

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджмент

 проф. Ю.С. Гринчук
підпис, вчене звання, ініціали, прізвище
«16» грудня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА
(ЗА МАТЕРІАЛАМИ ФОП ЛАМАШ О. В.)

Виконав: Хомутовський Сергій Олександрович

Керівник: проф. Паска Ігор Миколайович

Рецензент: доцент Заболотний В'ячеслав Сергійович

Я, Хомутовський Сергій Олександрович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.


Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Затверджую

гарант ОПП «Менеджмент»

 проф. Ю.С. Гринчук
(підпис)

«04» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу магістра

Хомутовському Сергію Олександровичу

Тема: Механізм управління бізнес-процесами підприємства (за матеріалами ФОП Ламаш О. В.)

Перелік питань, що розробляються в роботі: теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства; аналіз системи управління бізнес-процесами ФОП Ламаш О.В.; удосконалення механізму управління бізнес-процесами ФОП Ламаш О.В.

Вихідні дані: статистична інформація баз відкритих даних (OpenDataBot, Clarity Project, YouControl), результати внутрішнього аналізу підприємства, включаючи дані про обсяги реалізації, витрати, чисельність персоналу та структуру бізнес-процесів. Теоретичну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту, фінансового аналізу, бізнес-інжинірингу та процесного управління.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	листопад 2024-січень 2025	<i>виконано</i>
Теоретико-методична частина	лютий-квітень 2025	<i>виконано</i>
Аналітична частина	травень-липень 2025	<i>виконано</i>
Рекомендаційна частина	серпень-жовтень 2025	<i>виконано</i>
Оформлення роботи	листопад 2025	<i>виконано</i>
Перевірка на плагіат	жовтень 2025	<i>виконано</i>
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	<i>виконано</i>
Подання на рецензування	листопад 2025	<i>виконано</i>

Керівник


підпис

I.M. Паска

Здобувач


підпис

С.О. Хомутовський

Дата отримання завдання «4» листопада 2024 року



АНОТАЦІЯ

Хомутовський С. О.

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ПІДПРИЄМСТВА

(за матеріалами ФОП Ламаш О. В.)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів формування і функціонування механізму управління бізнес-процесами підприємства в сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження використано такі методи: економічного аналізу, структурно-логічний підхід, методи моделювання бізнес-процесів, фінансово-економічні коефіцієнти, GAP-аналіз, процесний підхід, елементи стратегічного менеджменту.

Проаналізовано основні бізнес-процеси ФОП Ламаш О. В. та чинну систему управління ними. Встановлено, що діяльність підприємства характеризується домінуванням операційних процесів, недостатнім рівнем їх формалізації та обмеженим використанням процесного підходу в управлінні. Виявлено неузгодженість між окремими бізнес-процесами, що зумовлює втрати часу і ресурсів, а також впливає на ефективність господарської діяльності. Аналіз динаміки фінансово-економічних показників засвідчив наявність потенціалу для підвищення результативності за рахунок оптимізації бізнес-процесів та удосконалення механізму управління ними.

Обґрунтовано напрями вдосконалення механізму управління бізнес-процесами ФОП Ламаш О. В., зокрема: впровадження процесно-орієнтованого підходу, регламентація ключових бізнес-процесів, використання інструментів бізнес-моделювання, цифровізація управлінських процедур та запровадження системи контролю ефективності бізнес-процесів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню продуктивності діяльності підприємства, зниженню витрат і зміцненню його конкурентних позицій.

Кваліфікаційна робота магістра містить 61 сторінки комп'ютерного тексту, 8 таблиць, 30 рисунків, список використаних джерел із 55 найменувань.

Ключові слова: бізнес-процеси, механізм управління, процесний підхід, ефективність діяльності, підприємство.

ANNOTATION

Khomutovsky S. O.

THE MECHANISM OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

(based on materials of individual entrepreneur Lamash O. V.)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of the formation and functioning of the mechanism of management of business processes of an enterprise in modern economic conditions was studied.

The following methods were used in the research process: economic analysis, structural-logical approach, methods of modeling business processes, financial and economic coefficients, GAP analysis, process approach, elements of strategic management.

The main business processes of FOP Lamash O. V. and the current system of managing them were analyzed. It was established that the activities of the enterprise are characterized by the dominance of operational processes, an insufficient level of their formalization and limited use of the process approach in management. Inconsistency between individual business processes was revealed, which causes loss of time and resources, and also affects the efficiency of economic activity. The analysis of the dynamics of financial and economic indicators showed the presence of potential for increasing efficiency by optimizing business processes and improving the mechanism of their management.

The directions for improving the mechanism of business process management of the sole proprietorship Lamash O. V. are substantiated, in particular: implementation of a process-oriented approach, regulation of key business processes, use of business modeling tools, digitalization of management procedures and introduction of a system for controlling the effectiveness of business processes. The implementation of the proposed measures will contribute to increasing the productivity of the enterprise, reducing costs and strengthening its competitive positions.

The master's qualification work contains 61 pages of computer text, 8 tables, 30 figures, a list of used sources of 55 names.

Keywords: *business processes, management mechanism, process approach, efficiency of activity, enterprise.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та види бізнес-процесів підприємства.....	9
1.2 Оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства.....	18
Висновок до розділу 1.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФОП ЛАМАШ О. В.....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Оцінка ефективності діючих бізнес-процесів.....	29
Висновок до розділу 2.....	41
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ ФОП ЛАМАШ О. В.....	42
3.1. Методи вдосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах невизначеності	42
3.2. Напрями вдосконалення бізнес-процесів ФОП Ламаш О. В.....	46
Висновок до розділу 3.....	54
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	57

ВСТУП

В умовах нестабільного зовнішнього середовища, високої конкуренції та стрімкого технологічного розвитку ефективне управління бізнес-процесами підприємства набуває особливого значення як один із ключових чинників досягнення сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Сучасна практика господарювання вимагає від підприємств не лише оперативного реагування на виклики ринку, але й стратегічного бачення, що охоплює вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення ефективності управлінських рішень і використання інтегрованих підходів до управління.

У цьому контексті важливою складовою стратегічного управління є оцінювання ефективності бізнес-процесів. Системний підхід до їх аналізу дозволяє ідентифікувати слабкі місця, визначити потенціал для вдосконалення, а також забезпечити реалізацію стратегічних цілей підприємства. Особливої ваги це питання набуває у виробничому секторі, де злагодженість і безперебійність процесів безпосередньо впливають на якість продукції, рівень витрат та задоволення кінцевого споживача.

Проблематикою оцінювання та вдосконалення бізнес-процесів підприємств стала об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених, які зробили значний внесок у розвиток цієї наукової галузі. До таких дослідників належать: Арєф'єва О.В., Василенко Ю. В., Денисенко Л.О., Дудукало Г. О., Жежуха В.Й., Корзаченко О. В., Кравчук О., Криворучко О. В., Кузьмін О.Є., Прохоренко О. В., Станкевич І. В., Терещенко Л. В., Тігарєва В. А., Ячменьова В. М., Яценко О.І. та інші. Серед зарубіжних науковців значний внесок у цю тематику зробили Davenport, Hammer M., Harrington H.J., Koporaske R., Luthans F., Millar V. E., Norton D. P., Scheer A.-W., Zhu J. та інші. Дослідження науковців зосереджені на різних аспектах управління бізнес-процесами, формування методологій економічного оцінювання ефективності, реінжинірингу бізнес-процесів, стратегічного планування, побудови збалансованих систем показників, впровадження інноваційних інструментів в

управлінні підприємствами тощо. Проте, в умовах невизначеності, підвищеної турбулентності та пришвидшеного розвитку інформаційних технологій данна тема продовжує бути актуальною.

Метою роботи є розроблення механізму управління бізнес-процесами підприємства, спрямованого на підвищення ефективності його діяльності, зміцнення фінансової стійкості та створення передумов для стійкого розвитку.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких *завдань*:

- дослідити теоретичні основи та сучасні підходи до управління бізнес-процесами підприємства;
- здійснити організаційно-економічну характеристику ФОП Ламаш О.В.;
- провести всебічний аналіз фінансового стану підприємства та оцінити його фінансову стійкість;
- здійснити оцінку ефективності бізнес-процесів із використанням ABS-методики та GAP-аналізу;
- визначити ключові розриви, проблеми та «вузькі місця» у функціонуванні бізнес-процесів;
- розробити рекомендації щодо їх оптимізації та підвищення результативності діяльності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів та визначити їх вплив на фінансові результати підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю ФОП Ламаш О.В. як суб'єкта підприємництва, що здійснює виробництво та реалізацію безалкогольних напоїв.

Предмет дослідження — теоретичні, методичні та прикладні засади управління бізнес-процесами підприємства з урахуванням специфіки його функціонування.

Методологічну основу дослідження становлять методи економічного аналізу, структурно-логічний підхід, методи моделювання бізнес-процесів, фінансово-економічні коефіцієнти, GAP-аналіз, процесний підхід, елементи стратегічного менеджменту.

Інформаційну базу дослідження становить статистична інформація баз відкритих даних (OpenDataBot, Clarity Project, YouControl), результати внутрішнього аналізу підприємства, включаючи дані про обсяги реалізації, витрати, чисельність персоналу та структуру бізнес-процесів. Теоретичну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з менеджменту, фінансового аналізу, бізнес-інжинірингу та процесного управління.

Структура кваліфікаційної роботи магістра та її обсяг. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 55 найменування, містить 30 рисунків та 8 таблиць. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка комп'ютерного тексту, у тому числі 60 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.2. Сутність та види бізнес-процесів підприємства

У загальному розумінні бізнес-процес можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, які виконуються в певній послідовності для досягнення конкретного результату, що має цінність для кінцевого споживача.

Для більш глибокого та повного розумінні сутності дефініції «бізнес-процес» спершу необхідно з'ясувати суть поняття «процес», оскільки дане поняття є фундаментальним як у природничих, так і в суспільних науках.

У найзагальнішому сенсі процес визначається як послідовність взаємопов'язаних дій або змін, що відбуваються у певній системі в часі та спрямовані на досягнення конкретного результату. Це поняття має широке застосування і розглядається в різних сферах – від філософії та кібернетики до економіки й управління.

З філософської точки зору, процес є динамічною формою існування об'єктів і явищ, що виражає закономірний розвиток у часі. У класичній діалектиці Гегеля процес розглядається як безперервний рух і зміна, що виникають унаслідок внутрішніх суперечностей системи. Філософ пояснював процеси розвитку як постійний перехід станів через суперечності, перетворення і якісні зміни, тобто внутрішні суперечності породжують рух і зміну, будь-яке явище переходить у свою протилежність, а боротьба протилежностей зрештою призводить до якісного розвитку [20]. Цей підхід має широке застосування у філософії, соціальних науках, економіці та менеджменті, оскільки дозволяє зрозуміти механізми змін і адаптації систем.

У філософії процесуальність відіграє ключову роль у розумінні буття та існування. Зокрема, у концепції Мартіна Гайдеггера процес можна визначити через його основні поняття, такі як *Dasein*, буття-у-світі, становлення та

турбота. Dasein – буквально «бути тут» позначає людське буття як таке, що завжди вже знаходиться у світі [6].

Аналізуючи ідеї Гайдеггера, можна зробити висновок, що процес в його розумінні – це динамічне, екзистенційне явище, яке відображає постійне становлення, взаємодію з оточенням та відкритість до змін. Це не просто послідовність подій, а жива структура, в якій суб'єкт сам формує свою реальність через вибір і дії [22]. Ідеї Гайдеггера широко використовуються у сучасних концепціях менеджменту, зокрема у теоріях управління персоналом.

Філософське осмислення процесу як динамічного і взаємопов'язаного явища дозволяє перенести цю ідею у практичну площину менеджменту. У цьому сенсі організаційні процеси можна розглядати як потоки діяльності, що проходять через різних учасників і підрозділи, змінюючись та адаптуючись до внутрішніх і зовнішніх умов.

Саме в цьому контексті влучною є бачення М. Робсон, Ф. Уллах, які трактують процес, як потік роботи, перехідний від однієї людини до іншої, а для великих процесів, ймовірно, від одного відділу до іншого [24].

У умовах сьогодення визначення дефініції «процес» можемо розглядати в контексті управління якістю, зокрема ISO 9000:2015, де процес трактується, як сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які використовують входи для отримання запланованих результатів (виходів) [8]. Цей підхід підкреслює, що будь-яка діяльність або набір діяльностей, які використовують ресурси та керуються для досягнення результату, можна розглядати як процес.

Світлишин І. І. в процесі проведення аналізу сутності поняття «бізнес-процес» дійшов висновку, що будь-який процес містить три стадії: стадія формування входів процесу; стадія формування виходів процесу; стадія перетворення виходів процесу у входи наступного процесу [15].

Суть циклічної моделі процесу полягає в тому, що будь-який процес розглядається як замкнений цикл взаємодії трьох стадій: формування входів, їх трансформація у виходи та перетворення виходів у входи наступного процесу.

Така інтерпретація підкреслює безперервність, взаємозалежність і логічну послідовність процесів у межах підприємства.

Узагальнюючи, можна зазначити, що дефініція «процес» є багатогранною категорією, яка поєднує філософське осмислення динаміки буття з прикладним розумінням послідовності дій у системах управління. У філософії процес пов'язаний із розвитком через суперечності, постійне становлення та взаємодію суб'єкта зі світом. У менеджменті процес набуває операційного змісту – як впорядкована діяльність, спрямована на досягнення результату. Спільним є акцент на зміні, впорядкованості та цілеспрямованості, а відмінність полягає в рівні абстракції – від онтологічних роздумів до операційних моделей.

Для розуміння специфіки бізнес-процесів недостатньо лише загального трактування процесу як явища – важливо з'ясувати, в якому контексті і з якою метою він функціонує в межах підприємницької діяльності. Саме тому наступним логічним кроком у теоретичному аналізі є обґрунтування категорії «бізнес».

Дана категорія у науковому дискурсі має багатогранний характер і може розглядатися як система економічної діяльності, спрямованої на створення вартості, задоволення потреб споживачів і досягнення прибутку.

Етимологічно поняття «бізнес» походить від давньоанглійського «*bisid*», що означає «активний», «діловий», «зайнятий роботою». Таким чином, вже в давньому розумінні слова було закладено декілька змістових значень [11], що зумовило формування низки підходів до тлумачення сутності поняття «бізнес». Так, Дж. Тіммс трактує бізнес як комерційне підприємство чи об'єднання, що здійснює реалізацію товарів або послуг, тим самим зосереджуючи увагу на формально-організаційному аспекті [25].

Т. Ю. Тіханова пропонує тлумачення бізнесу як самостійної, ініціативної діяльності громадян або їх об'єднань, здійснюваної під майнову відповідальність, з метою одержання економічної вигоди [18]. Таке розуміння ототожнює бізнес із підприємницькою діяльністю, зосереджуючи увагу на ініціативності, ризику, правовій самостійності.



Рис. 1.1. Циклічна модель структури процесу *Джерело: згруповано автором на основі [15]*

Протилежну позицію висловлює І. В. Корогод, яка стверджує, що бізнес – поняття ширше за підприємництво, оскільки включає всі економічні та соціальні відносини, що виникають між учасниками ринку, незалежно від того, чи є вони підприємцями, найманими працівниками, споживачами або державними структурами [10].

Окрему увагу в даному контексті заслуговує підхід А. Мостового, який здійснює концептуальне розмежування між термінами «підприємництво» та «бізнес». Автор зазначає, що підприємництво охоплює процес створення нових ідей, інновацій та розробки концепцій, у той час як бізнес репрезентує практичну реалізацію цих ідей, управління процесами та отримання прибутку [14]. Такий підхід дозволяє диференціювати креативноінноваційну складову від організаційно-економічної діяльності, що має особливу цінність у дослідженні бізнес-процесів.

Можна виокремити низку спільних ключових характеристик, притаманних більшості наукових підходів до тлумачення категорії «бізнес» (рис. 1.2).

Саме на перетині категорій – процесу як структурованої діяльності та бізнесу як підприємницької системи – формується дефініція «бізнес-процес», яка набуває вагомого значення у теорії й практиці управління.

Досліджуючи дану економічну категорію Мартинюк Н.Ю. наголошує на тому, що серед науковців відсутнє одностайне розуміння бізнес-процесу. Його визначають як сукупність операцій, потік роботи, сукупність (комплекс) видів діяльності, групу взаємозалежних завдань, структуровану послідовність дій, послідовність взаємопов'язаних за входами та виходами функцій, упорядковану сукупність сутностей (робочих об'єктів, ресурсів, організаційних одиниць), функцій (дій, операцій) та подій, поєднання людей, машин та обладнання, сировини, методів та середовища, у якому виробляється продукт чи послуга [12].

М. Хаммер, Дж. Чампі характеризують бізнес-процеси, як «сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача» [20]. М. Портер, В. Міллар визначають бізнес-процеси, як «комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача» [23]. Запропоновані науковцями визначення мають спільний концептуальний підхід, відповідно до якого бізнес-процес розглядається як сукупність видів діяльності, що забезпечують створення цінності для споживача. Обидва підходи взаємодоповнюють один одного, забезпечуючи більш комплексне розуміння сутності бізнес-процесів.

Волосатова М. трактує бізнес-процеси як: «...комплекс дій, взаємозалежних та пов'язаних між собою, що мають початок та кінець, метою реалізації яких є перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт, який задовольняє вимогам споживачів. ...» [3].

Гнатишин Л. та Варфалюк В. вважають, що буквально бізнес-процесом можна вважати сукупність послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які спрямовані на отримання прибутку. Характеризуючи галузеву специфіку науковці наголошують, що у середовищі сільськогосподарського виробництва бізнес-процесами є: біологічні перетворення у рослинництві і тваринництві, постачання товарно-матеріальних цінностей, збут готової продукції та надання послуг, промислове і допоміжне виробництво тощо [4].

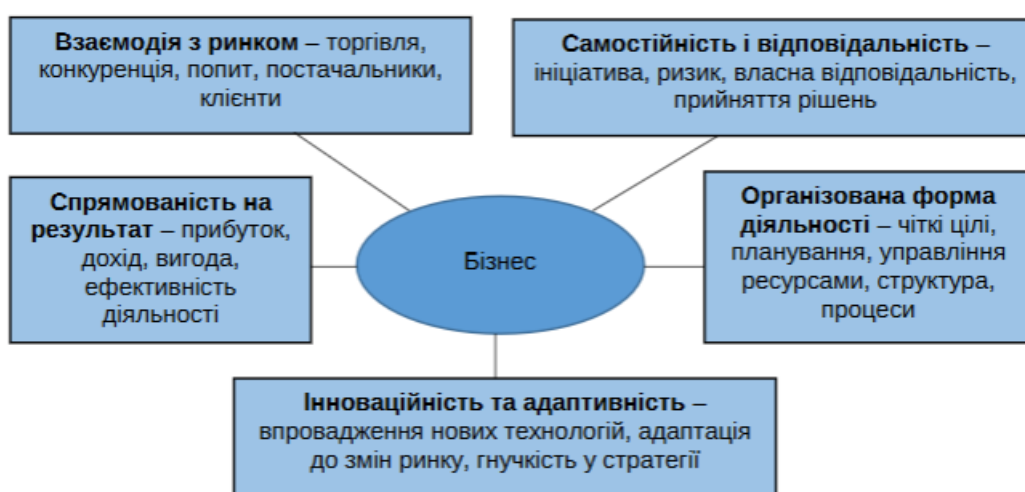


Рис. 1.2. Ключові характеристики категорії «бізнес»

Ми, бізнес-процес трактуємо, як впорядковану сукупність послідовних і взаємопов'язаних дій, що здійснюються визначеним відповідальним суб'єктом («власником процесу») із використанням організаційних ресурсів з метою трансформації вхідних елементів у вихідний продукт чи послугу, які створюють додану вартість для споживачів та забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Вважається, що підприємство має близько двадцяти ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить його успіх на ринку. А загальна кількість бізнес-процесів підприємства може досягати кількох сотень. Основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні бізнес-

процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; управлінські бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку [7].

Загалом, у науковій літературі та практиці управління найбільш поширеною є класифікація бізнес-процесів саме за їх функціональним призначенням (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

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

Джерело: сформовано автором на основі [19]

Аналогічної класифікації бізнес-процесів дотримуються Гречко А. В. та Захаров Н. В. Науковці виділяють наступні типи бізнес процесів: основні, обслуговуючі (забезпечуючі), допоміжні, бізнес-процеси розвитку (стратегічні) [5].

Така класифікація дає можливість структурувати процеси відповідно до їх призначення: основні забезпечують створення кінцевого продукту чи послуги, забезпечуючі формують необхідні ресурси та умови, управлінські відповідають

за координацію й контроль, а процеси розвитку орієнтовані на інноваційність та стратегічне зростання.

Разом із тим, у науковій літературі та практиці управління поширеним є й інший підхід, що робить акцент не стільки на функціональній ролі, скільки на результативності реалізації процесів.

На думку Серединської В. М. та Загородної О. М. за результативністю бізнес-процеси поділяють на основні, обслуговуючі, управління та розвитку [16]. Наведені вище класифікації бізнес-процесів дають можливість розглядати їх з різних позицій: за функціональним призначенням або за результативністю. Однак для глибшого розуміння сутності бізнес-процесів та забезпечення ефективного управління ними важливим є не лише їх групування за ознаками, а й побудова чіткої системи, яка відображає ієрархічність та взаємозв'язки між окремими процесами. Саме тому доцільно здійснювати систематизацію бізнес-процесів відповідно до їх ролі у виробничо-господарській діяльності підприємства.

Як вважають Андрушків, Б. М. та Мельник, Л. М. для цього доцільно формувати систему бізнес-процесів підприємства на базі 2-ох ключових рівнів: 1) бізнес-процеси верхнього рівня та 2) бізнес-процеси нижчого рівня – детальні бізнес-процеси. Тут слід зауважити, що опис бізнес-процесів верхнього рівня є дещо агрегованим (узагальненим), а деталізація бізнес-процесів нижчого рівня залежить від їх призначення, що зумовлює опис робіт для вирішення прикладних завдань [1].

У таблиці 1.2 нами узагальнено різноманітні ознаки класифікації бізнес-процесів, що дозволяє побачити їх багатовимірність та різноманітність підходів до їх групування. Така систематизація допомагає не лише впорядкувати бізнес-процеси у межах підприємства, а й забезпечує можливість обрання найбільш доречних інструментів управління залежно від конкретних умов та завдань.

Таблиця 1.2

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Ознака класифікації	Види бізнес-процесів / Характеристики
За значенням для цінності	Основні / Забезпечуючі / Управлінські / Розвитку
За місцем ієрархії в системі цілей підприємства	Бізнес-процеси верхнього рівня / бізнес-процеси нижнього рівня
За часовим горизонтом	Стратегічні / Тактичні / Операційні
За функціональним підрозділом	Виробничі / Логістичні / Фінансові / Кадрові / ІТ тощо
За рівнем регламентації	Регламентовані / Нерегламентовані
За повторюваністю	Рутинні (масові) / Разові (проектні)
За рівнем автоматизації	Автоматизовані / Напівавтоматизовані / Неавтоматизовані
За охопленням організаційних підрозділів	Локальні / Міжфункціональні / Міжорганізаційні
За типом взаємодії	Послідовні / Паралельні / Мережеві
За рівнем гнучкості	Жорсткі / Гнучкі (адаптивні)
За результативністю	Ціннісні / Неціннісні
За масштабом	Індивідуальні / Групові / Корпоративні
За рівнем ієрархії	Горизонтальні / Вертикальні / Інтегровані
За складністю структури	Моно-процеси / Вкладені процеси / Пов'язані процеси
За участю персоналу	Персональні / Командні / Автоматичні
За взаєморозумінням	Документовані / Недокументовані
За можливістю вдосконалення	Статичні / Постійного вдосконалення
За керованістю	Керовані (процесними KPI) / Некеровані
За орієнтацією на клієнта	Зовнішні / Внутрішні клієнти
За життєвим циклом	План – Виконання – Моніторинг – Коригування (PDCA)
За можливістю масштабування	Масштабовані / Немасштабовані

Бізнес-процеси мають низку характеристик, які визначають їх сутність та значення у функціонуванні підприємства. Можна виділити його основні ключові характеристики: існування мети здійснення бізнес-процесів; використання ресурсів для виконання бізнес процесів; періодичність здійснення послідовних дій; наявність «входу» і «виходу»; безперервність здійснення бізнес-процесів тощо. Але зазначимо, що динамічність ринкового середовища вимагає від бізнес-процесів ще гнучкості, тобто здатності до їх конфігурації у зв'язку зі змінами умов середовища, а також взаємозв'язку та узгодженості з генеральною стратегією розвитку підприємства [13].

Окрім універсальних характеристик, у науковій літературі виділяються також контекстні ознаки, прояв яких може змінюватися залежно від галузевої належності підприємства, його розмірів, організаційної структури чи умов середовища. До таких належать:

- повторюваність – для одних сфер (масове виробництво) є ключовою, тоді як для інших (проектна діяльність) має обмежене значення;

- гнучкість – може варіювати від жорстко регламентованих форм у традиційних галузях до максимальної адаптивності в інноваційних секторах;

- крос-функціональність – більшою мірою властива великим корпораціям, тоді як у малих підприємствах може бути мінімально вираженою.

У контексті сільського господарства специфіка бізнес-процесів проявляється особливо виразно. Повторюваність у цій сфері має сезонний характер, оскільки більшість операцій прив'язані до природних циклів. Гнучкість є обов'язковою вимогою, адже сільськогосподарські підприємства змушені постійно адаптуватися до коливань погодних умов, нестабільності ринкової кон'юнктури та змін державної аграрної політики. Кросфункціональність проявляється у взаємодії різних підрозділів – від виробничих і технологічних служб до маркетингових і логістичних, хоча на малих підприємствах, фермерських господарствах вона часто обмежується поєднанням кількох функцій в одній організаційній ланці. Хоча бізнес-процеси можуть істотно відрізнятися між собою, є кілька ознак, які є спільними для усіх бізнес-процесів. До таких ознак можна віднести наступні: цільова спрямованість, структурованість, взаємозв'язок з іншими процесами, керованість, наявність ресурсів, системність [17].

1.2 Оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Сучасна епоха стрімкого розвитку цифрового бізнес-середовища характеризується автоматизацією процесів прийняття рішень на основі передових технологій аналізу даних. Підприємства все більше

зосереджуються на новій парадигмі розвитку, де дані розглядаються як стратегічний актив. Застосування метрик для оцінки якості впровадження інновацій та дослідження поточного стану розвитку продукту є одним із ключових факторів, який необхідно враховувати під час впровадження трансформаційних процесів компанії та переходу в цифрову площину.

Водночас, значний сегмент бізнес-спільноти не повною мірою усвідомлює значення моніторингу метрик розвитку та операційної діяльності. Можливість оцінювання, аналізу та формування рішень на основі даних є фундаментальним елементом конкурентної переваги, що надає організаціям можливість виявляти слабкі місця, прогнозувати майбутні результати та оптимізувати операційну діяльність.

Цифрові метрики – це міра, яка дозволяє кількісно оцінювати та здійснювати моніторинг ефективності діяльності компанії [1]. Система встановлених цілей забезпечує основу для порівняльного аналізу ефективності та контролю якості функціонування бізнесу на основі дослідження відповідних мір та метрик. Міри, як правило, є первинними даними, отриманими безпосередньо в результаті операційної діяльності та не потребують складного аналізу, наприклад, кількість транзакцій або тривалість виконання завдання [8]. Метрики, в свою чергу, використовуються для порівняння та оцінки динаміки розвитку, наприклад, річний обсяг реалізації або середньомісячне виробництво [10].

У сучасній практиці управління бізнесом ключові показники ефективності (KPI) є невід’ємною складовою системи оцінки та моніторингу діяльності підприємства [3]. Високорівневі метрики, що входять до складу KPI, дозволяють здійснювати комплексний аналіз ефективності функціонування компанії або її окремих підрозділів. Важливо зазначити, що для забезпечення успішного управління розвитком підприємства, необхідно здійснювати регулярний та методичний перегляд системи KPI з метою її адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішніх потреб компанії.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) є ключовим

інструментом для оцінки ефективності бізнес-процесів та оптимізації управління життєвим циклом продукту [8]. Впровадження системи дозволяє організаціям здійснювати комплексну оцінку своєї діяльності, враховуючи п'ять ключових перспектив: зростання бізнесу, клієнтський досвід, операційну ефективність, фінансові результати та розвиток організаційного потенціалу [25]. Ця модель дозволяє компанії зосередитися на ключових показниках ефективності, які є найбільш важливими для досягнення стратегічних цілей компанії. Детальні метрики, що використовуються для кожного складника збалансованої системи показників, представлено на рис. 1.3

Зростання бізнесу	Задоволення клієнта	Операційна ефективність	Фінансові результати	Організаційний потенціал
• Частка ринку компанії. • Час виведення нового продукту на ринок (Time-to-Market). • Кількість нових продуктів або послуг, запущених за рік. • Рівень інвестування в інновації у % від загального бюджету.	• Індекс лояльності клієнтів (Net Promoter Score). • Рівень утримання клієнтів. • Частота повторних покупок. • Середній час відгуку на запити клієнта.	• Час простою обладнання. • Витрати на одиницю продукції. • Рівень дефектів у виготовленій продукції. • Час виконання замовлень.	• Чистий прибуток (Net Profit). • Рентабельність інвестицій (Return on Investment, ROI). • Виручка (Revenue). • Коефіцієнт ліквідності (Liquidity Ratio).	• Показник плинності кадрів (Employee Turnover Rate). • Рівень задоволеності співробітників. • Індекс ефективності управління проектами.

Рис. 1.3. Приклади показників згідно складників збалансованої системи показників

Перспектива зростання бізнесу в контексті збалансованої системи показників відображає динаміку розвитку компанії, її здатність до інновацій та можливості виходу на нові ринки. Пріоритетними напрямками є впровадження новітніх продуктів, технологічне оновлення, географічна експансія та залучення нових клієнтів, що є визначальними факторами забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Для оцінки успішності в досягненні цілей зростання використовуються різноманітні метрики. Зокрема кількість нових клієнтів за визначений період демонструє темп приросту клієнтської бази та ефективність маркетингових

зусиль компанії. Частка ринку компанії відображає конкурентну позицію підприємства у відповідному сегменті його функціонування.

Час виведення нового продукту на ринок (Time-to-Market) оцінює оперативність компанії у впровадженні інновацій та її здатність адаптуватись мінливої кон'юнктури ринку. Чим менше часу потрібно для виведення нового продукту на ринок, тим більш конкурентоспроможною є компанія. Кількість нових продуктів або послуг, запущених за рік, показує інтенсивність оновлення продуктового портфеля компанії, а рівень інноваційних інвестицій демонструє її стратегічний фокус на розвиток у новітніх сферах діяльності.

Оцінка клієнтського досвіду відображає рівень задоволеності клієнтів та ефективність взаємодії з ними, що є критично важливим для забезпечення лояльності та довгострокових відносин. Висока якість обслуговування, персоналізований підхід та оперативне вирішення проблем є ключовими факторами успіху в перспективі. Серед метрик, що можуть бути використані у розрізі даної парадигми варто виокремити індекс лояльності клієнтів (NPS), який вимірює ймовірність того, що клієнти рекомендуватимуть компанію. Рівень утримання клієнтів (Customer Retention Rate) відображає здатність компанії зберігати існуючих клієнтів та будувати з ними довгострокові відносини. Високий рівень обох індексів свідчить про те, що компанія успішно задовольняє потреби споживачів та забезпечує високу якість обслуговування.

Частота повторних покупок аналогічно дає уявлення про рівень довіри до бренду та якість продукції. Клієнти, які здійснюють повторні покупки, демонструють свою лояльність та задоволеність продукцією компанії. Оперативний та професійний відгук на запити клієнтів, що вимірюється метрикою «середній час відгуку», є критично важливим фактором для забезпечення їх задоволеності.

Наступним складником збалансованої системи показників є операційна ефективність, яка відображає рівень якості бізнес-процесів, швидкість виконання завдань та ефективність використання ресурсів. Високий рівень операційної ефективності є запорукою зменшення витрат, підвищення

продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Серед основних метрик можна виділити час простою обладнання, скорочення якого є важливим фактором підвищення ефективності виробничого процесу. Метрика «витрати на одиницю продукції» дозволяє оцінити виробництво з точки зору використання ресурсів, а «рівень дефектів продукції» визначити якість вже виготовлених товарів.

Аналіз фінансових результатів, що характеризують стабільність та прибутковість компанії, є критично важливим для забезпечення ефективного управління та прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень. Даний аналіз є ключовим для інвесторів, власників бізнесу та фінансових менеджерів. Серед найбільш вагомих метрик, що досліджуються в рамках даної перспективи, слід виділити чистий прибуток, як основний індикатор фінансової стійкості та рентабельності компанії, рентабельність інвестицій, що відображає ефективність використання залученого капіталу, коефіцієнт ліквідності, що дозволяє оцінити здатність компанії виконувати свої короткострокові зобов'язання, та виручка, як інтегральний показник обсягу діяльності.

Заключним складником збалансованої системи показників є організаційний потенціал, що фокусується в першу чергу на людських ресурсах, корпоративній культурі та структурі керівництва компанії. Його найбільш вагомими метриками є показник плинності кадрів, рівень задоволеності співробітників та ефективності управління проєктами. Високий рівень організаційного потенціалу сприяє стабільності та продуктивності компанії.

Отже, у контексті сучасних тенденцій розвитку бізнесу використання цифрових метрик, застосовуючи зокрема збалансовану систему показників, є необхідним інструментом комплексної оцінки діяльності організації. Ключові показники ефективності сприяю формуванню стратегій для забезпечення довгострокового та сталого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи узагальнено та систематизовано наукові підходи до розкриття сутності управління бізнес-процесами підприємства, що дало змогу сформулювати цілісне теоретичне підґрунтя подальшого дослідження. Встановлено, що в сучасних умовах господарювання бізнес-процеси виступають ключовим об'єктом управління, оскільки саме через них забезпечується створення споживчої цінності, досягнення стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Обґрунтовано значення процесного підходу в системі управління підприємством, який дозволяє подолати функціональну роз'єднаність, підвищити узгодженість дій структурних підрозділів та орієнтувати управлінські рішення на кінцевий результат. Визначено основні принципи управління бізнес-процесами, зокрема орієнтацію на споживача, системність, безперервність удосконалення, адаптивність та відповідальність за результат.

Розглянуто класифікацію бізнес-процесів підприємства, що включає основні, допоміжні та управлінські процеси, а також охарактеризовано їх роль у формуванні загальної результативності діяльності. Узагальнено сучасні методи та інструменти управління бізнес-процесами, серед яких моделювання, реінжиніринг, регламентація, стандартизація та цифрові технології, що створюють передумови для підвищення ефективності управління.

Таким чином, результати теоретичного аналізу підтверджують доцільність упровадження комплексного механізму управління бізнес-процесами як важливої складової системи менеджменту підприємства. Сформовані в розділі теоретичні положення слугують методологічною основою для проведення аналітичних досліджень та обґрунтування практичних рекомендацій у наступних розділах магістерської кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФОП ЛАМАШ О. В.

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ФОП Ламаш О.В. є суб'єктом господарювання, що функціонує відповідно до чинного законодавства України та здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації безалкогольних напоїв. Підприємство зареєстроване в 2015 році та знаходиться за адресою: Львівська обл., м. Львів, вул. Шевченка, 317-Б. Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю.

Керівництво підприємством здійснює директор Кратюк П.Б. Статутний капітал товариства становить 39 млн грн, що свідчить про достатню інвестиційну базу для здійснення виробничо-комерційної діяльності.

Основним видом діяльності ФОП Ламаш О.В. згідно КВЕД є 11.07 — виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних та інших вод, розлитих у пляшки. Додатково підприємство здійснює оптову і роздрібну торгівлю напоями, а також має низку суміжних видів діяльності, що формують диверсифіковану бізнес-модель.

Система управління підприємства є лінійно-функціональною. Основні функціональні підрозділи включають:

- виробничий відділ;
- відділ збуту та логістики;
- бухгалтерію;
- адміністративно-управлінський персонал;
- складське господарство.

Структура підприємства забезпечує чіткий розподіл управлінських, виробничих і збутових функцій, проте за результатами аналізу можливим є удосконалення внутрішніх бізнес-процесів через впровадження процесного підходу, CRM-системи або цифровізації складських операцій.

Для оцінки динаміки розвитку ФОП Ламаш О.В. проаналізуємо ключові показники за 2021–2024 роки.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ФОП Ламаш О.В. у 2021–2024 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024
Дохід, тис. грн	4 052,9	11 027,3	12 212,3	7 794,7
Чистий фінансовий результат, тис. грн	–8 952,0	–7 465,2	–7 730,3	–5 998,5
Активи, тис. грн	22 579,8	20 593,5	17 438,1	17 592,8
Зобов'язання, тис. грн	12 885,9	18 364,7	22 939,6	29 092,9
Кількість працівників, осіб	29	28	28	24

За даними таблиці 2.1 можемо спостерігати, що за аналізований період відбувалося нерівномірне зростання та подальше зниження обсягів реалізації. Найвищий дохід зафіксовано у 2023 р. — 12,2 млн грн. У 2024 р. спостерігається падіння доходів на 36 %, що може бути пов'язано зі скороченням попиту, логістичними труднощами або внутрішніми проблемами підприємства.

Підприємство протягом усіх років має збиткову діяльність. Найбільший збиток зафіксовано у 2021 р. (–8,95 млн грн). У 2024 р. відбулося часткове скорочення збитковості (до –5,99 млн грн), що свідчить про потенційне покращення операційної ефективності, однак підприємство залишається фінансово нестійким.

Активи мають негативну тенденцію до зменшення (з 22,6 до 17,6 млн грн).

Водночас зобов'язання зростають і у 2024 році перевищують активи на 11,5 млн грн. Це свідчить про високий рівень фінансових ризиків, можливі проблеми з ліквідністю та потребу в оптимізації боргового навантаження.

Кількість працівників за період скоротилася з 29 до 24 осіб, що може свідчити про автоматизацію процесів, оптимізацію витрат або зниження обсягів виробництва.

У період 2022–2024 рр. на підприємстві спостерігається скорочення кількості працівників на понад 20 %, що супроводжувалося зменшенням загальних витрат праці більш ніж на третину. Це може свідчити про оптимізацію штату або зниження обсягів виробництва. Водночас, попри незначне зростання фонду оплати праці (+3,09 %), відбулося суттєве підвищення середньомісячної та середньогодинної заробітної плати працівників – на 29,2 % і 50,04 % відповідно, що може бути наслідком підвищення кваліфікаційного рівня персоналу або зміни структури зайнятості.

Незважаючи на зростання валового доходу в розрахунку на одного працівника та на годину праці, прибутковість трудової діяльності суттєво знизилася.

Зокрема, прибуток на одного працівника скоротився майже вдвічі, а на годину праці – на 48,4 %, що є ознакою зниження загальної рентабельності виробництва та може свідчити про зростання непродуктивних витрат або падіння маржинальності продукції.

Фінансова стійкість та ліквідність є ключовими характеристиками фінансового стану підприємства, що визначають його здатність забезпечувати безперервність діяльності, вчасно виконувати поточні та довгострокові зобов'язання, а також реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Дослідження вказаних аспектів дозволяє всебічно оцінити рівень ризиків, фінансову незалежність та можливості підприємства забезпечувати стабільний розвиток у майбутніх періодах.

Так, за даними фінансової звітності ФОП Ламаш О.В. за 2021–2024 рр. спостерігається негативна тенденція: обсяг зобов'язань перевищує величину активів підприємства, що є свідченням фінансової нестабільності. У 2024 році зобов'язання становили близько 29,1 млн грн, тоді як активи — 17,6 млн грн, що означає дефіцит власного капіталу та потенційні ризики неплатоспроможності.

Таке співвідношення зумовлює низьку фінансову автономію та високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Фінансову стійкість зазвичай оцінюють на основі таких коефіцієнтів:

Коефіцієнт автономії (власного капіталу)

$$K_a = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}}$$

Для стабільно функціонуючого підприємства нормальне значення становить $\geq 0,5$.

У ФОП Ламаш О.В. коефіцієнт автономії протягом 2021–2024 рр. мав від’ємне або наближене до нуля значення, що вказує на критично низьку фінансову незалежність.

Коефіцієнт фінансового ризику (залежності від позикового капіталу)

$$K_{фр} = \frac{\text{Позиковий капітал}}{\text{Власний капітал}}$$

Норматив — $< 1,0$, що означає невелику частку боргів.

У випадку підприємства значення є високими та зростаючими, оскільки власний капітал має негативне значення або мінімальний обсяг. Це свідчить про суттєву боргову залежність.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу
Показує, яка частка власного капіталу вкладена в оборотні активи.

Значення показника у ФОП Ламаш О.В. є критично низьким, а інколи – технічно розрахувати його неможливо через від’ємний власний капітал. Це означає відсутність можливості маневрувати власними фінансовими ресурсами.

Проведений аналіз засвідчує:

- підприємство характеризується нестійким фінансовим станом, що пов’язано з хронічними збитками та зростанням зобов’язань;
- перевищення зобов’язань над активами формує критичну залежність від кредиторів;
- низькі показники автономії та маневреності власного капіталу свідчать про високий рівень фінансових ризиків.

Усе це свідчить про необхідність впровадження комплексу антикризових фінансових заходів.

Ліквідність підприємства відображає здатність своєчасно покривати короткострокові зобов'язання оборотними активами. Для оцінки ліквідності використовують кілька ключових коефіцієнтів: поточний, швидкий та абсолютної ліквідності.

Коефіцієнт поточної ліквідності

$$K_{пл} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Нормативне значення — 1,0–2,0.

У ФОП Ламаш О.В. оборотні активи суттєво поступаються поточним зобов'язанням, тому коефіцієнт поточної ліквідності є:

- значно нижчим за норматив,
- що свідчить про дефіцит оборотного капіталу та високий ризик неплатоспроможності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності

$$K_{шл} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Норматив — $\geq 0,7-1,0$.

Показник у підприємства:

- є критично низьким протягом усього періоду,
- вказує на те, що підприємство залежить від реалізації товарно-матеріальних запасів,
- у разі скорочення продажів його платоспроможність може швидко погіршитись.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності

$$K_a = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Короткострокові фінансові інвестиції}}{\text{Поточні зобов'язання}}$$

Норматив — $\geq 0,2-0,35$.

У ФОП Ламаш О.В. коефіцієнт абсолютної ліквідності:

- є мінімальним або близьким до нуля,

- що означає практичну відсутність грошових резервів для оперативного погашення боргів.

У період з 2022 по 2024 рік підприємство ФОП Ламаш О.В. продемонструвало тенденцію до зниження основних фінансових показників. Валовий дохід скоротився на 11 %, що свідчить про зменшення обсягів реалізації або зниження цінової конкурентоспроможності. Попри те, що загальні витрати також зменшились на 13,4 млн грн, це не компенсувало втрат у доходах, що спричинило суттєве скорочення суми прибутку – більш ніж на 64 %.

Показники рентабельності діяльності мають стійку негативну динаміку. Зокрема, рентабельність збутової діяльності знизилась майже втричі, а рентабельність виробничої діяльності скоротилась на понад 2,3 відсоткових пункти. Це вказує на погіршення ефективності основних бізнес-процесів, що створює ризики для довгострокової фінансової стабільності підприємства та потребує термінових стратегічних рішень щодо підвищення операційної ефективності.

Низькі значення коефіцієнтів ліквідності свідчать про високу ймовірність касових розривів. Системні збитки погіршують капітальну структуру та формують від’ємний власний капітал.

Для забезпечення стабільності необхідне впровадження антикризового фінансового менеджменту, спрямованого на:

- підвищення рентабельності операційної діяльності,
- оптимізацію структури витрат,
- реструктуризацію зобов’язань,
- відновлення позитивного власного капіталу,
- збільшення ліквідних активів.

2.2. Оцінка ефективності діючих бізнес-процесів

Ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається

ступенем організованості, узгодженості та результативності його бізнес-процесів. Для ФОП Ламаш О.В., основним видом діяльності якого є виробництво та розповсюдження безалкогольних напоїв, особливо важливими є процеси операційного блоку, логістики, збуту та фінансового управління. Оскільки фінансові результати підприємства протягом останніх років характеризуються збитковістю та зростанням зобов'язань, аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити дисфункції, що знижують ефективність діяльності та конкурентоспроможність.

Бізнес- процеси ФОП Ламаш О.В. наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика бізнес-процесів ФОП Ламаш О.В.

	Назва бізнес-процесу	Характеристика бізнес-процесу
Основні	Видобування мінеральної води	Забір води з джерела (свердловини) відповідно до ліцензії, контроль параметрів (глибина, хімічний склад, тиск).
	Попередня обробка (за потреби)	Відстоювання, фільтрація, дегазація, знезалізнення, корекція складу (якщо дозволено регламентом).
	Додавання CO ₂ (для газованих вод)	Насичення води вуглекислим газом до потрібного рівня тиску.
	Розлив і пакування	Автоматизовані лінії розливу: наповнення пляшок, закупорювання, етикетування, упаковка в термозбіжну плівку або коробки.
	Зберігання і логістика	Складування готової продукції, транспортування на склади або до торгових точок.
	Маркетинг та збут	Дослідження ринку, формування цінової політики, просування продукції, взаємодія з торговими мережами.
	Зворотний зв'язок	Отримання зворотного зв'язку від споживачів, дослідження динаміки реалізації продукції, а також постійне удосконалення товарів і технологій виробництва
Забезпечуючі	Матеріально-технічне постачання	Закупівля сировини, пакувальних матеріалів, запчастин та обладнання, вибір постачальників, контроль залишків і своєчасна доставка ресурсів
	Технічне обслуговування обладнання	Планові ремонти, модернізація виробничих ліній, профілактика.
	Інфраструктурне забезпечення	Підтримка в належному стані виробничих приміщень, водозаборів, транспортних засобів, інженерних мереж і систем енергозабезпечення
Забезпечуючі	Інформаційне забезпечення	ERP-системи, автоматизовані системи управління виробництвом.
	Адміністративне управління	Організація внутрішньої роботи офісу, забезпечення документообігу, контроль виконання розпоряджень, ведення архівів тощо
	Юридичний супровід	Оформлення дозвільних документів, ліцензій, сертифікатів.
Управлінські	Стратегічне планування	Визначення цілей, місії, ринкової стратегії.
	Управління фінансами	Бюджетування, облік витрат, аналіз рентабельності.
	Управління ризиками та якістю	Система HACCP, ISO 22000, управління кризовими ситуаціями.
	Управління персоналом	Найм, навчання, мотивація та оцінка роботи співробітників.
Бізнес-процеси розвитку	R&D (дослідження і розробки)	вивчення споживчих уподобань, аналіз властивостей води та розробку нових продуктів або вдосконалення існуючих. Він також охоплює тестування рецептур, інновацій у пакуванні та впровадження технологій, що підвищують якість і конкурентоспроможність продукції

Модернізація виробництва	Впровадження нових технологій виробництва та розливу, оптимізація виробничих потужностей, автоматизація процесів
Цифрова трансформація	впровадження сучасних цифрових технологій для автоматизації, оптимізації бізнес-операцій і підвищення ефективності управління підприємством

Задля оцінки бізнес-процесів підприємств використаємо метод збалансованих показників (BSC) та метод GAP-аналізу. Ці методи є сучасним інструментом оцінювання ефективності бізнес-процесів, що охоплює як фінансові, так і нефінансові складові діяльності підприємства. Їх суть полягає у формуванні індивідуального набору релевантних індикаторів, які дозволяють не лише визначити поточний стан організації, а й аналізувати динаміку змін і прогнозувати подальший розвиток у ключових напрямках.

Так, BSC є важливим елементом стратегічного управління, що забезпечує комплексну оцінку ефективності реалізації стратегії компанії через систему взаємопов'язаних фінансових і нефінансових показників. Цей підхід дає змогу керівництву підприємства бачити повну картину досягнення стратегічних цілей, враховуючи взаємозалежність різних напрямів діяльності.

Класична модель BSC передбачає оцінювання за чотирма основними напрямками:

- орієнтація на клієнта (Customer Perspective);
- внутрішні бізнес-процеси (Internal Business Processes Perspective);
- розвиток персоналу та інноваційний потенціал (Learning and Growth Perspective);
- фінансові показники (Financial Perspective).

Таким чином, система збалансованих показників виступає потужним інструментом, що дає змогу керівництву ефективно співпрацювати як із внутрішніми, так і з зовнішніми стейкхолдерами для успішної реалізації стратегії. Її впровадження сприяє зростанню ефективності, покращенню фінансових результатів, підвищенню продуктивності та інвестиційної привабливості компанії [3].

У широкому розумінні BSC слугує засобом стратегічної комунікації між

керівниками, працівниками та зовнішнім середовищем, спрямованим на покращення управлінських рішень, досягнення запланованих результатів та реалізацію довгострокових цілей.

З огляду на свою концептуальну основу, система збалансованих показників виконує низку критично важливих функцій, серед яких можна виділити такі:

1. переводить загальну стратегію підприємства у структуровану систему індикаторів, розподілених відповідно до напрямів діяльності, рівнів управління та окремих підрозділів;

2. забезпечує комплексну оцінку результативності як всієї організації, так і її структурних одиниць на основі багатовимірних і стратегічно значущих показників;

3. створює інформаційну платформу для аналітики, оперативного управління, стратегічного планування, прогнозування та коригування управлінських рішень;

4. сприяє реалізації стратегії шляхом її деталізації на рівні виконавців у межах організаційної структури;

5. виступає основою для ефективної системи мотивації, орієнтованої на досягнення встановлених цільових орієнтирів.

У сучасних умовах стратегічна мета компаній полягає не лише у збереженні конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках, а й у здатності задовольняти потреби споживачів завдяки постійному підвищенню якості продукції, товарів або послуг при збереженні конкурентоспроможного рівня цін. Такий підхід дозволяє забезпечити стабільний прибуток для інвесторів і власників, а також створює належні умови для достойної винагороди персоналу, що, у свою чергу, стимулює його професійне зростання.

Для ефективного впровадження системи збалансованих показників необхідно чітко визначити її основні елементи та відібрати ключові індикатори, які мають найбільший вплив на управлінську ефективність компанії. Особливо важливо, щоб топ-менеджмент орієнтувався саме на ті метрики, які найповніше

відповідають стратегічним цілям підприємства й мають реальний вплив на його діяльність. Побудова системи BSC передбачає проходження семи логічно-послідовних етапів.

На першому етапі необхідно сформувати експертну групу для розробки системи збалансованих показників. Для цього створюється комісія, склад якої визначається кількома факторами: рівнем кваліфікації фахівців, характером проблеми, що потребує вирішення, можливістю залучення висококваліфікованих експертів та їх готовністю брати участь у роботі комісії. При відборі експертів важливо враховувати їх професійні знання, практичний досвід та успішність у попередніх експертних проектах. Оптимальним є формування групи з досвідчених спеціалістів, які мають значний досвід роботи. Рекомендується залучати до неї фахівців, які безпосередньо займаються управлінською діяльністю на регулярній основі і володіють повноваженнями приймати управлінські рішення. До таких можуть належати керівники бізнес-процесів, начальники відділів або заступники директорів, відповідальні за різні напрямки діяльності організації.



Рис. 2.1 Ключові орієнтири підвищення ефективності підприємства у форматі узагальненої стратегічної схеми

Джерело: складено автором

На другому етапі, після узгодження роботи експертної групи, проводиться детальний аналіз кожного елемента збалансованої системи показників (BSC). Мета цього аналізу – глибоке осмислення сутності кожної перспективи, визначення ключових факторів впливу та оцінка їх ролі у досягненні стратегічних цілей компанії. Класична модель BSC включає чотири основні компоненти: «Фінанси», «Внутрішні бізнес-процеси», «Клієнти» та «Персонал і розвиток». Третій етап передбачає, що експертна група встановлює цілі для кожної складової системи збалансованих показників та аналізує взаємозв'язки між ними. Визначення експертною групою ключових індикаторів для кожної з перспектив BSC відбувається на четвертому етапі.

Таблиця 2.3

Основні показники в розрізі складових системи збалансованих показників підприємства

Складова BSC	Показники	Позначення	Роки		
			2022	2023	2024
Фінанси	Рентабельність активів	P ₁₁	-34,6	-40,7	-34,3
	Рентабельність продажів	P ₁₂	-67,7	-63,3	-76,9
	Коефіцієнт автономії	P ₁₃	0,11	-0,32	-0,65
	Коефіцієнт покриття (платоспроможності)	P ₁₄	0,27	0,24	0,32
	Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку	P ₁₅	-0,16	-0,10	-0,04
	Коефіцієнт маневреності	P ₁₆	1,26	1,19	1,13
Внутрішні бізнес-процеси	Собівартість на 1 грн товарної продукції	P ₂₁	0,67	0,95	0,74
	Фондовіддача	P ₂₂	1,17	1,19	1,13
	Матеріаломісткість	P ₂₃	2,53	2,33	0,30
	Оборотність оборотних коштів	P ₂₄	0,74	0,75	0,70
	Коефіцієнт ритмічності	P ₂₅	0,04	0,34	0,28
	Коефіцієнт придатності основних засобів	P ₂₆	0,95	0,94	0,91
	Коефіцієнт забезпеченості сировиною і матеріалами	P ₂₇	1,26	1,19	1,13
	Індекс автоматизації бізнес-процесів	P ₂₈	0,40	0,42	0,45
Клієнти	Коефіцієнт плинності кадрів	P ₃₁	7,0	3,50	17,00
	Прибуток на 1 працівника	P ₃₂	-266,6	-276,1	-249,9
	Продуктивність праці	P ₃₃	497,2	436,1	324,7
	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	P ₃₄	0,56	0,56	0,48
	Коефіцієнт інтелектуального потенціалу	P ₃₅	25,0	25,0	20,0
	Індекс залучення персоналу до цифровізації	P ₃₆	7,0	3,50	17,00
Персонал і розвиток	Частка ринку	P ₄₁	0,20	0,30	0,20
	Частка нових клієнтів	P ₄₂	5,0	4,50	3,0
	Своєчасність постачання	P ₄₃	65,0	70,0	60,0
	Показник виконання договірних відносин	P ₄₄	60,0	66,0	56,0

	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	P ₄₅	55,6	20,8	135,30
	Індекс цифрового досвіду клієнтів	P ₄₆	15,0	17,0	20,0

Джерело: сформовано автором на основі опитування експертів

Для забезпечення максимальної відповідності обраних показників реальним умовам роботи підприємств було залучено четверо експертів. На основі аналізу отриманих опитувальників сформовано перелік індикаторів за ключовими складовими системи збалансованих показників: фінанси, внутрішні бізнес-процеси, клієнти, персонал і розвиток. Основні показники за кожним із цих напрямків наведені в таблиці 2.3.

П'ятий етап передбачає, що згадані вище експерти здійснюють оцінювання потенційного впливу кожного з кількісних і якісних показників на стратегічне управління підприємством. Для цього застосовується β -розподіл [9], який дозволяє врахувати ймовірнісну природу впливу кожного індикатора за шкалою від 1 до 10, із використанням таких позначень:

$g_{i,\min_k}$ – найменша оцінка можливого рівня впливу i -го показника k -го експерта, де $i \in 1,26$ та $k \in 1,4$;

$g_{i,\max_k}$ – найбільша оцінка можливого рівня впливу i -го показника k -го експерта, де $i \in 1,26$ та $k \in 1,4$;

$g_{i,\max_k}^{\text{ймов.}}$ – найбільш ймовірна оцінка можливого рівня впливу i -го показника k -го експерта, де $i \in 1,26$ та $k \in 1,4$.

За результатами оцінки міркувань групи експертів щодо впливу кожного з показників обчислимо середнє середнє значення оцінки кожним експертом (табл.2.4).

Розрахунок проведемо, використовуючи формулу:

$$\mu = 1 \cdot (g_{i,\min_k} + 4 \cdot g_{i,\max_k}^{\text{ймов.}} + g_{i,\max_k}) \quad (1)$$

На основі даних, представлених у таблиці 2.4, можна дійти висновку, що ключовий вплив на формування стратегії управління досліджуваного підприємства здійснюють показники, середнє значення яких становить не менше ніж 6 одиниць ($\mu_{\text{сер}} \geq 6$), зокрема:

у категорії «фінанси»: P11 – рентабельність активів; P12 – рентабельність продажів; P 13 – Коефіцієнт автономії;

у розділі «внутрішні бізнес-процеси»: P21 – собівартість на 1 грн товарної

продукції, P24 – оборотність оборотних коштів, P28 – індекс автоматизації бізнес-процесів;

у категорії «клієнти»: P32 – прибуток на 1 працівника, P33 – продуктивність праці, P36 – індекс залучення персоналу до цифровізації;

у розділі «Персонал та розвиток»: P41 – прибутковість продукції (товарів, послуг, робіт), P45 – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, P46 – індекс цифрового досвіду клієнтів.

Таблиця 2.4

Ранги за рівнем впливу показників системи збалансованих показників

Показник/	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Середнє значення впливу показника на ефективність бізнес-процесів
P ₁₁	7,0	7,83	6,67	7,2	7,17
P ₁₂	8,0	8,00	8,00	8,0	8,00
P ₁₃	5,0	6,17	7,83	5,8	6,21
P ₁₄	4,83	6,00	6,00	5,8	5,67
P ₁₅	3,0	4,83	7,00	6,0	5,21
P ₁₆	3,0	4,00	4,17	4,8	4,0
P ₂₁	7,17	7,17	7,0	6,8	7,04
P ₂₂	6,83	5,17	5,83	7	6,21
P ₂₃	6,0	4,0	5,83	6,0	5,46
P ₂₄	7,0	6,17	7,0	7,0	6,79
P ₂₅	5,83	3,33	6,0	5,0	5,04
P ₂₆	6,17	5,0	6,17	5,0	5,58
P ₂₇	6,17	4,83	6,67	4,8	5,63
P ₂₈	7,17	7,17	7,0	6,2	6,88
P ₃₁	5,0	4,0	5,83	4,8	4,92
P ₃₂	7,17	4,83	6,83	6,2	6,25
P ₃₃	8,0	7,83	7,0	7,0	7,46
P ₃₄	5,0	4,67	4,17	4,8	4,67
P ₃₅	6,17	5,0	5,17	5,0	5,33
P ₃₆	7,0	6,0	6,17	7	6,54
P ₄₁	8,0	7,17	6,83	5,0	6,75
P ₄₂	6,0	5,0	3,17	5,0	4,79
P ₄₃	6,0	5,0	4,83	4,8	5,17
P ₄₄	5,0	6,0	5,0	6,0	5,5
P ₄₅	7,0	7,17	7,0	7,0	7,04
P ₄₆	7,83	7,0	6,67	7,2	7,17

Джерело: розраховано автором

Після визначення параметрів збалансованої системи показників доцільно здійснити обчислення інтегрованого індикатора. Оскільки функціонування підприємства є складною сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, що

оцінюються за різними критеріями, для комплексної оцінки його діяльності найефективніше застосовувати узагальнений показник.

Оцінку бізнес-процесів підприємства варто розраховувати за формулою:

$$E_{ii} \cdot d_{ii}, (1)$$

де d_i - ваговий коефіцієнт i -того бізнес-процесу;

E_i - ефективність i -того бізнес-процесу;

I_B - інтегральний показник ефективності бізнес-процесів підприємства.

З метою спрощення виявлення «слабких місць» та трактування отриманих результатів, проведемо розрахунок інтегрального показника ефективності бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 2.5

Розрахунок інтегрального показника ефективності бізнес-процесів ФОП Ламаш О.В. упродовж 2022-2024 рр.

Показники	Ваговий коефіцієнт	2022	2023	2024
Інтегральний показник по групі в «Фінанси»	0,22	0,04	0,09	0,06
		0,01	0,02	0,01
Інтегральний показник по групі в «Внутрішні бізнес-процеси»	0,34	0,36	0,43	0,38
		0,12	0,15	0,13
Інтегральний показник по групі в «Клієнти»	0,22	0,45	0,39	0,33
		0,10	0,09	0,07
Інтегральний показник по групі в «Персонал та розвиток»	0,22	0,38	0,34	0,34
		0,08	0,08	0,07
Інтегральний показник ефективності бізнес-процесів підприємства	1	0,31	0,33	0,29
		Ефективності бізнес-процесів низька		

Джерело: розраховано автором

За підсумками виконаних обчислень встановлено, що впродовж 2022–2024 років для ФОП Ламаш О.В. спостерігається невисокий рівень результативності бізнес-процесів. Серед чинників, які найбільше знижують інтегральну оцінку ефективності, варто виокремити індикатори фінансової групи – їх відхилення від нормативів перевищує 95 %. Також суттєвий негативний вплив мають показники, що стосуються напряму «Персонал і розвиток», з відхиленнями понад 60 %. Найменше розходження з еталонними значеннями виявлено у групі показників «Клієнти», де відхилення варіюється в межах від 54,5 % у 2022 році до 68 % у 2024 році.

Також, для оцінки бізнес процесів можна використати метод аналізу стратегічних розривів (GAP-аналіз), який виступає дієвим інструментом сучасного стратегічного управління. Цей підхід є важливим у процесі розв'язання ключових задач стратегічного планування, оскільки дозволяє визначити, наскільки підприємство відповідає обраній стратегії, враховуючи вплив змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Крім того, він сприяє виявленню відхилень та внесенню необхідних коригувань до стратегічних орієнтирів і цілей. Під стратегічним розривом мається на увазі відмінність між поточним становищем підприємства та його довгостроковими стратегічними намірами, або ж між фактичним і очікуваним напрямом розвитку. У наукових джерелах цей розрив найчастіше подається у вигляді формули:

$$\text{Очікуваний результат} - \text{Фактичний результат} = \text{Стратегічний розрив} \quad (1)$$

Для всебічного аналізу стану організації та результативності бізнес-процесів на обраних підприємствах доцільно застосувати метод експертного оцінювання у поєднанні з методом обчислення відстані до ідеального (еталонного) значення [5, с. 144-148]. Чотирьом експертам було запропоновано надати оцінки окремим бізнес-процесам підприємств за шкалою від 1 до 5 балів. Для цього була розроблена система критеріїв, яка дозволяє оцінити рівень організованості та ефективність функціонування допоміжних бізнес-процесів. Шкала має такий вигляд: 1 бал – критично низький рівень, 2 бали – незадовільний стан, 3 бали – прийнятний рівень, 4 бали – хороший рівень, 5 балів – високий (оптимальний) рівень.

$$X_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{\text{еталонне}}}$$

де a_{ij} – експертна оцінка окремого бізнес-процесу підприємств;

$a_{\text{еталонне}}$ – значення еталону (5 балів).

Отримані оцінки усереднюються для кожного процесу, після чого проводиться порівняння середніх значень із референтним (еталонним) рівнем.

Оцінювання здійснюється з використанням відповідної математичної

формули, що дозволяє виявити ступінь відхилення фактичного стану від бажаного.

$$R_j = \sqrt{(1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2}$$

Результати експертного оцінювання організаційного рівня та ефективності реалізації бізнес-процесів, а також здійснені розрахунки, представлено в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Відстань до еталону ефективності бізнес-процесів підприємств

Бізнес-процес	позначення	ваговість	ФОП Ламаш О.В.		Бізнес-процес	позначення	ваговість	ФОП Ламаш О.В.	
			сер.	Rj				сер.	Rj
Видобування мінеральної води	X 11	6	3,78	0,51	Інформаційне забезпечення	X 24	8	2,75	0,91
Попередня обробка (за	X 12	7	3,95	0,45	Адміністративне управління	X 25	5	3,225	0,72
Додавання CO ₂ (для газованих	X 13	5	3,93	0,43	Юридичний супровід	X 26	4	3,425	0,64
Розлив і пакування	X 14	6	3,85	0,47	Стратегічне планування	X 31	7	2,8	0,88
Зберігання і логістика	X 15	5	4,2	0,35	Управління фінансами	X 32	9	2,05	1,19
Маркетинг та збут	X 16	8	3,93	0,46	Управління ризиками та якістю	X 33	6	3,1	0,78
Зворотний	X 17	7	2,98	0,82	Управління	X 34	7	3,23	0,72
Матеріально-технічне постачання	X 21	8	3,58	0,59	R&D (дослідження і розробки)	X 41	6	1,45	1,42
Технічне обслуговування обладнання	X 22	8	2,98	0,84	Модернізація виробництва	X 42	7	,5	1,4
Інфраструктурне забезпечення	X 23	6	2,83	0,87	Цифрова трансформація	X 43	8	2,03	1,2

Для наочного подання отриманих даних доцільно використати метод візуалізації результатів GAP-аналізу, побудувавши діаграму, що демонструє пріоритетність внесення змін до стратегічних цілей з урахуванням сили їхнього впливу на реалізацію загальної стратегії підприємства. Таким чином, буде сформована карта пріоритетів стратегічних змін відповідно до виявлених стратегічних розривів (рис. 2.1).

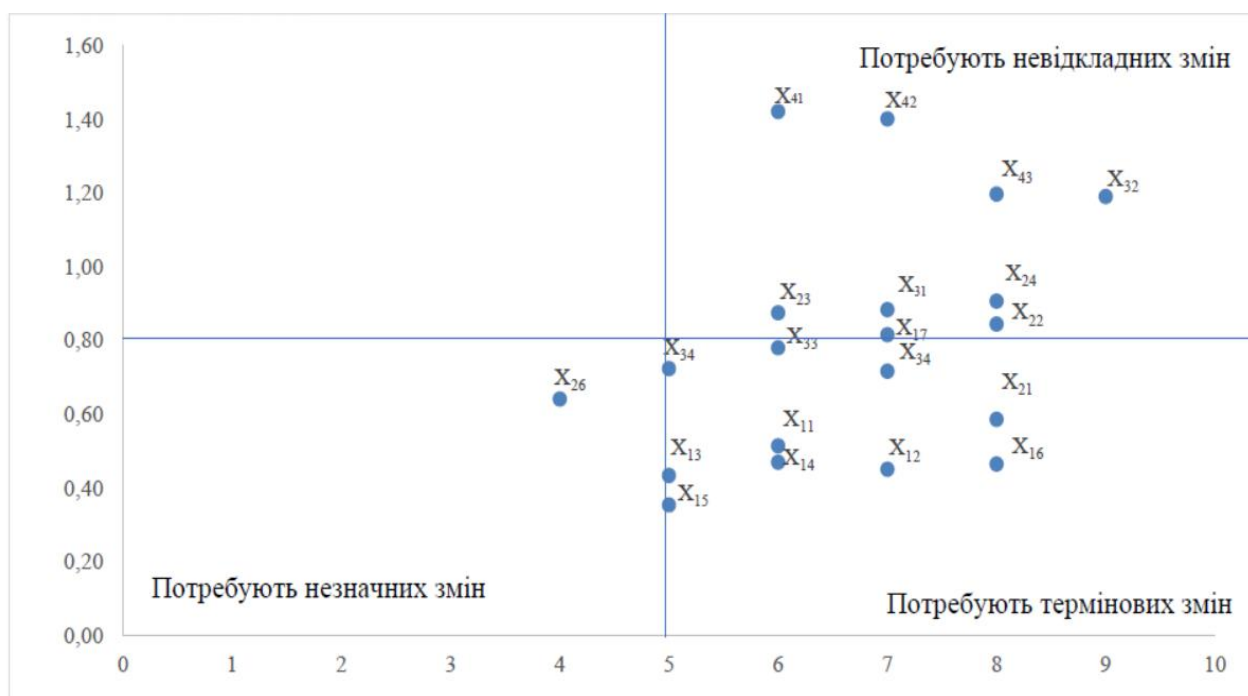


Рис. 2.1 Схема важливості внесення змін до стратегічної карти пріоритетів ФОП Ламаш О.В.

Джерело: сформовано автором

Проведена оцінка бізнес-процесів ФОП Ламаш О.В. за методами ABS-аналізу (Activity Based Scoring) та GAP-аналізу дала змогу комплексно визначити рівень організації, результативності та узгодженості ключових операцій підприємства, а також виявити розриви між поточним станом та бажаними параметрами ефективності.

За результатами ABS-аналізу встановлено, що найбільшу частку у створенні цінності для підприємства формують такі процеси, як виробництво продукції, збут та логістика, а також контроль якості. Саме ці процеси отримали найвищі оцінки за критеріями значущості, впливу на результат і критичності для операційної діяльності. Водночас процеси управління запасами, планування виробництва, маркетингової діяльності та внутрішньої комунікації показали недостатній рівень результативності, що свідчить про нерівномірне навантаження та нераціональний розподіл ресурсів між структурними одиницями підприємства.

Проведений GAP-аналіз показав наявність суттєвих розривів між фактичним і цільовим рівнем виконання окремих бізнес-процесів. Найбільш критичні розриви виявлені у таких напрямках:

- логістичний процес — значний розрив між бажаним рівнем оперативності та фактичною швидкістю відвантаження і постачання продукції, що пов'язано з надмірними часовими втратами та неузгодженістю між підрозділами;
- процес управління матеріальними запасами — виявлено неефективність у плануванні обсягів закупівель, що призводить до надлишкових або дефіцитних запасів та збільшення складських витрат;
- маркетингові процеси — відсутність системного моніторингу ринку, слабе позиціонування продукції та відчутний брак сучасних цифрових інструментів просування;
- фінансово-аналітичні процеси — розрив між необхідним рівнем аналітичної підтримки для прийняття управлінських рішень і фактичним рівнем збору й обробки даних.

У підсумку результати двох методів підтвердили, що бізнес-процеси ФОП Ламаш О.В. характеризуються середнім рівнем зрілості, проте потребують системного перегляду та оптимізації. Виявлені розриви є наслідком недостатньої регламентації операцій, обмеженого застосування цифрових інструментів, недосконалої структури управління потоками ресурсів та інформації. Водночас підприємство має значний потенціал для зростання ефективності через оптимізацію операційної системи, автоматизацію ключових процесів та запровадження сучасних методів управління.

Загалом результати оцінки бізнес-процесів створюють теоретичну й практичну основу для формування комплексу управлінських рішень, спрямованих на підвищення операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства, а також стають базою для розроблення удосконаленого механізму управління бізнес-процесами ФОП Ламаш О.В.

Висновки до розділу 2

У другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз системи управління бізнес-процесами ФОП Ламаш О. В., що дало змогу оцінити організаційно-економічні умови функціонування підприємства та результативність діючих бізнес-процесів.

У межах організаційно-економічної характеристики встановлено, що ФОП Ламаш О. В. здійснює діяльність у конкурентному ринковому середовищі, має спрощену організаційну структуру управління та характеризується гнучкістю у прийнятті управлінських рішень. Основними перевагами підприємства є адаптивність до змін зовнішнього середовища, оперативність виконання операцій та орієнтація на потреби споживачів. Водночас обмеженість фінансових і трудових ресурсів зумовлює необхідність раціонального використання наявного потенціалу та вдосконалення системи управління бізнес-процесами.

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства свідчить про загалом стабільний рівень функціонування та наявність позитивної динаміки окремих показників результативності. Проте виявлено низку проблемних аспектів, пов'язаних із нерівномірністю завантаження ресурсів, залежністю результатів діяльності від операційних процесів та недостатнім рівнем системності в управлінні.

У процесі оцінки ефективності діючих бізнес-процесів визначено, що управління ними має переважно інтуїтивний та функціональний характер, без чіткої формалізації процесів і регламентації відповідальності. Це призводить до дублювання окремих операцій, втрат часу, зростання операційних витрат та зниження загальної ефективності діяльності підприємства. Встановлено, що контроль результативності бізнес-процесів здійснюється нерегулярно, а показники оцінки ефективності не мають системного характеру.

Таким чином, результати аналізу системи управління бізнес-процесами ФОП Ламаш О. В. засвідчують наявність внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Виявлені недоліки та проблемні аспекти обґрунтовують доцільність удосконалення механізму управління бізнес-процесами на основі процесного підходу, що стане підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій у третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ФОП ЛАМАШ О. В.

3.1. Методи вдосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах невизначеності

Система управління бізнес-процесами є фундаментальним елементом забезпечення стійкості та розвитку підприємства, особливо у періоди економічних, технологічних і соціальних трансформацій. Трансформація бізнес-середовища вимагає від підприємств переосмислення організаційних структур, моделей управління та підходів до оцінки ефективності процесів.

Сутність управління бізнес-процесами полягає у системній побудові, документуванні, моніторингу та вдосконаленні усіх видів діяльності, які створюють цінність для клієнта. В умовах нестабільності бізнес-процеси набувають ознак динамічності, а їхня ефективність залежить від здатності менеджменту оперативно реагувати на зміни ринку та інтегрувати інновації у щоденну практику.

Серед найважливіших сучасних тенденцій управління бізнес-процесами можна виділити:

- цифровізацію процесів через автоматизацію рутинних операцій (RPA — Robotic Process Automation), використання аналітичних платформ (Power BI, SAP, Oracle BPM), що дозволяє оптимізувати витрати часу і ресурсів;
- інтеграцію штучного інтелекту для прогнозування поведінки споживачів, моделювання попиту та управління ризиками; – застосування методологій Lean і Six Sigma, які орієнтовані на усунення втрат, зменшення дефектності процесів і підвищення якості кінцевого продукту;
- впровадження концепції Business Process Management (BPM), що забезпечує стратегічне узгодження всіх операційних дій із цілями підприємства.

Підприємства, які здійснюють системний реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR), здатні досягати значного приросту

продуктивності. Так, за даними Deloitte (2022), середні показники зростання ефективності після впровадження BPM-рішень становлять від 20 до 35 %, а час виконання ключових операцій скорочується майже на третину [1].

Особливої ваги набуває управління бізнес-процесами в умовах воєнних і посткризових трансформацій, які характерні сьогодні для української економіки. Підприємства змушені перебудовувати логістичні ланцюги, цифровізувати документообіг, переходити до дистанційного або гібридного формату роботи. Ефективними виявилися практики впровадження Agile-менеджменту, що дозволяє швидко адаптуватися до змін пріоритетів, а також використання систем електронного документообігу (наприклад, Vchasno, M.E.Doc) для забезпечення безперервності процесів у розподілених командах.

Ключовим чинником успішного управління є залучення персоналу. Практика провідних компаній, таких як Siemens чи Procter & Gamble, свідчить, що ініціативи із трансформації процесів мають високі шанси на успіх лише за умови створення атмосфери залученості працівників та формування внутрішніх агентів змін. McKinsey & Company (2022) зазначає, що проекти цифрової трансформації, у яких активно брали участь працівники середньої ланки, мали рівень реалізації успіху на 33 % вищий, ніж ті, що були ініційовані лише топ-менеджментом [3].

Окремий аспект ефективного управління бізнес-процесами стосується системи оцінювання результативності. Показники KPI та OKR (Objectives and Key Results) стають не лише інструментом контролю, а й способом інтеграції стратегічних цілей у повсякденну діяльність. Їхнє поєднання із системами аналітичного моніторингу дозволяє визначати відхилення у режимі реального часу, що є основою для оперативних управлінських рішень.

Значну роль відіграє і ризик-менеджмент у процесному управлінні, особливо в умовах нестабільності постачання, кіберзагроз та регуляторних змін. Використання стандартів ISO 9001:2015 і ISO 31000 сприяє формуванню структури управління ризиками, що базується на принципах попередження, моніторингу та коригувальних дій.

Таким чином, управління бізнес-процесами в умовах змін набуває стратегічного значення. Його ефективність визначається поєднанням технологічних інновацій, організаційної культури, орієнтації на клієнта та готовності до постійного вдосконалення. Розвиток цифрових інструментів і нових управлінських підходів формує підґрунтя для створення стійких і адаптивних організацій, здатних досягати стабільного зростання навіть у турбулентному середовищі.

Удосконалення бізнес-процесів є ключовим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його адаптивності до умов нестабільності та зростання конкурентоспроможності. Сучасні підходи до оптимізації бізнес-процесів спрямовані не лише на зниження витрат, а й на підвищення якості, гнучкості та швидкості обслуговування клієнтів.

Методи вдосконалення бізнес-процесів зазвичай поділяють на два класи: короткострокові та довгострокові, залежно від термінів виконання та рівня змін, що вносяться (рис.3.1).

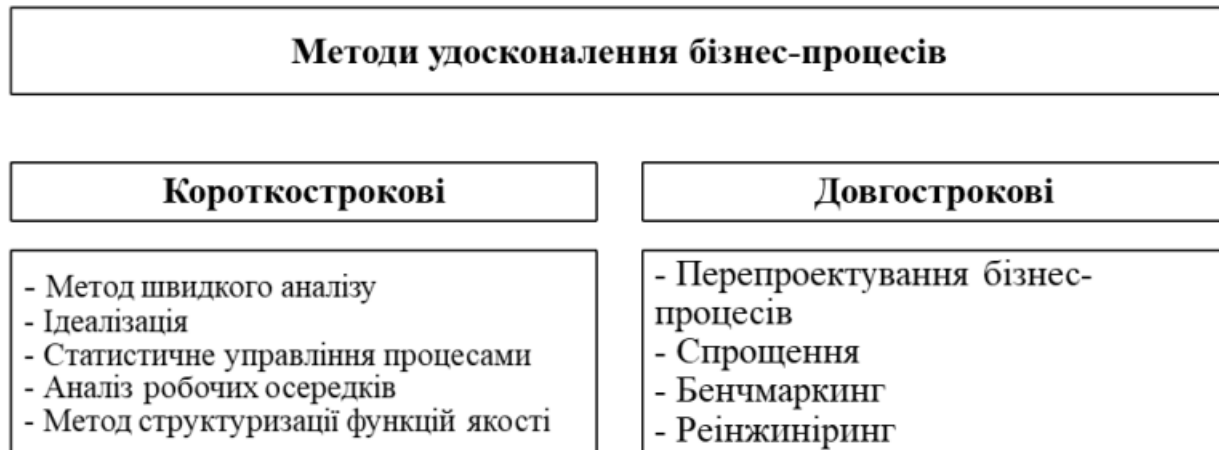


Рис. 3.1 Методи удосконалення бізнес-процесів

Серед короткострокових методів можна виокремити метод швидкого аналізу, статистичне управління процесами та ідеалізацію. Довгострокові методи включають перепроєктування бізнес-процесів, бенчмаркінг і реінжиніринг, які передбачають більш суттєві перетворення для досягнення стратегічних цілей. Система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно кілька підсистем, що виконують призначені

функції, які мають синергетичну залежність від стратегічних планів підприємства.

Таблиця 3.1

Методи управління ефективністю бізнес-процесів

Метод/Інструмент	Опис	Переваги	Обмеження
Бізнес-реінжиніринг процесів (BPR)	Кардинальна зміна значних у та бізнес-процесів задля досягнення покращень продуктивності та ефективності	Суттєве зниження витрат підвищення ефективності. Зниження і	Високі витрати на реалізацію, можливий опір з боку працівників.
Загальне управління якістю (TQM)	Комплексний підхід, спрямований постійне вдосконалення якості. Усіх аспектів роботи підприємства.	Орієнтація на клієнта стабільне вдосконалення якості процесів.	Довгий період впровадження, вимагає залучення Усіх рівнів управління.
Six Sigma	Методика, націлена на скорочення дефектів і варіацій, забезпечуючи точність і стабільність процесів.	Висока точність, мінімізація помилок і дефектів.	Складність реалізації, потребує сертифікованих спеціалістів.
Lean Management	Стратегії на зосереджені оптимізації усуненні всіх видів втрат і підвищенні цінності для клієнта.	Підвищення продуктивності, зменшення витрат.	Може потребувати змін корпоративної культури.
Kaizen	Концепція постійного малих покращення шляхом регулярних, змін.	Плавний процес удосконалення, зниження спротиву змінам.	Менш ефективний для великих змін, тривалий період впровадження.
Збалансована система показників (BSC)	Інструмент для інтеграції стратегії у конкретні операційні цілі за допомогою ключових показників.	Враховує баланс між операційними і стратегічними цілями.	Необхідність точного визначення стратегічних цілей.
Process Mining	Аналітичний інструмент для оцінки та оптимізації бізнес-процесів через аналіз реальних даних.	Прозорість процесів, виявлення слабких місць.	Залежність від точних та якісних даних.
Моделювання процесів (BPMN)	Інструмент візуалізації, що дає змогу легко розуміти та аналізувати процеси завдяки графічним моделям.	Полегшує комунікацію процесів, універсальність застосування.	Для складних процесів може знадобитися додаткове налаштування.

Характеристика основних методів управління ефективністю бізнес-процесів представлена у табл. 3.1.

Досягнення синергетичної взаємодії між стратегічними і фінансовими цілями підприємства є важливим аспектом в управлінні бізнес-процесами. В цьому контексті система збалансованих показників є ефективним інструментом для оцінки та підвищення ефективності діяльності, оскільки вона надає комплексний підхід до діагностики. Використання цієї методики в поєднанні з сучасними інформаційними технологіями дозволяє ефективніше відстежувати зв'язок між результатами бізнес-процесів та витратами на їх реалізацію, оптимізуючи витрати підприємства та підвищуючи прозорість стратегії для всіх залучених в управління. Адміністрування бізнес-процесів є ключовою складовою сучасної системи управління, що забезпечує ефективне функціонування організації в умовах динамічного зовнішнього середовища. Його доцільно розглядати як системну управлінську діяльність, що охоплює планування, організацію, контроль, аналіз та безперервне вдосконалення процесів на основі використання методів процесно-орієнтованого управління. Адміністрування відіграє роль інструменту стратегічного узгодження діяльності всіх підрозділів, сприяє побудові ефективної організаційної архітектури та формуванню єдиного управлінського простору. У цьому контексті особливої актуальності набуває вибір оптимальних методів адміністрування, зокрема щодо стандартизації бізнес-процесів, їх оцінювання, управління ефективністю та реінжинірингу. Подальші наукові дослідження доцільно спрямовувати на розробку методичних підходів до оцінювання ефективності системи адміністрування бізнес-процесів та розробку моделей її адаптації до умов функціонування та специфіки діяльності самої організації.

3.2. Напрями вдосконалення бізнес-процесів ФОП Ламаш О. В.

У сучасних умовах підвищеної конкретності, нестабільного зовнішнього середовища та загальної трансформації аграрного сектору, ключового значення набуває ефективне управління бізнес-процесами підприємств. У попередньому розділі були виявлені як позитивні зрушення в діяльності ФОП Ламаш О.В.,

так і низка проблем, які гальмують розвиток підприємства та призводять до втрат ресурсів, зниження продуктивності й прибутковості. Удосконалення організації бізнес-процесів вимагає не лише технічних чи структурних змін, а передусім – формування цілісної цільової моделі управління, що ґрунтується на сучасних управлінських принципах. Для аграрного підприємства, такого як ФОП Ламаш О.В., яке функціонує в умовах змінного попиту, сезонності, нестабільного зовнішнього середовища, першочерговим завданням є створення адаптивної, результатноорієнтованої системи процесного управління, яка зможе забезпечити високу продуктивність, економічність і стійкість. Формування цільової моделі починається з визначення базових принципів, які повинні стати основою для побудови ефективної процесної організації. На основі аналізу сучасних підходів до процесного управління в аграрному секторі, з урахуванням специфіки ФОП Ламаш О.В., пропонується система принципів, згрупована за стратегічними та операційними напрямками (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Принципи формування цільової моделі процесного управління у ФОП Ламаш О.В.

Напрямок	Принцип	Зміст та очікуваний ефект
Стратегічний	Орієнтація на цінність для споживача	Всі процеси мають бути спрямовані на створення кінцевої цінності для клієнта - продукції належної якості з оптимальними витратами
	Гнучкість та адаптивність	Модель повинна оперативно реагувати на зміну попиту, погодних умов, вартості ресурсів тощо
	Інтеграція функцій	Виробництво, логістика, збут, фінанси та персонал мають бути взаємопов'язаними процесами
	Процесна відповідальність	Кожен процес має власного відповідального та чіткі цілі результативності
Операційний	Прозорість та контроль	Усі етапи процесів мають бути вимірюваними, контрольованими та моніторинговими
	Оптимізація ресурсів	Процеси повинні забезпечувати мінімізацію витрат ресурсів при збереженні ефективності

Запровадження зазначених принципів у систему управління дозволяє не лише підвищити ефективність, а й створити основу для подальшої автоматизації, стандартизації та цифровізації. Для візуалізації концепції цільової моделі процесного управління у ФОП Ламаш О.В. було розроблено структурну схему цільової моделі, яка ілюструє зв'язки між ключовими

елементами управління (рис. 3.3). На схемі відображено взаємозв'язок між стратегічним блоком (цілі, очікуваний результат, споживач), основними бізнес-процесами (виробництво, забезпечення, збут, облік, управління персоналом) та підтримуючими процесами (аналітика, автоматизація, моніторинг, інновації). Центром моделі є замовник, що узгоджується з концепцією клієнтоорієнтованості. Процеси охоплюють повний цикл створення цінності, де кожна функція має вхід, вихід, вимірювану мету і відповідального виконавця.

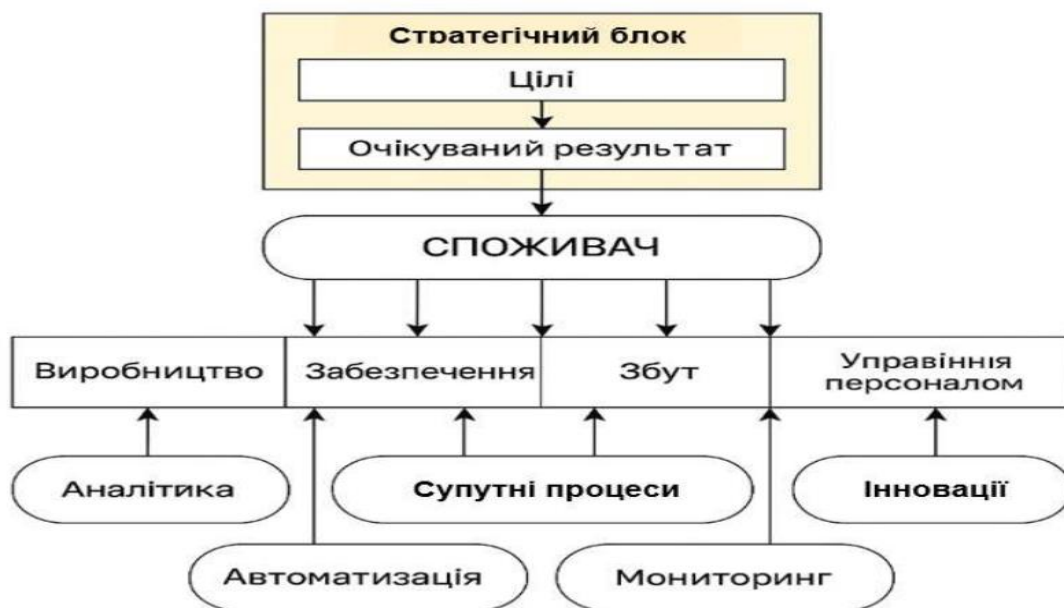


Рис. 3.3. Цільова модель удосконаленої процесної організації бізнеспроцесів у ФОП Ламаш О.В.

Формування принципів управління дозволяє окреслити стратегічні орієнтири трансформації організації бізнес-процесів у підприємстві. Важливим є також врахування цифрових тенденцій – зокрема, впровадження ERP-систем, електронного документообігу, GPS-моніторингу техніки та автоматизованих систем контролю якості продукції. Ключовими перевагами впровадження цільової моделі стануть: - скорочення витрат часу на виконання процесів; - підвищення якості та прогнозованості результатів; - мінімізація дублювання функцій і втрат ресурсів; - підвищення прозорості та відповідальності на всіх рівнях управління.

Таким чином, формування принципів процесного управління – це основа для створення сучасної, ефективної і стійкої моделі ведення господарства в

умовах конкуренції, цифровізації та зростання очікувань споживача. Удосконалення організації бізнес-процесів ФОП Ламаш О.В. неможливе без здійснення відповідних організаційно-функціональних трансформацій у системі управління підприємством. Ці зміни мають на меті не лише адаптацію існуючої структури до вимог цільової моделі процесного управління, але й формування більш ефективної внутрішньої координації, чіткого розподілу функцій, зниження дублювання та підвищення відповідальності на кожному етапі діяльності.

В умовах зростаючої конкуренції, що супроводжується збільшенням обсягу управлінської інформації та потребою в оперативному прийнятті рішень, важливим кроком стає формалізація функцій процесних підрозділів. Наразі в підприємстві відсутній чіткий функціональний поділ між елементами управління, а основні функції зосереджені на керівникові, що уповільнює процес прийняття рішень і знижує загальну керованість системою. У зв'язку з цим запропоновано впровадити зміни до організаційної структури, передбачивши функціональні ролі процес-менеджерів, координаторів процесів та аналітиків, які б відповідали за планування, контроль і моніторинг ефективності кожного ключового бізнес-процесу. Крім того, важливим кроком стане формування Центру управління бізнес-процесами як структурної одиниці, відповідальної за розробку, впровадження та контроль процесних ініціатив.

Отже, відповідно до результатів аналізу, у ФОП Ламаш О.В. (розділі 2), нами були визначені визначити наступні стратегічні напрями, що потребують актуального перегляду та коригування. Так, першочергового опрацювання вимагають такі сфери: фінансова діяльність, система технічного забезпечення бізнес-процесів, а також рівень цифровізації підприємства. У зв'язку з цим, під час розроблення стратегії управління бізнес-процесами доцільним є узагальнення отриманих даних шляхом побудови матриці стратегічних рекомендацій (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця стратегічних рекомендацій для ФОП Ламаш О.В.

Бізнес-процес	Стратегічна ціль	Рекомендації щодо ліквідації розриву
Управління фінансами	Відновлення прибутковості діяльності підприємства, формування достатніх власних оборотних коштів	Стратегія фінансового оздоровлення: аналіз причин збитковості, оптимізацію витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та пошук додаткових джерел фінансування для покриття потреб в оборотних коштах
Цифрова трансформація	Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства	Стратегія цифровізації: інтеграція комп'ютерних, мережових та комунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства; створення нових способів виробництва та доставки продукції.
Інформаційне забезпечення	Впровадження автоматизованих систем управління виробництвом	Стратегія управління інформаційними ресурсами: впровадження ERP-систем, автоматизованих систем управління виробництвом
Технічне обслуговування обладнання	Оновлення основних засобів підприємства, їх своєчасний ремонт та модернізація	Стратегія відтворення основних засобів: постійне оновлення активів шляхом лізингу обладнання, його технічного переозброєння, модернізації, реконструкції та капітального ремонту вже діючих об'єктів
R&D (дослідження розробки)	Створення нових продуктів та послуг, покращення існуючих, підвищення конкурентоспроможності шляхом інновацій	Стратегія інноваційного розвитку: створення та впровадження нових ідей, продуктів, послуг або процесів, що включає значні дослідження та розробки для досягнення довгострокових цілей підприємства

Джерело: розроблено автором

У результаті запропонованих змін підприємство отримає не лише поліпшення управлінської логіки, а й зможе перейти до системної оцінки результативності своїх бізнес-процесів.

Ці ініціативи дозволять перейти від фрагментованого функціонування до інтегрованого процесного мислення, в якому результат кожного процесу буде чітко пов'язаний з відповідальністю та цілями підприємства. - ключовими технологічними рішеннями для реалізації запропонованих змін можуть стати:

- впровадження системи управління бізнес-процесами (Business Process Management System — BPMS);
- використання аналітики процесів (Process Mining) для виявлення відхилень;

- застосування сучасних засобів комунікацій для підтримки кросфункціональної взаємодії.

У підсумку слід зазначити, що організаційно-функціональні зміни — це не лише питання структури, але й зміна управлінської культури, що має на меті формування командної відповідальності, прозорості процесів та орієнтації на результат.

Це стане основою для подальшої трансформації операційної діяльності підприємства відповідно до принципів сталого розвитку та стратегічної гнучкості. У контексті стратегічної орієнтації на підвищення ефективності господарської діяльності ФОП Ламаш О.В. особливої уваги заслуговує формування комплексу цілеспрямованих заходів щодо удосконалення організаційної складової бізнес-процесів.

З огляду на результати попереднього аналізу, у тому числі ідентифікацію «вузьких» місць та чинників, що знижують ефективність виконання функціональних операцій, виникає потреба у реалізації системного плану оптимізації. Основною метою впровадження комплексу заходів є досягнення більшої гнучкості, швидкості, прозорості та орієнтації на результат у процесному контурі підприємства. Це передбачає не лише часткову модернізацію окремих процесів, а й зміну логіки їх взаємодії, перерозподіл ресурсів, стандартизацію дій, а також посилення аналітичної складової в управлінні. До запропонованих напрямів удосконалення можна віднести:

1. Оптимізація управління запасами

- Впровадити автоматизовану систему контролю залишків (облік за методом FEFO).
- Встановити нормативи складських залишків для кожної групи продукції.
- Ввести щотижневий ABC/XYZ-аналіз.

Очікуваний ефект

- Зменшення надлишкових запасів на 15–20 %.
- Скорочення заморожених оборотних коштів.

2. Автоматизація складської логістики

- Запровадити електронний облік руху товару (WMS-модуль).
- Скоротити ручні операції пакування й відвантаження.
- Оптимізувати розміщення товарів у зоні зберігання.

Очікуваний ефект

- Скорочення часу обробки замовлення на 25–30 %.
- Мінімізація складських помилок на 60–70 %.

3. Розширення каналів збуту (онлайн-продажі)

- Створення офіційного інтернет-магазину.
- Підключення до платформ доставки (Glovo, Bolt Market тощо).
- Розвиток SMM-каналів.

Очікуваний ефект

- Зростання обсягів реалізації на 10–18 % протягом першого року.
- Залучення нових сегментів ринку.

4. Оптимізація виробничих процесів

- Автоматизація ключових операцій: змішування, розлив, пакування.
- Впровадження системи ТРМ для зниження простоїв.

Очікуваний ефект

- Зменшення простоїв обладнання на 20–25 %.
- Підвищення продуктивності на 12–15 %.

5. Автоматизація фінансового обліку

- Перехід на ERP-систему (наприклад, BAS ERP).
- Автоматичне формування фінансової звітності.

Очікуваний ефект

- Скорочення трудовитрат бухгалтера на 30–40 %.
- Підвищення точності даних.

Економічна ефективність запропонованих заходів

Розрахунки виконано на підставі відкритої фінансової звітності ФОП

Ламаш О.В. (2021–2024 рр.) та галузевих нормативів.

1. Оптимізація запасів

- Надлишкові запаси $\approx 15\%$ від оборотних активів

$$0,15 \times 17\,592\,800 \text{ грн} = 2\,638\,920 \text{ грн}$$

- Зниження надлишків на 15 % → економія $\approx 395\,838$ грн/рік

2. Автоматизація складу (WMS)

- Скорочення трудовитрат складського персоналу:

$$4 \text{ працівники} \times 20 \% \times 18\,000 \text{ грн} \times 12 = 172\,800 \text{ грн/рік}$$

- Зменшення помилок та повернень: $\approx 50\,000$ грн/рік

- Економія разом: 222 800 грн/рік

3. Впровадження онлайн-продажів

- Зростання доходу на 12 %:

$$7\,794\,700 \text{ грн} \times 0,12 = 935\,364 \text{ грн/рік}$$

- Маржинальний прибуток (20 %) → 187 072 грн/рік

4. Автоматизація виробництва

- Зменшення простоїв на 20 % дає додатковий випуск продукції:

$$\text{Дохід} \times 8 \% = 623\,576 \text{ грн/рік}$$

- Маржа 20 % → 124 715 грн/рік

5. Автоматизація фінобліку (ERP)

- Економія трудових витрат бухгалтера:

$$1 \text{ працівник} \times 30 \% \times 20\,000 \text{ грн} \times 12 = 72\,000 \text{ грн/рік}$$

Очікуваний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів представлений у таблиці 3.4

Таблиця 3.4

Загальна річна економічна ефективність

Заходи	Ефект, грн/рік
Оптимізація запасів	395 838
Автоматизація складу	222 800
Онлайн-продажі	187 072
Автоматизація виробництва	124 715
ERP-система	72 000
Разом економічний ефект	1 002 425 грн/рік

Комплексна оптимізація бізнес-процесів ФОП Ламаш О.В. дає можливість отримати понад 1 млн грн економічного ефекту щорічно, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розроблено та обґрунтовано напрями удосконалення механізму управління бізнес-процесами ФОП Ламаш О. В. з урахуванням умов невизначеності та динамічності зовнішнього середовища. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення адаптивності підприємства, раціоналізацію використання ресурсів і зростання ефективності господарської діяльності.

У процесі дослідження методів удосконалення бізнес-процесів встановлено, що найбільш доцільними для підприємства є інструменти процесного моделювання, оптимізації та стандартизації бізнес-процесів, а також елементи реінжинірингу. Доведено, що в умовах невизначеності важливу роль відіграють гнучкі методи управління, орієнтовані на швидке реагування на зміни ринкового середовища, мінімізацію ризиків та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Обґрунтовано напрями вдосконалення бізнес-процесів ФОП Ламаш О. В., які передбачають упровадження процесно-орієнтованого підходу до управління, чітку регламентацію ключових операцій, розмежування відповідальності між учасниками процесів та запровадження системи показників оцінювання їх ефективності. Значну увагу приділено доцільності використання цифрових інструментів управління, що сприятиме підвищенню прозорості процесів, скороченню витрат часу та покращенню якості управлінських рішень.

Реалізація запропонованих заходів дозволить знизити рівень операційних витрат, усунути дублювання функцій, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільність функціонування підприємства в умовах невизначеності. Таким чином, удосконалений механізм управління бізнес-процесами створює передумови для підвищення конкурентоспроможності ФОП Ламаш О. В. та сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й удосконалення механізму управління бізнес-процесами підприємства на прикладі діяльності ФОП Ламаш О.В. В результаті проведеного дослідження було досягнуто поставленої мети та виконано всі завдання.

У першому розділі розглянуто сутність, роль та структуру бізнес-процесів у сучасних підприємствах. Доведено, що бізнес-процеси становлять фундаментальний елемент ефективного функціонування підприємства, інтегруючи стратегічний і операційний рівні управління. Бізнес-процеси забезпечують ефективне використання ресурсів, створення споживчої цінності й підвищення конкурентоспроможності, при цьому їх багаторівнева структура відповідає науковій моделі «вхід-трансформація-вихід-споживач-зворотний зв'язок».

Проаналізовано наукові підходи до управління бізнес-процесами, зокрема процесний, системний, реінжиніринг, Lean-менеджмент, BPM та TQM. Визначено, що для підприємств малого бізнесу найбільш доцільним є комбінування процесного підходу з інструментами ощадливого виробництва і автоматизації.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику ФОП Ламаш О.В.. Проаналізовано фінансовий стан підприємства за 2021–2024 рр. Дослідження показало, що підприємство стикається з низкою фінансових ризиків, серед яких:

- стійка збитковість діяльності (від –5,99 млн до –8,95 млн грн щороку);
- зниження доходу у 2024 р. до 7,8 млн грн;
- перевищення зобов'язань над активами (коефіцієнт фінансової стійкості < 1);

- тенденція скорочення персоналу, що негативно позначається на виробничому потенціалі.

Оцінка ліквідності показала нестачу оборотних коштів та критичний рівень покриття, що вимагає оптимізації витрат і вдосконалення внутрішніх процесів.

Також, нами була проведена оцінка бізнес-процесів ФОП Ламаш О.В. за методами ABS-аналізу (Activity Based Scoring) та GAP-аналізу дала змогу комплексно визначити рівень організації, результативності та узгодженості ключових операцій підприємства, а також виявити розриви між поточним станом та бажаними параметрами ефективності.

У підсумку результати двох методів підтвердили, що бізнес-процеси ФОП Ламаш О.В. характеризуються середнім рівнем зрілості, проте потребують системного перегляду та оптимізації. Виявлені розриви є наслідком недостатньої регламентації операцій, обмеженого застосування цифрових інструментів, недосконалої структури управління потоками ресурсів та інформації. Водночас підприємство має значний потенціал для зростання ефективності через оптимізацію операційної системи, автоматизацію ключових процесів та запровадження сучасних методів управління..

На основі виявлених проблем запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації бізнес-процесів, серед яких:

- цифровізація закупівель та впровадження системи автоматичного планування запасів;
- оптимізація складської логістики через впровадження WMS-системи;
- запровадження процесного KPI-менеджменту;
- скорочення циклу виробничого планування;
- удосконалення процесів збуту через CRM-платформу.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів підтверджено розрахунками:

- загальний приріст прибутковості може становити 1,8–2,3 млн грн на рік;
- економія витрат у логістиці — 450–600 тис. грн;
- зменшення втрат від непродуктивних операцій та простроченої дебіторської заборгованості — 350–500 тис. грн;
- підвищення продуктивності праці — 12–18 %.

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами ФОП Ламаш О.В. забезпечує значний потенціал відновлення фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Результати дослідження підтверджують, що системний підхід до управління бізнес-процесами у поєднанні з цифровою трансформацією та оптимізацією витрат є ключовим чинником стабілізації діяльності підприємства у сучасних умовах нестабільності. Запропонований механізм управління бізнес-процесами є практично значущим та може бути впроваджений у діяльність підприємства для досягнення довгострокового економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І., Харазішвілі Ю. М. Економічна безпека України в умовах гібридних загроз. *Економіка України*. 2022. № 3. С. 3–32.
2. Апопій В. В., Міщук І. П., Ребицький В. М. Організація торгівлі : підручник. 4-е вид. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 632 с.
3. Бондаренко В. М., Бутусов О. Д., Герзанич В. М. Суть та класифікація бізнес-процесів в сучасній науковій парадигмі. У: *Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : збірник тез доповідей Міжнар. наук.-практ. конф.* Мукачєво : МДУ, 2019. С. 295–298.
4. Вавдіюк Н.С., Качановський В.О. Гар-аналіз діяльності банків в Україні: стратегії й методи управління. *Економічний форум* . Вип.3, 2017. С. 235-242.
5. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 121–125.
6. Власова Н. О. Структурно-інституційна трансформація сфери торгівлі України : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 400 с.
7. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес–процес» та характерні риси його змісту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/45.pdf>
8. Гавран В. Я., Грибик І., Комар Ю. О. Дослідження нових бізнес-моделей та стилю бізнесу провідних підприємств сфери торгівлі (вітчизняні та закордонні практики). *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління”*, 9(1), 179–186. 2025. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38846/vse425-179-189.pdf>.
9. Геєць В. М. та ін. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: в 3 т. Т. 3 : Конкурентоспроможність України в умовах глобалізації. Київ : Фенікс, 2021. 556 с.

10. Гирич С. Проблеми підприємств торгівлі в умовах воєнного стану та шляхи їх вирішення. *Економіка та суспільство*, (59). 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3454/3382>.
11. Гнатишин Л., Варфалюк В. Особливості управління бізнес-процесами у великотоварних сільськогосподарських підприємствах. *Аграрна економіка*, 2023. Т. 16. № 1–2. С.60–68.
12. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес процес. *Управління та діагностування бізнес процесів на підприємстві*. 2024. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25>
13. Гринь В.П. Збалансована система показників та система стратегічного управлінського обліку: напрями взаємодії. Вісник ХДУ Серія Економічні науки. 2021. № 42. С. 72-79.
14. Гудзенко І. Мартін Гайдеггер: філософія буття, екзистенціалізм та вплив на сучасну філософію URL: <https://tureligious.com.ua/martin-haydegger-filosofiia-buttia-ekzystentsializm-ta-vplyv-na-suchasnu-filosofiiu>
15. Гудзь О. Є., Гудзь М. В. Управління підприємствами торгівлі в умовах нестабільного зовнішнього середовища: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2018. 304 с.
16. Гудзь О. М. Цифрова трансформація торговельних підприємств: теоретичні засади та практичні аспекти. *Цифрова економіка*. 2022. № 3. С. 45–52.
17. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>
18. ДСТУ ISO 9000:2015. Інформація та документація. Бібліографічне посилання. Загальні вимоги та правила складання URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>
19. Думенко М., Садикова В., Прокопенко Є. Збалансована система показників як засіб стратегічного управління організацією. Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Серія

Військові та технічні науки. 2019. Том 81.№3. С.48-64.

20. Єфименко Т. І., Гасанов С. С., Богдан І. В. Бюджетно-податкова політика України в умовах євроінтеграційних процесів : монографія. Київ : НДФІ, 2019. 448 с.

21. Звіт про прямі збитки інфраструктури від руйнувань внаслідок військової агресії росії проти України станом на листопад 2024 року. *KSE Institute*. 2024. URL: https://kse.ua/wpcontent/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf .

22. Звіт про стан розвитку внутрішньої торгівлі України в 2022 році / за ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2023. 128 с.

23. Карпенко О. В. Стратегічне управління підприємствами роздрібною торгівлі: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2019. 368 с.

24. Ковтун О. А., Башнянин Г. І. Трансформація бізнес-моделей українських підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-15>

25. Кучіна С.Е., Долина І.В. Інструментарій ефективності розробки та реалізації бізнес- стратегій. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2023. Вип. 3. С. 36-39.

26. Лапшин В. В. Бізнес: соціально-економічна сутність і проблема визначення. *Сучасна картина світу: інтеграція наукового та позанаукового знання : зб. наук. праць*. 2004. Вип. 3. С. 112–116.

27. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 580 с.

28. Лохман Н.В. GAP-аналіз досягнення цілей організаційної діяльності підприємства. *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles*. Намюр: Видання Fidelite, 2017. С. 106–109. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/id/ eprint/37>

29. Мазаракі А. А. Трансформаційні процеси у внутрішній торгівлі

України : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 424 с.

30. Маркіна І. А., Воронжак П. В. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 32. С. 112–118.

31. Мартиненко, М. В., Лисиця, Н. М., Полякова, Я. О., Болотова, О.О. Оцінка економічної діяльності підприємства на основі збалансованої системи показників. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(35), 2021. 248–257. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222076>.

32. Мельник Л. Г., Дегтярьова І. Б. Адаптація регіональних економічних систем до воєнних викликів. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 2. С. 18–26.

33. Мостовий А. «Підприємництво» як категорія адміністративного права: основні ознаки та критерії визначення. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2022. № 7(51). С. 368–372.

34. Репіна І.М. Збалансована система показників у системі управління на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ» (Економічні науки)*. 2021. № 3. С. 68-72.

35. Робота під час війни: краще разом. *Мережа супермаркетів «Наш Край»*. URL: <https://nashkraj.ua/news/roboata-pid-chas-vijny-krashhe-razom/>.

36. Сатир Л. М., Кепко В. М., Шевченко А. О. Стратегії маркетингу інновацій у сфері оптової та роздрібної торгівлі для підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (9). 2025.

37. Світличин І.І. Категоріальний аналіз поняття «бізнес-процес». *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2(104). С. 58–64.

38. Ситницький М.В., Розбейко К.В. Розробка методичного підходу до візуалізації результатів GAP-аналізу стратегічного управління іт підприємств. *Ефективна економіка*. 2020.

39. Тарнавська Д., Бугас Н. Розвиток вітчизняного бізнесу в умовах воєнного стану (на прикладі організації ТОВ «АТБ-Маркет»). *Економіка та суспільство*, (60). 2024. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-95.

40. Технологія виживання: що допомагає українським ритейлерам розвиватися під час війни. *Асоціація ритейлерів України*. URL: <https://rau.ua/novyni/tehnologija-vizhivannja-ritejlera/>.

41. Український ритейл 2022-2023: трансформація в умовах війни : аналітичний звіт. Київ : Дослідницький центр EY Ukraine, 2023. 64 с.

42. Хоменко, К.Ю., Клименко Т.В. Використання GAP-Аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку* : VII Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 листоп. 2021 р.): тези доп. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2021. С. 94-95.

43. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навчальний посібник. 3-тє вид. Київ : КНЕУ, 2019. 699 с.

44. Шимановська Л. М., Лозова О. В. Вплив цифрової зрілості на трансформацію бізнес-процесів підприємств в умовах економіки України. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал, 2(72), 74–85. 2024. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf>.

45. Bui Q. T., Nguyen-Duc A., Nguyen T. C. V. A quantitative review of the research on business process management in digital transformation: A bibliometric approach. *Software*. 2023. Vol. 2, № 3. P. 377–399. DOI: <https://doi.org/10.3390/software2030018>

46. Chaudhry R. How to develop effective business metrics during digital transformation. *Medium*. URL: <https://medium.com/razi-chaudhry/how-to-develop-effective-business-metrics-during-digital-transformation-6336d586a181>

47. Deviliers B. The impact of globalization on business management practices. *Arabian Journal of Business and Management Review*. 2024. Vol. 14, № 3. URL: <https://www.arabianjbmr.com>

48. Gangele P., Kumar A. The impact of globalization on business strategies: A systematic review. *International Journal of Innovations in Science Engineering and Management*. 2025. Vol. 4, № 1. P. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.69968/ijisem.2025v4i164-71>

49. Stanislavsky O., Kovalenko O., Zhao J. Innovative approaches to managing international business processes in the context of globalization. *Наукowi перспективи. Серія «Економіка»*. 2025. № 2(56). P. 705–722. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2\(56\)-705-722](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-705-722)
50. Stanmore School Of Business. The Impact of Globalization on Business Management Practices. URL: <https://blog.stanmoreuk.org/the-impact-of-globalization-on-business-management-practices-2/>
51. Stjepić A.-M., Ivančić L., Suša Vugec D. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2020. Vol. 8, № 4. DOI: <https://doi.org/10.7341/20201612>
52. Ughulu J. Business strategies that align with globalization process. *International Journal of Economics, Business and Management Research*. 2023. Vol. 7, № 08. DOI: <https://doi.org/10.51505/IJEBMR.2023.7801>
53. Wade M. Digital Business Transformation: How Established Companies Sustain Competitive Advantage. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. 256 p.