JIC-09-2019-0228

26. Malega, P., Daneshjo, N., Rudy, V., Drábik, P. PDCA Cycle – Tool for Improvement of the Business Processes – Case Study // *TEM Journal*. 2021. Vol. 10, No. 3. P. 1336–1347. URL: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=979207&utm_source (дата звернення: 02.12.2025)
27. Managing businesses in a changing environment, 1996. URL: <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/28951/04chapter4.pdf> (дата звернення: 14.03.2025).
28. Martens, C. D. P., Machado, F. J., Martens, M. L., and de Freitas, H. M. R. (2018). Linking entrepreneurial orientation to project success. *Int. J. Project Manag.* 36, 255–266. doi: 10.1016/j.ijproman.2017.10.005
29. Oyewobi, L. O., Windapo, A. O., and Rotimi, J. O. B. (2016). Relationship between competitive strategy and construction organisation performance.
30. Porter, M. E., Millar, V. E. How Information Gives You Competitive Advantage // *Harvard Business Review*. 1985. Vol. 63, No. 4 (July–August). P. 149–160. URL: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage?utm> (дата звернення: 20.10.2025).
31. Robson, M., Ullah, P. *A Practical Guide to Business Process Re-engineering* / M. Robson, P. Ullah. London : Gower Publishing, 1996. 320 с.
32. Saleh, A. A., Sani, M., and Noordin, S. A. (2018). Conceptualizing knowledge management, individual absorptive capacity and innovation capability: A proposed framework. *Int. J. Acad. Res. Bus. Soc. Sci.* 8, 385–395. doi: 10.6007/IJARBSS/v8-i9/4600
33. Seidler-de Alwis, R., and Hartmann, E. (2008). The use of tacit knowledge within innovative companies: Knowledge management in innovative enterprises. *J. Knowl. Manag.* 12, 133–147. doi: 10.1108/13673270810852449
34. Serifi, V., & співавт. *USINFIDEF Standard for Modeling of Production-Investment Building*. URL: https://www.researchgate.net/profile/Veis-Serifi/publication/338630942_USINF_IDEF_STANDARD_FOR_MODELING_OF_PRODUCTION-

[INVESTMENT BUILDING/links/5e2073a392851cafc38a7330/USINF-IDEF-STANDARD-FOR-MODELING-OF-PRODUCTION-INVESTMENT-BUILDING.pdf](#) (дата звернення: 01.10.2025)

35. Stuetzer, M., Audretsch, D. B., Obschonka, M., Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., and Potter, J. Entrepreneurship culture, knowledge spillovers and the growth of regions. *Regional Studies*, 2018. 52, 608–618. doi: 10.1080/00343404.2017.1294251

36. Ward, J., Daniel, E. *Benefits Management: Delivering Value from IS/IT Investments*. London :Wiley, 2006. 248 сURL: https://www.researchgate.net/publication/42789476_Benefits_Management_Delivering_Value_from_IS_IT_Investments (дата звернення: 28.09.2025).