

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



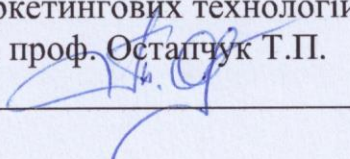
БОНДАРЧУК Владислав Ігорович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-25)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

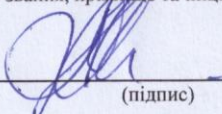
УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

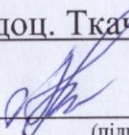


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Царук І.М.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Бондарчук В. І. Управління бізнес-процесами в організації. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління бізнес-процесами в організації. Проведено комплексний аналіз існуючих бізнес-процесів, визначено напрями їх оптимізації та впровадження ефективної системи управління, а також обґрунтовано економічний ефект від запропонованих заходів.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесами, організація, ефективність, моделювання, оптимізація, показники, вдосконалення.

Annotation

Bondarchuk V.I. Business process management in the organization. Manuscript.

Master's qualification work presented for the degree of higher education «Master», field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». State University «Zhytomyr Polytechnic», Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of business process management in the organization. A comprehensive analysis of existing business processes was conducted, directions for their optimization and the implementation of an effective management system were determined, and the economic effect of the proposed measures was justified.

Keywords: business process, Business Process Management (BPM), organization, efficiency, modeling, optimization, performance indicators, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	7
1.1. Економічний зміст та роль бізнес-процесів у забезпеченні ефективного функціонування організації	7
1.2. Система управління бізнес-процесами організації	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління бізнес-процесами....	22
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами організації	33
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СП ТОВ «РІФ-1»	43
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	43
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану СП ТОВ «РІФ-1»	54
2.3. Оцінка існуючої системи управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1».....	64
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СП ТОВ «РІФ-1»	79
3.1. Шляхи удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.....	79
3.2. Резерви підвищення ефективності бізнес-процесів СП ТОВ «РІФ-1» ...	86
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	96
Висновки до розділу 3	105
ВИСНОВКИ	107
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	105
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації, стрімкого технологічного розвитку та загострення конкуренції, стратегічні переваги організації формуються не стільки на рівні функціональних відділів, скільки у площині наскрізних бізнес-процесів. Перехід від традиційного функціонального управління до процесно-орієнтованого підходу (Business Process Management, BPM) є ключовою парадигмою для підвищення операційної ефективності, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Актуальність теми посилюється необхідністю цифрової трансформації, яка вимагає глибокого розуміння, моделювання та оптимізації процесів перед їх автоматизацією. Ефективне управління бізнес-процесами забезпечує прозорість діяльності, скорочення витрат, мінімізацію ризиків і швидке реагування на зміни ринку, що робить дослідження цієї системи критично важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Значний внесок у дослідження теорії та практики управління бізнес-процесами, реінжинірингу та процесної архітектури організації зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як М. Хаммер, Дж. Давенпорт, Т. Давенпорт, Г. Руммлер, А. Шеєр, М. Портер, а також І.О. Бланк, О.І. Ажнюк та В.В. Ковальов. Але, незважаючи на велику кількість наукових праць, у сучасній теорії та практиці не існує єдиного універсального підходу до розробки уніфікованої методології інтеграції концепцій BPM із новітніми цифровими технологіями, до об'єктивної оцінки зрілості системи управління бізнес-процесами для різних типів організацій та до розробки комплексної системи ключових показників ефективності (KPI), що охоплює як фінансові, так і операційні аспекти процесів.

Метою написання магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження, теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами в організації на

прикладі СП ТОВ «РІФ-1». Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути економічний зміст та роль бізнес-процесів у забезпеченні ефективного функціонування організації;
- описати систему управління бізнес-процесами організації;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності управління бізнес-процесами;
- систематизувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами організації;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану СП ТОВ «РІФ-1»;
- оцінити систему управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1»;
- запропонувати шляхи удосконалення системи управління діяльністю підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності бізнес-процесів СП ТОВ «РІФ-1»;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління бізнес-процесами організації в умовах трансформації бізнес-середовища, **предметом** – сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів формування ефективної системи моделювання, аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Інформаційними джерелами дослідження є фахова література, наукові публікації та статті провідних науковців, міжнародні стандарти управління процесами, а також первинна та вторинна інформація про діяльність СП ТОВ «РІФ-1».

Методи дослідження. Дослідження охоплює широкий спектр **методів**, які використовуються для вивчення, оцінки та вдосконалення управлінської практики: загальнонаукові методи (аналогія, системний аналіз, формалізація);

методи логічної абстракції (аналіз і синтез, індукція та дедукція); економіко-статистичні методи (факторний аналіз, ранжування, порівняння).

Наукова новизна полягає в узагальненні підходів до управління бізнес-процесами та удосконаленні методичних аспектів їх моделювання й оцінки ефективності. Також досліджено практичні підходи до оптимізації системи управління бізнес-процесами підприємства на прикладі СП ТОВ «РІФ-1».

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці конкретних моделей оптимізованих бізнес-процесів та методичних рекомендацій, які можуть бути використані керівництвом СП ТОВ «РІФ-1» для підвищення операційної ефективності, скорочення циклу виконання робіт та покращення якості послуг.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 113 сторінках друкованого тексту. Робота містить 22 таблиці та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 81 найменування. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Економічний зміст та роль бізнес-процесів у забезпеченні ефективного функціонування організації

Сучасна економічна наука та управлінська практика характеризуються докорінною трансформацією управлінської парадигми, що виявляється у переході від традиційного функціонального підходу до управління організацією до процесно-орієнтованого. Цей перехід не є лише зміною термінології чи черговою управлінською модою, він відображає фундаментальне переосмислення того, як насправді створюється цінність у сучасних організаціях. Усвідомлення того факту, що справжня цінність для споживача формується не у вертикальних функціональних «силосах», які традиційно домінували в організаційних структурах протягом десятиліть, а у горизонтальних, наскрізних потоках діяльності, що пронизують всю організацію від початку до кінця, змінює саму логіку побудови та функціонування підприємств.

Ця зміна методологічних орієнтирів не є випадковою чи суто теоретичною, вона зумовлена низкою об'єктивних факторів, що характеризують сучасне бізнес-середовище та ставлять перед організаціями принципово нові виклики. Насамперед, це необхідність суттєвого підвищення операційної ефективності в умовах зростаючого тиску на маржинальність бізнесу, коли традиційні джерела конкурентних переваг вичерпуються, а споживачі стають дедалі більш вимогливими до співвідношення ціни та якості. Крім того, сучасні підприємства стикаються з критичною потребою у швидкості та гнучкості реагування на перманентні зміни висококонкурентного ринкового середовища, де життєві цикли продуктів невпинно скорочуються, технології змінюються з блискавичною швидкістю, а очікування споживачів

постійно зростають та еволюціонують. Не менш важливою є необхідність забезпечення стійкої конкурентоспроможності в умовах глобалізації, коли підприємства змушені конкурувати не лише на локальних ринках, де вони традиційно мали певні переваги, а й на міжнародних ринках з гравцями світового рівня [31].

У цьому складному та багатовимірному контексті концепція бізнес-процесів набуває статусу ключового методологічного інструменту організації, моделювання, аналізу та систематичної оптимізації діяльності сучасних підприємств. Розуміння глибинної природи та механізмів функціонування бізнес-процесів стає критично важливою управлінською компетенцією для менеджерів усіх рівнів організаційної ієрархії, оскільки саме через призму процесів можна найбільш адекватно та всебічно аналізувати, планувати та вдосконалювати діяльність організації у всіх її численних проявах та аспектах.

Термін «бізнес-процес» увійшов до активного наукового обігу наприкінці XX століття, значною мірою завдяки роботам про реінжиніринг бізнес-процесів, які спричинили справжню революцію в управлінському мисленні та практиці. З того часу цей термін отримав численні, часом суперечливі на перший погляд, але, по суті, взаємодоповнюючі трактування в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, що відображає багатогранність та багатоаспектну складність цього явища, яке не можна звести до однієї простої формули [27].

Поява та стрімке поширення концепції бізнес-процесів було історичною відповіддю на критичні обмеження традиційної функціональної організації, яка характеризувалася жорсткою вертикальною ієрархією, фрагментацією відповідальності між різними підрозділами та відсутністю цілісного бачення процесу створення цінності для кінцевого клієнта. У класичній функціональній моделі управління кожен підрозділ, будь то відділ закупівель, виробничий цех чи відділ продажів, прагнув оптимізувати власні локальні показники ефективності, часто на шкоду загальній ефективності організації як єдиного цілого. Це призводило до численних системних проблем, які добре відомі

практикам: значні втрати часу на передачу робіт, документів та відповідальності між різними підрозділами, дублювання функцій та неефективне використання ресурсів, відсутність чіткої персональної відповідальності за кінцевий результат та, що найбільш критично з точки зору конкурентоспроможності, нездатність швидко та гнучко реагувати на зміни потреб та очікувань споживачів.

У сучасній економічній літературі сформувалося кілька основних концептуальних підходів до визначення та розуміння сутності бізнес-процесів, кожен з яких підкреслює та акцентує увагу на певному важливому аспекті цієї складної багатовимірної категорії. Діяльнісний підхід є найбільш поширеним і традиційним у літературі з управління та розглядає бізнес-процес як структуровану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, операцій або завдань, що виконуються у певній логічній послідовності з чітко визначеною метою. Ключовою ознакою тут виступає спрямованість на створення кінцевого продукту або послуги для споживачів, як внутрішніх, так і зовнішніх, при цьому процес детально описує не лише функції, які має виконати організація, а й конкретний механізм їхнього виконання, їхню послідовність та динаміку взаємодії всередині компанії. Такий підхід дозволяє побачити організацію не як набір статичних структурних елементів та підрозділів, а як динамічну живу систему потоків діяльності, що безперервно генерують цінність [43].

Ресурсний підхід концентрує увагу на економічній сутності процесів, визначаючи бізнес-процес як цілеспрямовану реалізацію певної функції в часі, що є способом ефективною трансформації вхідних ресурсів, таких як сировина, праця, інформація, капітал та знання, у вихідні результати, що мають суттєво більшу економічну цінність для споживачів. По суті, цей підхід відповідає на фундаментальне управлінське питання, яке стоїть перед будь-яким керівником: «Як, використовуючи наявні обмежені ресурси найбільш ефективним та раціональним чином, досягти бажаного результату з мінімальними витратами?» Цей підхід виявляється особливо корисним для глибокого економічного аналізу

та цілеспрямованої оптимізації процесів саме з точки зору ресурсної ефективності та продуктивності [33].

Системний підхід інтерпретує бізнес-процес як цілісну, динамічну відкриту систему, яка має чітко визначені межі, що відокремлюють її від зовнішнього середовища, входи, що ініціюють процес, виходи, що представляють результати, та, що критично важливо для можливості управління, механізми управління та зворотного зв'язку, які дозволяють коригувати виконання процесу в реальному часі. Системний підхід дає змогу розглядати процеси як взаємозалежні об'єкти, що функціонують у загальній комплексній архітектурі підприємства і постійно впливають один на одного через численні прямі та зворотні зв'язки. При цьому кожен процес містить свої підсистеми, які можна розглядати як підпроцеси нижчого рівня, і водночас сам є підсистемою більш широкої та складної системи всієї організації [43].

Процесний підхід в управлінні зміщує акцент на наскрізний, міжфункціональний характер процесу, який пронизує всю організацію, незалежно від її традиційної функціональної структури та часто штучних організаційних меж між підрозділами. Це фундаментально означає, що основою для управління організацією стає не підрозділ як організаційна одиниця з її локальними цілями та показниками, а сам потік створення цінності, який безпосередньо визначається стратегічними цілями підприємства та реальними потребами споживачів. Процесний підхід дозволяє побачити та проаналізувати організацію очима клієнта, для якого абсолютно не має значення складна внутрішня структура компанії, кількість відділів чи рівнів ієрархії, а важливий виключно кінцевий результат, швидкість його отримання та рівень задоволення його потреб [27].

Узагальнюючи та інтегруючи всі зазначені вище концептуальні підходи, можна сформулювати комплексне та всебічне визначення: бізнес-процес являє собою структуровану, логічно послідовну та керовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що здійснюються з цілеспрямованим використанням різноманітних ресурсів організації, включаючи матеріальні,

трудо́ві, інформаційні та фінансові активи, з метою створення унікального продукту, послуги або інформації, які мають безпосередню та вимірну цінність для внутрішніх або зовнішніх споживачів і забезпечують досягнення встановлених стратегічних цілей організації в динамічному та постійно змінюваному конкурентному середовищі [40].

Це інтегроване визначення підкреслює кілька принципово важливих аспектів феномену бізнес-процесів. По-перше, структурованість, що означає, що процес не є хаотичним або випадковим набором дій, а представляє собою організовану послідовність. По-друге, керованість, тобто процесом можна і необхідно цілеспрямовано управляти, впливаючи на його параметри та результати. По-третє, цілеспрямованість, оскільки кожен процес має чітко сформульовану мету, яка впливає із загальної стратегії організації. По-четверте, ресурсомісткість, адже будь-який процес неминуче споживає певні ресурси для свого виконання. І нарешті, орієнтацію на створення цінності, що означає, що процес має виправдовувати своє існування через генерацію реальної цінності, яка перевищує витрачені на нього ресурси.

Для забезпечення можливості ефективного управління, належної контрольованості та подальшої систематичної оптимізації, кожен бізнес-процес необхідно розкласти на ключові структурні елементи, які є обов'язковими для його повноцінного та результативного функціонування. Ці елементи найкраще описуються класичною моделлю, що включає входи, власне процес трансформації, виходи та механізми контролю, яка є фундаментальною в сучасній теорії управління процесами (рис. 1.1) [40, 19].

Входи процесу представляють собою необхідні первинні ресурси, матеріали, інформацію, фінансові активи, кваліфікований персонал, які «запускають» процес та є вихідною точкою для трансформації, яка буде здійснюватися в рамках процесу. Входи можуть бути як матеріальними, наприклад сировина, комплектуючі або напівфабрикати, так і нематеріальними, такими як дані, знання, компетенції або запити клієнтів. Важливо усвідомлювати, що якість входів безпосередньо і дуже суттєво впливає на

якість кінцевих виходів процесу, що підкреслює критичну важливість ретельного контролю саме на вхідному етапі, ще до початку основних трансформаційних операцій.



Рис. 1.1. Складники забезпечення бізнес-процесу в організації

Джерело: [15]

Виходи процесу являють собою кінцевий результат виконання всієї послідовності діяльності, який повинен мати конкретну, бажано вимірну, цінність для наступного процесу в загальному ланцюгу створення вартості або безпосередньо для зовнішнього клієнта, який є кінцевим споживачем. Виходами можуть бути готовий матеріальний продукт, надана нематеріальна послуга, прийняте обґрунтоване управлінське рішення або створена релевантна інформація. Принципово важливо, що виходи мають чітко відповідати заздалегідь визначеним вимогам та встановленим стандартам якості, які можуть бути як внутрішніми корпоративними, так і зовнішніми галузевими або міжнародними.

Власник процесу представляє собою ключову управлінську роль у процесно-орієнтованій організаційній структурі, яка принципово відрізняється від традиційної функціональної моделі. Власник це конкретна посадова особа,

яка наділена відповідними повноваженнями та несе персональну відповідальність за кінцевий результат процесу, за управління його перебігом у реальному часі, за забезпечення необхідними ресурсами та за ініціювання заходів з його систематичної оптимізації та вдосконалення. Запровадження інституту власників процесів є одним із найважливіших організаційних нововведень процесного підходу, оскільки це дозволяє подолати традиційну проблему розпорошеної відповідальності, коли за кінцевий результат наскрізного процесу формально не відповідає жодна конкретна особа [27].

Ресурси процесу охоплюють всі матеріальні та нематеріальні засоби, які є необхідними для ефективної трансформації входів у виходи з заданими параметрами якості та продуктивності. До них відносяться виробниче обладнання та інструменти, сучасні технології та методології, інформаційні системи та бази даних, кваліфікований персонал з необхідними компетенціями, а також фінансові ресурси для забезпечення безперервності процесу. Рациональне управління ресурсами процесів є одним із ключових факторів підвищення загальної ефективності організації.

Класифікація бізнес-процесів є фундаментальною основою для побудови узгодженої архітектури процесів організації, яка дозволяє системно управляти всією сукупністю процесів [37].

Таблиця 1.1

Види бізнес-процесів

Класифікаційна ознака	Види
За роллю у створенні цінності	основні (операційні), допоміжні (підтримуючі), управлінські
За часом:	безперервні, періодичні.
За причетністю:	внутрішні, зовнішні
За складністю:	монопровеси (прості), пов'язані, складні (макропроцеси).
За рівнем ієрархії:	вищого, середнього та нижнього рівня
За структурою взаємодії:	індивідуальні, вертикальні, горизонтальні, інтегровані

Джерело: [34]

Найбільш важливою та практично значущою є класифікація процесів за ступенем їхнього впливу на створення цінності для зовнішнього клієнта,

оскільки саме цей критерій визначає пріоритетність процесів з точки зору стратегічного управління.

Основні або операційні процеси безпосередньо формують кінцеву цінність для зовнішнього споживача і є первинним джерелом основного доходу підприємства, тобто саме вони генерують грошові потоки, які забезпечують економічну життєздатність організації. До основних процесів належать такі критично важливі види діяльності як розробка нових продуктів відповідно до потреб ринку, виробництво продукції або надання послуг, маркетинг та продаж створених цінностей, а також обслуговування клієнтів та підтримка лояльності. Саме ці процеси визначають унікальні конкурентні переваги організації на ринку та формують її репутацію серед споживачів [27].

Допоміжні або підтримуючі процеси створюють необхідні умови, забезпечують інфраструктуру та надають внутрішні послуги для ефективного виконання основних процесів, але самі по собі не генерують безпосередньої зовнішньої цінності для кінцевих споживачів. До цієї категорії входять такі важливі функції як управління фінансами та бухгалтерський облік, управління персоналом та розвиток людських ресурсів, інформаційно-технологічне забезпечення та підтримка цифрової інфраструктури, управління закупівлями та постачанням, забезпечення безпеки та підтримка фізичної інфраструктури. Хоча ці процеси не створюють прямої цінності для зовнішніх клієнтів, їхня якість та ефективність опосередковано, але дуже суттєво впливає на результативність основних процесів [37].

Управлінські процеси або процеси менеджменту спрямовані на забезпечення загального стратегічного керівництва організацією, координації між різними процесами та підрозділами, стратегічного розвитку та довгострокового планування, а також систематичного контролю над усією системою процесів підприємства. До управлінських процесів відносяться стратегічне планування та визначення напрямків розвитку, управління ризиками та забезпечення стійкості бізнесу, бюджетування та фінансове планування, управління якістю та безперервне вдосконалення, а також

управління змінами та організаційний розвиток. Ці процеси забезпечують, що всі інші процеси в організації функціонують узгоджено та спрямовані на досягнення спільних стратегічних цілей [40, 19].

1.2. Система управління бізнес-процесами організації

Ефективне функціонування сучасної організації вимагає не лише глибокого розуміння структури та змісту бізнес-процесів, а й наявності комплексної, інтегрованої системи управління ними. Система управління бізнес-процесами, або Business Process Management (BPM), являє собою стратегічно важливу сукупність методологій, підходів, технологій та інструментів, спрямованих на постійне вдосконалення діяльності організації через систематичну оптимізацію та автоматизацію її наскрізних бізнес-процесів [21]. У сучасному глобалізованому та високодинамічному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються з безпрецедентною швидкістю, а конкурентна боротьба постійно загострюється, наявність ефективної системи управління бізнес-процесами перестає бути опцією та стає абсолютною необхідністю для організацій, що прагнуть не просто вижити, а процвітати і розвиватися.

BPM є концепцією процесного управління, яка розглядає бізнес-процеси як критично важливі ресурси підприємства, що вимагають безперервного моніторингу, контролю та адаптації до постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це фундаментальна зміна парадигми управління, що переосмислює саму природу організації та способи її функціонування. Фундаментальні принципи BPM полягають у забезпеченні прозорості, зрозумілості та керованості бізнес-процесів [6,56]. Прозорість означає, що всі учасники процесу чітко розуміють, хто, що, коли і як повинен робити, які входи необхідні для виконання роботи і які виходи мають бути отримані. Зрозумілість передбачає, що процеси документовані та описані таким чином, що будь-який кваліфікований співробітник може зрозуміти їх логіку та виконати відповідно

до встановлених вимог. Керованість означає, що організація має інструменти та механізми для контролю виконання процесів, вимірювання їх ефективності та здійснення необхідних коригувань.

Це стратегічний спосіб управління, де вся діяльність сприймається як сукупність взаємопов'язаних процесів, кінцевою метою яких є створення цільового результату, що генерує цінність для споживача та приносить дохід організації в цілому [57]. На відміну від традиційного функціонального підходу, де організація розглядається як набір відокремлених підрозділів, кожен з яких виконує свої специфічні функції, процесний підхід фокусується на горизонтальних потоках діяльності, що пронизують організацію від початку до кінця, від отримання замовлення від клієнта до задоволення його потреби. Це дозволяє подолати традиційні бар'єри між підрозділами, усунути розриви та непорозуміння у взаємодії, оптимізувати загальний потік створення цінності замість локальної оптимізації окремих функцій.

Концепція BPM забезпечує синхронізацію стратегії, цілей, культури та структури організації з операційною діяльністю. Вона зводить воедино організаційні ролі, регламенти, методології та інформаційно-технологічний інструментарій для аналізу, проєктування, впровадження, управління та безперервного вдосконалення процесів. Ця інтеграція є критично важливою, оскільки дозволяє перетворити абстрактні стратегічні цілі на конкретні операційні дії, забезпечити, щоб щоденна робота кожного співробітника вносила вимірюваний внесок у реалізацію стратегії організації.[5] Основна мета BPM полягає у підвищенні загальної ефективності системи управління шляхом мінімізації міжфункціональних витрат взаємодії, тих латентних втрат, що пов'язані із передачею роботи між підрозділами, завдяки логічній та правильній організації наскрізних процесів [58].

Система управління бізнес-процесами організації наведена на рис. 1.2.

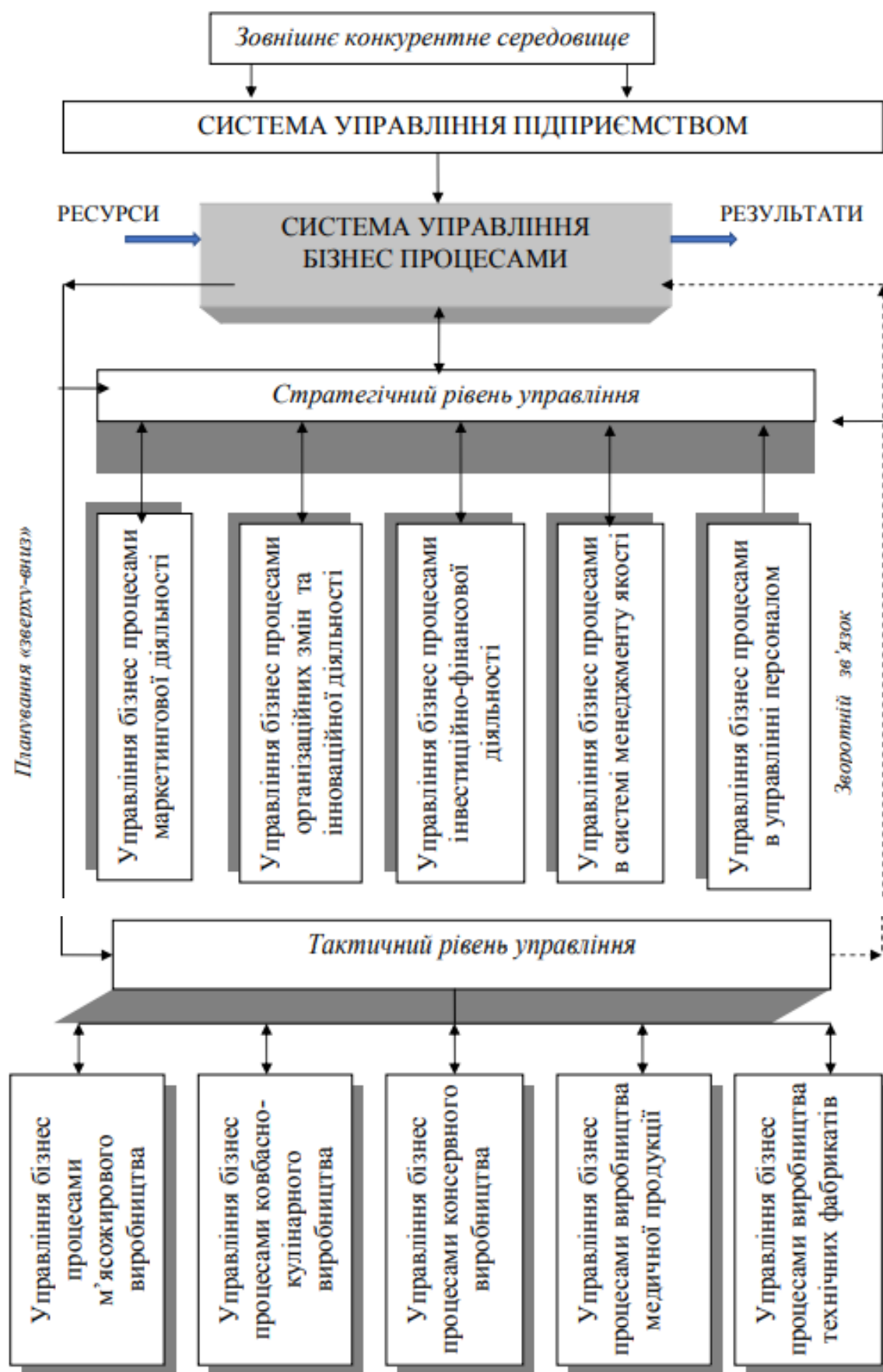


Рис. 1.2. Система управління бізнес процесами організації

Джерело: [24]

Ці міжфункціональні витрати часто є прихованими та недооціненими, але можуть становити значну частку загальних витрат організації. Вони виникають через необхідність координації між підрозділами, очікування передачі роботи, виправлення помилок та непорозумінь, дублювання зусиль. Процесний підхід дозволяє виявити та усунути ці приховані втрати, оптимізувати потоки інформації та матеріалів, скоротити час виконання замовлень та підвищити загальну продуктивність організації. Ключова відмінність процесного управління полягає в тому, що результат оцінюється не за якістю виконання окремих функцій, що відображає локальну ефективність підрозділу, а за сукупним, кінцевим результатом, отриманим в ході виконання всього ланцюжка створення цінності, що характеризує глобальну ефективність організації [6].

Процесні команди виконують операційну діяльність, безпосередньо реалізуючи кроки процесу, створюючи цінність для клієнта. Важливо, що склад процесної команди може включати представників різних функціональних підрозділів, що працюють разом над досягненням спільної мети – успішного завершення процесу та задоволення потреб клієнта. Центр компетенцій з управління процесами забезпечує методологічну підтримку, стандартизацію підходів, навчання та координацію всіх ініціатив з BPM у масштабі всієї організації. Він виступає як внутрішній центр експертизи, що розробляє корпоративні стандарти моделювання та документування процесів, надає консультаційну підтримку власникам процесів та процесним командам, організовує обмін кращими практиками між різними процесами та підрозділами, координує портфель проєктів вдосконалення процесів.

Методологія управління включає набір стандартизованих підходів, методів та інструментів для роботи з бізнес-процесами, що забезпечує системність та послідовність у всіх ініціативах з управління процесами [58]. Це охоплює методи ідентифікації та класифікації процесів, що дозволяє створити повний каталог всіх процесів організації, визначити їх межі, входи, виходи та взаємозв'язки. Нотації для моделювання, такі як BPMN, надають

стандартизовану графічну мову для візуального представлення процесів, що забезпечує спільне розуміння між усіма зацікавленими сторонами – від бізнес-користувачів до ІТ-розробників. Підходи до аналізу та оптимізації процесів включають різноманітні методи виявлення проблем, ідентифікації можливостей для вдосконалення, розробки альтернативних варіантів організації процесу.

Інформаційно-технологічне забезпечення включає спеціалізовані системи для підтримки управління бізнес-процесами, що є технологічним фундаментом сучасного BPM [50]. BPM-системи містять набір базових функціональних модулів, що покривають весь життєвий цикл управління процесами. Репозиторії бізнес-процесів служать єдиним централізованим сховищем всіх описів процесів, забезпечуючи контроль версій, управління доступом, можливість пошуку та повторного використання елементів процесів. Інструменти моделювання надають графічні редактори для створення моделей процесів у стандартизованих нотаціях, дозволяють валідувати моделі на коректність, симулювати виконання процесів для прогнозування їх поведінки.[39]

Механізми виконання забезпечують автоматизацію та координацію виконання процесів, маршрутизують завдання до відповідних виконавців, забезпечують дотримання встановленої послідовності кроків, контролюють терміни виконання, управляють винятковими ситуаціями. Засоби моніторингу та аналізу відстежують показники ефективності процесів у реальному часі, збирають статистику виконання, візуалізують дані через дашборди та звіти, дозволяють виявляти відхилення від нормального функціонування та проблемні ситуації. Документація процесів фіксує опис процесів, регламентує їх виконання та забезпечує передачу знань між співробітниками [13]. Вона включає графічні моделі процесів, що надають візуальне уявлення потоку роботи; детальні регламенти та процедури, що описують кожен крок процесу з необхідною деталізацією; карти показників ефективності, що визначають критерії оцінки результативності процесу.

Управління бізнес-процесами являє собою безперервну, циклічну діяльність, спрямовану на постійне вдосконалення, що відображає філософію безперервного покращення як невід’ємної частини організаційної культури. Найбільш поширеною та фундаментальною моделлю життєвого циклу є цикл PDCA, також відомий як цикл Шухарта-Демінга [28, 45]. Цей цикл вперше був запропонований Волтером Шухартом у 1920-х роках та популяризований Едвардом Демінгом у контексті управління якістю, але згодом знайшов широке застосування в управлінні бізнес-процесами загалом. Філософія циклу PDCA полягає в тому, що вдосконалення ніколи не закінчується – кожен виток циклу призводить до нового рівня ефективності, після чого починається новий виток покращень.

Етап планування є етапом аналізу та проектування, де закладається фундамент для всіх подальших дій [45, 55]. Він включає ідентифікацію процесів, що вимагають уваги, визначення їх меж, входів, виходів, власників та учасників. На цьому етапі проводиться детальний аналіз поточної ситуації, створюється модель процесу в його існуючому стані, яка дозволяє зрозуміти, як процес функціонує насправді. Виявляються проблеми та можливості для покращення через збір та аналіз даних про виконання процесу, інтерв’ювання учасників процесу, спостереження за роботою, аналіз скарг клієнтів. Встановлюються чіткі, вимірювані цілі та показники ефективності, що дозволять оцінити успіх вдосконалення. Розробляються або вдосконалюються моделі процесів у їх цільовому стані, що відображають бажану організацію процесу після впровадження змін. Планування необхідних ресурсів включає оцінку потреби в людських, фінансових, технологічних ресурсах для реалізації запланованих змін.

Етап виконання є етапом реалізації запланованих дій, де теоретичні плани перетворюються на практичні результати [55, 11]. Це передбачає впровадження або виконання спроектованих процесів відповідно до розроблених моделей та регламентів. На цьому етапі критично важливим є забезпечення процесів необхідними ресурсами – персоналом з відповідною кваліфікацією,

обладнанням, матеріалами, інформаційними системами. Координація діяльності учасників процесу забезпечує, що всі розуміють свої ролі та відповідальність, взаємодіють ефективно, дотримуються встановлених процедур. Документування результатів виконання процесів є необхідним для подальшого аналізу та вдосконалення, воно включає збір даних про фактичні показники виконання, фіксацію проблем та відхилень, що виникли, збір зворотного зв'язку від учасників процесу та клієнтів.

Етап перевірки є етапом контролю та оцінки, де відбувається критичний аналіз результатів виконання [11, 31]. Він охоплює систематичний моніторинг виконання процесів через збір даних про ключові показники ефективності в режимі реального часу або з певною періодичністю. Порівняння фактичних результатів із плановими цілями дозволяє визначити, чи досягнуто бажаних покращень, чи виникли непередбачені проблеми. Аналіз відхилень для виявлення корінних причин проблем є критично важливим – замість поверхневої фіксації симптомів, необхідно зрозуміти глибинні причини, що призвели до відхилень. Для цього використовуються різноманітні аналітичні інструменти, такі як діаграми Ісікави, метод “5 чому”, статистичний аналіз. Оцінка задоволеності внутрішніх і зовнішніх споживачів процесу надає критично важливу інформацію про якість результатів процесу з точки зору тих, хто ці результати використовує.

Етап дій є етапом коригування та стандартизації, де замикається цикл вдосконалення [33]. На основі результатів аналізу приймаються рішення щодо необхідних коригувань процесів – чи потрібно повернутися до попереднього стану, чи внести модифікації в нову організацію процесу, чи продовжити виконання без змін. Впроваджуються виявлені покращення, що довели свою ефективність на етапі перевірки. Успішні зміни стандартизуються для закріплення досягнутого ефекту та запобігання поверненню до попереднього, менш ефективного стану. Це включає оновлення документації процесу, регламентів, навчання персоналу новим процедурам, модифікацію інформаційних систем. З цього етапу починається новий цикл вдосконалення, що забезпечує безперервність покращень – організація ніколи не

задовольняється досягнутим рівнем ефективності, а постійно шукає нові можливості для вдосконалення.

Моделювання бізнес-процесів є ключовим інструментом їх управління та необхідною умовою для їх автоматизації [38]. Це формалізований та стандартизований опис послідовності дій фахівців у формі логічних блок-схем, що відображають логіку процесу та умови вибору подальших дій [63]. Моделювання виконує кілька критично важливих функцій: по-перше, воно дозволяє зрозуміти, як процес функціонує насправді, виявити його складність, ідентифікувати учасників та їх взаємодію; по-друге, модель служить основою для аналізу процесу, виявлення проблем, вузьких місць, надлишкових операцій; по-третє, модель є інструментом комунікації, що дозволяє всім зацікавленим сторонам досягти спільного розуміння процесу; по-четверте, модель слугує специфікацією для автоматизації процесу в інформаційних системах.

Для моделювання використовується спеціальна мова – нотація BPMN, що є міжнародним стандартом, який забезпечує уніфікований графічний спосіб представлення бізнес-процесів [3]. BPMN була розроблена Business Process Management Initiative та в 2011 році прийнята як міжнародний стандарт ISO/IEC 19510. Стандартизація нотації моделювання є критично важливою, оскільки дозволяє уникнути плутанини та непорозумінь, що можуть виникати, коли різні люди або організації використовують різні способи графічного представлення процесів. Основна цінність BPMN полягає у її здатності забезпечити спільну мову між усіма учасниками процесу управління бізнес-процесами [4]. Бізнес-аналітики використовують BPMN для опису вимог до процесів на основі інтерв'ю з власниками та учасниками процесів. Власники процесів використовують моделі BPMN для контролю та управління процесами, аналізу їх ефективності. Розробники використовують моделі BPMN як специфікації для автоматизації робочих потоків у BPM-системах.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності організації та реалізації бізнес-процесів

Оцінка ефективності бізнес-процесів являє собою не просто технічну процедуру збору числових даних, а критично важливий, стратегічний імператив для будь-якої сучасної, процесно-орієнтованої організації. Вона виступає як інтегративний елемент системи управління та є наріжним каменем для реалізації циклу безперервного вдосконалення [55]. Неможливість об'єктивного та систематичного вимірювання операційних результатів унеможливорює визначення істинних джерел втрат та неефективності, блокує можливості для прийняття обґрунтованих, заснованих на даних управлінських рішень та нівелює зусилля з досягнення стратегічних цілей [55]. У сучасному динамічному бізнес-середовищі, де конкуренція постійно посилюється, а очікування стейкхолдерів зростають, здатність організації об'єктивно оцінювати ефективність своїх бізнес-процесів стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою виживання та процвітання.

Методичні засади оцінки ефективності формують науково-практичну основу, що дозволяє перетворити діяльність підприємства з хаотичного набору функцій на цілеспрямований, керований і постійно оптимізований потік створення цінності. Без систематичного вимірювання організація функціонує наосліп, покладаючись на інтуїцію та суб'єктивні оцінки замість об'єктивних даних. Це призводить до прийняття помилкових рішень, марнотратного використання ресурсів та втрати можливостей для вдосконалення. Навпаки, організації, що мають розвинену систему оцінки ефективності, здатні швидко ідентифікувати проблеми, визначати пріоритети для інвестицій у вдосконалення та систематично підвищувати свою операційну досконалість.

Під ефективністю бізнес-процесів у широкому економічному сенсі розуміється здатність процесу до досягнення встановлених цільових результатів при мінімально необхідному, оптимальному використанні всіх залучених ресурсів [55]. Це визначення об'єднує два ключові аспекти: результативність, що відображає міру досягнення поставлених цілей, та економічність, що характеризує раціональність використання ресурсів.

Важливо розуміти, що ці два аспекти часто знаходяться у напруженні один з одним – максимізація результатів може вимагати додаткових ресурсів, тоді як мінімізація витрат може обмежити досягнення результатів. Тому пошук оптимального балансу між результативністю та економічністю є ключовим завданням управління ефективністю бізнес-процесів.

Ідеальний ефективний бізнес-процес характеризується синергією, створюючи максимальну цінність для зовнішніх та внутрішніх споживачів при мінімальних витратах часу, фінансових коштів, матеріалів та інших ресурсів, забезпечуючи високу якість результатів та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Такий процес не лише досягає встановлених цілей, але й робить це найефективнішим способом, виключаючи всі непотрібні операції, мінімізуючи час очікування та переміщення, усуваючи дефекти та переробки. Він є передбачуваним та стабільним, дозволяючи надійно планувати діяльність та гарантувати якість результатів. Водночас він залишається достатньо гнучким, щоб адаптуватися до змін вимог клієнтів або умов зовнішнього середовища без втрати ефективності.

Для забезпечення валідності, надійності та практичної цінності, методологія оцінки ефективності бізнес-процесів має базуватися на низці непорушних принципів, що становлять фундамент науково обґрунтованого підходу до вимірювання [55]. Ці принципи не є довільними правилами, а відображають накопичений досвід та краще розуміння того, як забезпечити, щоб система оцінки дійсно служила своїй меті – надавати об'єктивну, релевантну та своєчасну інформацію для прийняття управлінських рішень.

Принцип комплексності вимагає, щоб сучасний бізнес-процес, будучи складною системою, оцінювався не одним показником, а сукупністю взаємопов'язаних показників, що відображають різні, часом конфліктуючі, аспекти його функціонування [14]. Необхідність застосування мультифакторного аналізу випливає з багатовимірної природи ефективності. Процес може бути швидким, але дорогим; дешевим, але низької якості; високоякісним, але негнучким. Односторонній підхід, що фокусується,

наприклад, лише на зниженні витрат, може призвести до зниження якості, втрати клієнтів та, врешті-решт, до погіршення фінансових результатів. Тому необхідно одночасно відстежувати фінансові, часові, якісні та ресурсні аспекти процесу, розуміючи взаємозв'язки між ними та шукаючи оптимальний баланс, який забезпечує найкращі загальні результати для організації.

Принцип систематичності та регулярності наголошує, що оцінка має бути не епізодичним «зрізом», а регулярним та безперервним елементом операційної діяльності [37]. Разові вимірювання, хоч і можуть надати деяку інформацію, не дозволяють відстежувати динаміку змін, виявляти тренди або своєчасно реагувати на відхилення. Систематичний збір та аналіз даних у режимі реального або наближеного до реального часу дозволяє організації функціонувати як самонавчальна система, що постійно моніторить свою ефективність та оперативно коригує свою діяльність. Це особливо важливо в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, коли вчорашні успішні практики можуть швидко стати неефективними, а нові загрози та можливості виникають несподівано.

Принцип порівнянності вимагає можливості коректного співставлення показників у часі, між різними процесами всередині організації та з зовнішніми еталонними значеннями [50, 18]. Порівнянність у часі дозволяє оцінити, чи призводять зусилля з вдосконалення до реальних покращень, чи спостерігається деградація процесу. Порівнянність між процесами дозволяє виявляти кращі практики всередині організації та поширювати їх на інші процеси. Порівнянність із зовнішніми стандартами через бенчмаркінг дозволяє зрозуміти, наскільки організація конкурентоспроможна порівняно з кращими гравцями ринку. Для забезпечення порівнянності необхідна суворі стандартизація методів вимірювання, використання універсальних метрик та єдиних визначень, закріплених у внутрішніх регламентах організації.

Принцип цільової спрямованості вимагає, щоб система показників ефективності була чітко узгоджена зі стратегічними цілями організації [43]. Це відображає концепцію стратегічно орієнтованого процесного управління, де

кожен бізнес-процес розглядається не ізольовано, а як елемент загальної системи створення цінності, спрямованої на реалізацію стратегії організації. Показники ефективності мають забезпечувати каскадування цілей вищого рівня на рівень окремих операційних процесів, створюючи чіткий зв'язок між щоденною операційною діяльністю та довгостроковими стратегічними амбіціями організації. Це гарантує, що зусилля з оптимізації окремих процесів вносять реальний внесок у досягнення загальних стратегічних цілей, а не ведуть до локальних покращень за рахунок глобальної ефективності.

Управлінська наука розрізняє декілька фундаментальних підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів, кожен з яких пропонує свою призму аналізу та акцентує увагу на певних аспектах ефективності [50, 21]. Розуміння цих підходів та їх належне застосування є критично важливим для побудови збалансованої системи оцінки, що враховує всі релевантні аспекти функціонування процесу.

Ресурсний підхід зосереджується на оптимізації та економії входів процесу, розглядаючи ефективність через призму раціональності використання ресурсів [36]. Ключовими показниками цього підходу є коефіцієнти продуктивності праці та обладнання, матеріаломісткість продукції, коефіцієнт використання виробничих потужностей. Перевагою цього підходу є його чіткість та прямий зв'язок з економічними результатами – зниження споживання ресурсів безпосередньо веде до зниження витрат та підвищення прибутковості. Однак цей підхід має і суттєвий недолік – надмірний фокус на економії ресурсів може призвести до недостатніх інвестицій у якість, інновації або обслуговування клієнтів, що в довгостроковій перспективі може зашкодити конкурентоспроможності організації. Тому ресурсний підхід має застосовуватися в балансі з іншими підходами, що враховують якість результатів та задоволеність споживачів.

Результатний підхід зміщує акцент на виходи процесу та їх відповідність плану, оцінюючи ефективність через призму досягнення встановлених цілей [55]. Ключовими показниками є обсяг випуску продукції або наданих послуг,

відсоток виконання планових завдань, дотримання встановлених внутрішніх стандартів якості та продуктивності. Цей підхід сприяє орієнтації організації на досягнення конкретних результатів, створює чіткі критерії успіху та мотивує персонал до виконання поставлених завдань. Однак він може ігнорувати питання ефективності витрачання ресурсів – процес може досягати встановлених цілей, але робити це надмірно дорогим або повільним способом. Крім того, надмірний фокус на кількісних показниках випуску може призвести до нехтування якістю або задоволеністю клієнтів, що є небезпечним для довгострокового успіху організації.

Економічний підхід забезпечує фінансову прозорість, співставляючи витрати та результати у вартісному вимірі [33, 47]. Основними показниками є рентабельність процесу, вартість виконання одиниці роботи, економічний ефект від інвестицій у вдосконалення процесу. Цей підхід є особливо важливим для прийняття інвестиційних рішень, оскільки дозволяє порівнювати альтернативні варіанти вдосконалення процесів на основі їх фінансової віддачі. Він також забезпечує зв'язок між операційною ефективністю процесів та фінансовими результатами організації в цілому, що є критично важливим для демонстрації цінності процесного управління вищому керівництву та акціонерам. Однак фокус виключно на фінансових показниках може призвести до недооцінки нематеріальних аспектів, таких як репутація бренду, лояльність клієнтів або задоволеність працівників, які важко виразити в грошових одиницях, але мають довгострокове значення для успіху організації.

Клієнтоорієнтований підхід відображає зовнішню ефективність процесу, ставлячи у центр оцінки сприйняття цінності споживачем [43]. Ключовими показниками є індекс лояльності клієнтів, індекс задоволеності споживачів, частка повторних звернень або покупок. Цей підхід визнає фундаментальну істину, що кінцевою метою будь-якого бізнес-процесу є створення цінності для клієнта, і що внутрішня ефективність не має значення, якщо результат процесу не задовольняє потреби споживачів. У сучасному конкурентному середовищі, де клієнти мають широкий вибір альтернатив, здатність організації

забезпечувати високий рівень задоволеності та лояльності клієнтів стає критично важливою конкурентною перевагою. Клієнтоорієнтований підхід спонукає організацію дивитися на свої процеси очима клієнта та оптимізувати їх з урахуванням клієнтського досвіду.

Часовий підхід акцентує увагу на операційній швидкості, визнаючи, що час є одним з найцінніших ресурсів у сучасній економіці [53]. Ключовими показниками є загальний час циклу процесу, час операцій, що не створюють доданої вартості, дотримання встановлених термінів виконання. Цей підхід є критичним для галузей з високою швидкістю обороту, таких як виробництво швидкооборотних споживчих товарів, логістика, електронна комерція, фінансові послуги. Скорочення часу циклу процесів дозволяє організації швидше реагувати на зміни ринку, скорочувати запаси, прискорювати оборотність капіталу та покращувати обслуговування клієнтів. Методології Lean та Just-in-Time базуються саме на часовому підході, маючи на меті усунення всіх операцій та очікувань, що не додають цінності, та максимальне прискорення потоку створення цінності.

Інтегральний підхід приймає, що ефективність є багатовимірною категорією, що вимагає балансу між різними, часом конфліктуючими аспектами [43, 28]. Він поєднує вищезазначені підходи в єдину, цілісну систему оцінки, найбільш відомою реалізацією якої є Система збалансованих показників. Інтегральний підхід визнає, що фокус на будь-якому одному аспекті ефективності може призвести до субоптимізації – покращення цього аспекту за рахунок інших, більш важливих характеристик процесу. Тому необхідно одночасно відстежувати множину показників, що відображають різні грані ефективності, та шукати баланс, який забезпечує найкращі загальні результати для організації та її стейкхолдерів.

Для практичної імплементації, показники ефективності класифікуються за основними вимірами, що відображають операційну досконалість бізнес-процесів [55]. Ця класифікація допомагає структурувати систему показників,

забезпечити повноту охоплення всіх важливих аспектів та уникнути надлишковості або дублювання показників.

Показники часу відображають швидкість виконання процесу та дотримання встановлених термінів. Загальний час циклу процесу визначає загальну тривалість від моменту надходження входів до моменту отримання виходів [55]. Це інтегральний показник, що відображає загальну швидкість процесу та його здатність швидко реагувати на потреби клієнтів. Мінімізація загального часу циклу є стратегічною метою у більшості галузей, оскільки дозволяє скоротити запаси незавершеного виробництва, прискорити оборотність капіталу та покращити обслуговування клієнтів. Однак важливо розуміти, що не весь час циклу є однаково цінним – частина часу витрачається на операції, що додають цінність продукту, тоді як інша частина витрачається на очікування, переміщення та інші непродуктивні активності.

Час операцій без доданої вартості вимірює тривалість простоїв, очікування, зайвих переміщень та інших активностей, які не трансформують продукт і не додають цінності для клієнта [45]. Високий відсоток цього часу у загальному часі циклу є ключовим індикатором неефективності процесу та сигналізує про великі можливості для вдосконалення. Методологія Lean спрямована саме на виявлення та усунення таких втрат часу, прагнучи до ідеалу, коли весь час циклу процесу витрачається виключно на операції, що додають цінність. Дотримання встановлених термінів відображає надійність та передбачуваність процесу [62]. Низьке значення цього показника свідчить про високу варіативність процесу, наявність непередбачуваних затримок та проблем, що негативно впливає на планування діяльності та задоволеність клієнтів.

Показники вартості та ресурсів є основою для фінансової оцінки ефективності процесів та прийняття інвестиційних рішень. Загальна вартість виконання процесу включає суму всіх прямих витрат, безпосередньо пов'язаних з виконанням процесу, таких як заробітна плата персоналу, вартість матеріалів та комплектуючих, та непрямих витрат, що розподіляються на

процес, таких як амортизація обладнання, оренда приміщень, комунальні послуги [36]. Точне визначення вартості процесу є критично важливим для прийняття рішень про ціноутворення, аутсорсинг або інвестиції у вдосконалення. Вартість одиниці виходу дозволяє порівнювати ефективність виробництва різних продуктів або надання різних послуг, виявляти найбільш та найменш рентабельні напрями діяльності [20].

Питома вага витрат на неякісність включає всі витрати, пов'язані з дефектами та невідповідностями, включаючи витрати на виявлення дефектів, їх виправлення, переробку продукції, гарантійний ремонт, розгляд скарг клієнтів та компенсації [51]. Це критичний індикатор якості процесу та його економічної ефективності, оскільки витрати на неякісність часто є прихованими та недооціненими, але можуть становити значну частку загальних витрат організації. Зниження витрат на неякісність через покращення стабільності та надійності процесів є одним з найефективніших шляхів підвищення прибутковості.

Показники якості визначають здатність процесу відповідати встановленим вимогам та очікуванням споживачів. Рівень дефектності вимірюється як кількість дефектів на одиницю продукції або, у методології Six Sigma, як кількість дефектів на мільйон можливостей [62]. Це прямий показник якості процесу та його стабільності. Вихід якісної продукції з першої спроби відображає частку продукції або послуг, що пройшли всі етапи процесу без необхідності доопрацювання, виправлення дефектів або переробки [41]. Це ключовий показник стабільності та передбачуваності процесу – високе значення свідчить, що процес знаходиться під контролем та виконується правильно з першого разу.

Індекси задоволеності та лояльності клієнтів, хоча і є зовнішніми показниками, безпосередньо відображають якість виконання бізнес-процесів, особливо процесів обслуговування та взаємодії з клієнтами [43]. Вони показують, наскільки результати процесів відповідають очікуванням споживачів та чи створюють вони реальну цінність. Високі значення цих

показників свідчать не лише про якість продукції, але й про ефективність всього ланцюжка створення цінності, від розробки продукту до післяпродажного обслуговування.

Показники продуктивності та гнучкості відображають ефективність використання ресурсів та здатність процесу адаптуватися до змін. Продуктивність праці, що вимірюється як обсяг випуску на одну людину-годину, є класичним показником ефективності використання трудових ресурсів [36]. Пропускна здатність визначає максимальний обсяг, який може бути оброблений процесом за одиницю часу, що є критично важливим для планування потужностей та виявлення вузьких місць [19]. Час перебудови процесу відображає час, необхідний для адаптації процесу під виробництво нового продукту або зміну специфікацій [42]. Низький час перебудови є ключовим показником гнучкості процесу та його здатності ефективно працювати в умовах різноманіття продукції та змінюваних вимог клієнтів.

Для подолання проблеми односторонності та забезпечення стратегічної узгодженості, в управлінській практиці впроваджуються інтегральні моделі вимірювання ефективності, що забезпечують стратегічний зв'язок між процесами та кінцевими цілями організації. Система збалансованих показників, розроблена Робертом Капланом та Девідом Нортоном, є концептуальною рамкою, що трансформує стратегію організації в узгоджений набір показників ефективності [43, 28]. BSC чітко артикулює причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями в розвиток та кінцевими фінансовими результатами, проходячи через удосконалення внутрішніх процесів та підвищення задоволеності клієнтів.

Фінансова перспектива відповідає на питання, який внесок процес робить у підвищення прибутковості, зниження витрат, зростання вартості компанії для акціонерів. Клієнтська перспектива оцінює, як клієнти сприймають результати процесу, чи задоволені вони якістю, швидкістю, ціною обслуговування. Перспектива внутрішніх бізнес-процесів визначає, які процеси організація повинна виконувати найкраще, щоб задовольнити клієнтів та досягти

фінансових цілей. Перспектива навчання та розвитку оцінює, які навички, компетенції та системи потрібні для підтримки та вдосконалення внутрішніх процесів [44]. BSC забезпечує цілісний погляд на ефективність організації, запобігаючи ситуаціям, коли короткострокові оперативні покращення досягаються за рахунок довгострокових стратегічних втрат.

Модель зрілості процесів є інструментом, що дозволяє оцінити інституційну спроможність організації управляти своїми процесами [49, 10]. Вона не вимірює ефективність конкретного результату процесу, а оцінює сам процес управління цим результатом – наскільки він є систематичним, стандартизованим, вимірюваним та здатним до самовдосконалення. Рівні зрілості варіюють від початкового, де процеси є хаотичними та залежать від героїзму окремих осіб, до оптимізованого, де вдосконалення є невід’ємною частиною повсякденної діяльності кожного співробітника. Оцінка зрілості допомагає вищому керівництву приймати обґрунтовані рішення про пріоритети інвестицій у розвиток процесів.

Інструментальний базис методичної оцінки включає специфічні методології та технології, що підтримують вимірювання та аналіз ефективності бізнес-процесів. Функціонально-вартісний аналіз є методологічним мостом, що пов’язує діяльність процесів з фінансовими витратами [33, 47]. ABC ідентифікує непрямі витрати та розподіляє їх на продукти на основі реального споживання ресурсів процесами, а не на основі простих пропорцій обсягів виробництва. Це дає змогу виявити субсидування, коли одні продукти споживають більше ресурсів, ніж відображено в їхній собівартості, що веде до помилкових рішень про ціноутворення та асортимент.

Бенчмаркінг є стратегічною технікою для визначення амбітних, але досяжних цілей вдосконалення [50, 18]. Він полягає у систематичному порівнянні показників і практик організації з кращими світовими або галузевими стандартами. Функціональний бенчмаркінг дозволяє переймати інноваційні практики від компаній з інших галузей, які можуть виявитися неочікувано ефективними при адаптації до специфіки власної організації.

Таким чином, методичні засади оцінки ефективності організації та реалізації бізнес-процесів формують незамінний науково-практичний базис для об'єктивного вимірювання та управління діяльністю підприємства [55]. Комплексна, багатовимірна та стратегічно узгоджена система показників ефективності є інтелектуальним активом, що дозволяє організації не лише ідентифікувати оперативні проблеми, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність до змін зовнішнього середовища та сталий розвиток бізнесу.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами організації

Ефективне управління бізнес-процесами у сучасному контексті стрімкої цифрової трансформації, глобалізації ринків та безперервного зростання регуляторних вимог виходить далеко за рамки суто операційної оптимізації. Воно вимагає створення інтегрованої, двоєдиної інфраструктури, що складається з адекватної, всеосяжної нормативно-правової бази та високотехнологічного інформаційно-технологічного забезпечення. Ці складові функціонують у синергії: правова база створює регламентні рамки, що визначають легітимні «правила гри», а IT-інструментарій забезпечує виконання цих правил з максимальною швидкістю, ефективністю та гарантованою відповідністю. Сучасні організації функціонують у складному середовищі, де кожен бізнес-процес повинен не лише створювати цінність для споживача, але й повністю відповідати численним правовим нормам, стандартам якості та вимогам безпеки [47].

У контексті стрімкого розвитку цифровізації економіки та появи нових форм організації бізнесу, значення комплексного нормативно-правового та інформаційно-технологічного забезпечення управління бізнес-процесами постійно зростає. Організації стикаються з необхідністю адаптації своїх

процесів не лише до змін ринкового середовища, але й до еволюції законодавства, появи нових технологічних можливостей та підвищення очікувань стейкхолдерів щодо прозорості та відповідальності бізнесу. Вони є гарантами стандартизації, формалізації та гіперавтоматизації бізнес-процесів, а також критично важливої відповідності діяльності організації національним законодавчим вимогам і міжнародним галузевим стандартам [47]. Без належного забезпечення цих двох взаємопов'язаних аспектів, будь-які спроби побудувати ефективну систему управління бізнес-процесами приречені на невдачу, оскільки організація втрачає здатність контролювати відповідність своєї діяльності встановленим нормам та не може скористатися перевагами сучасних технологічних рішень.

Нормативно-правове забезпечення управління бізнес-процесами являє собою багаторівневу ієрархічну систему, що послідовно деталізує організацію діяльності та визначає правові рамки взаємодії як із зовнішніми контрагентами, так і всередині організації [43]. Ця система побудована за принципом пірамідальної структури, де кожен наступний рівень конкретизує та деталізує вимоги попереднього, створюючи таким чином цілісний правовий простір для функціонування бізнес-процесів. Розуміння цієї ієрархії є критично важливим для ефективного проєктування та впровадження бізнес-процесів, оскільки дозволяє ідентифікувати всі релевантні регуляторні вимоги та забезпечити їх дотримання на кожному етапі виконання процесу. Важливо зазначити, що ця система не є статичною – вона постійно еволюціонує, відображаючи зміни в економічному середовищі, технологічному розвитку та суспільних очікуваннях.

На найвищому, макроекономічному рівні функціонує законодавча база, що формує загальні правові основи для функціонування будь-якого економічного суб'єкта. Цей рівень визначає фундаментальні принципи організації господарської діяльності, встановлює загальні права та обов'язки учасників економічних відносин, а також створює базову правову інфраструктуру для ведення бізнесу. Фундаментальні нормативні документи - Цивільний кодекс України та Закон України «Про особливості регулювання

діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб», встановлюють загальні правові засади для всіх господарських операцій, договірної діяльності, відносин власності та майнової відповідальності [21]. Ці нормативні акти слугують правовим фундаментом для всіх транзакційних процесів, включаючи укладання договорів, проведення тендерів та процеси реалізації продукції чи послуг, гарантуючи їхню юридичну силу та захищеність.

Закон України «Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб» визначає основні засади господарювання, правовий статус суб'єктів господарювання, порядок здійснення господарської діяльності та відповідальність за порушення законодавства у сфері господарювання. Для бізнес-процесів це означає, що будь-яка діяльність організації, пов'язана з виробництвом, реалізацією товарів, наданням послуг або виконанням робіт, повинна здійснюватися у відповідності до принципів, встановлених цим кодексом. Цивільний кодекс України, у свою чергу, регулює особисті немайнові та майнові відносини, встановлює правові механізми укладання та виконання договорів, що є критично важливим для процесів взаємодії з клієнтами, постачальниками та іншими контрагентами [21]. Разом ці два фундаментальні акти створюють правове поле, в межах якого функціонують усі без винятку бізнес-процеси організації.

Профільне галузеве законодавство деталізує імперативні вимоги до ключових функціональних процесів, вимагаючи їхньої повної легальності. Цей рівень регулювання є особливо важливим, оскільки він безпосередньо впливає на проектування та виконання специфічних бізнес-процесів у різних функціональних сферах організації. Так, фінансово-облікові процеси регулюються Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Податковим кодексом України [47, 26], які диктують обов'язковий порядок ведення обліку, складання та подання звітності. Ці акти безпосередньо впливають на логіку фінансових бізнес-процесів, вимагаючи

їхньої повної прозорості, незмінності та документованого підтвердження кожної господарської операції.

Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» встановлює правові засади регулювання, організації, ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності в Україні [26]. Для організацій це означає необхідність побудови бізнес-процесів таким чином, щоб кожна господарська операція була належним чином задокументована, відображена в облікових регістрах та знайшла своє відображення у фінансовій звітності. Податковий кодекс України встановлює систему оподаткування, загальні принципи податкового законодавства, порядок виникнення, зміни та припинення обов'язків з сплати податків і зборів [51]. Це вимагає від організацій проєктування бізнес-процесів з урахуванням податкових наслідків кожної операції, забезпечення своєчасного та повного виконання податкових зобов'язань, що має бути закладено в логіку автоматизованих систем управління.

Кадрові процеси організації підпорядковуються вимогам Кодексу законів про працю України, який регламентує процеси управління персоналом, встановлюючи послідовність та умови виконання кадрових бізнес-процесів, таких як оформлення відпусток, процедури найму та звільнення працівників [31]. Цей нормативний акт визначає права та обов'язки працівників і роботодавців, порядок укладання, зміни та припинення трудових договорів, режим робочого часу та часу відпочинку, оплату праці та інші аспекти трудових відносин. Для бізнес-процесів управління персоналом це означає необхідність суворого дотримання встановлених процедур, дотримання термінів виконання кадрових операцій та забезпечення повного документування всіх кадрових рішень. Автоматизовані системи управління персоналом повинні бути налаштовані таким чином, щоб унеможливити виконання операцій, що суперечать трудовому законодавству.

Клієнтоорієнтовані процеси організації регулюються Законом України «Про захист прав споживачів» [43], який встановлює стандарти якості процесів

обслуговування, обміну та повернення товарів, а також вирішення спорів, що безпосередньо інтегрується в архітектуру процесів взаємодії з клієнтами. Цей закон визначає права споживачів при придбанні товарів, виконанні робіт та наданні послуг, встановлює механізми захисту прав споживачів та відповідальність за їх порушення. Для організацій це означає необхідність проєктування процесів обслуговування клієнтів з урахуванням всіх встановлених законом прав споживачів, включаючи право на інформацію про товар, право на якість, право на безпеку, право на відшкодування шкоди. Бізнес-процеси повинні передбачати чіткі механізми розгляду скарг споживачів, процедури повернення та обміну товарів, що має бути автоматизовано в CRM-системах організації [43].

Інформаційні та безпекові процеси підпорядковуються вимогам Закону України «Про інформацію» та Закону України «Про захист персональних даних» [17, 26], які регулюють роботу з інформаційними активами, вимагаючи, щоб процеси збору, обробки, зберігання та знищення даних були спроектовані з суворим дотриманням прав суб'єктів даних та вимог безпеки. У сучасному цифровому середовищі, де інформація стає одним з найцінніших активів організації, дотримання вимог інформаційного законодавства набуває критичного значення. Закон України «Про захист персональних даних» встановлює правові засади захисту персональних даних, права та обов'язки суб'єктів відносин, пов'язаних із персональними даними, та відповідальність за порушення законодавства про захист персональних даних [28].

Для організацій це означає необхідність ідентифікації всіх бізнес-процесів, у яких здійснюється обробка персональних даних, встановлення правових підстав для такої обробки, забезпечення відповідного рівня захисту персональних даних та реалізації прав суб'єктів даних. Бізнес-процеси повинні передбачати механізми отримання згоди на обробку персональних даних, забезпечення їх точності та актуальності, обмеження термінів зберігання та безпечного знищення після закінчення необхідності їх обробки. Автоматизовані системи повинні включати функціонал для управління персональними даними,

включаючи можливість їх видалення або виправлення на вимогу суб'єкта даних [17].

Особливе значення для сучасного цифрового бізнесу мають Закон України «Про електронну комерцію» та Закон України «Про електронні довірчі послуги» [27], які надають правову легітимність електронному документообігу та онлайн-транзакціям, відкриваючи шлях для глибокої автоматизації процесів, які раніше обов'язково вимагали фізичного паперового підтвердження. Закон України «Про електронну комерцію» визначає організаційно-правові засади діяльності у сфері електронної комерції в Україні, встановлює порядок вчинення електронних правочинів з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем, визначає права та обов'язки учасників відносин у сфері електронної комерції. Закон України «Про електронні довірчі послуги» встановлює правові та організаційні засади надання електронних довірчих послуг, у тому числі електронної ідентифікації, створює умови для безпечного використання електронних підписів та печаток [25].

Поряд із національним законодавством, критично важливу роль у забезпеченні ефективного управління бізнес-процесами відіграють міжнародні та національні стандарти, які, хоч і є добровільними для впровадження, слугують індикатором зрілості управління та часто є обов'язковою вимогою для участі у міжнародних ланцюжках постачання. Ці стандарти акумулюють кращі світові практики управління та є результатом багаторічної роботи експертних спільнот, що аналізували досвід успішних організацій у різних галузях та країнах. ДСТУ ISO 9001:2015 є ключовим стандартом у цій сфері, оскільки він прямо вимагає від організації прийняти та підтримувати процесний підхід, що означає ідентифікацію, визначення послідовності, взаємодії та моніторинг усіх необхідних процесів [37, 23].

Сертифікація за ISO 9001 імперативно змушує організацію формалізувати та документувати свої бізнес-процеси, створюючи тим самим міцний фундамент для їх подальшої оптимізації та автоматизації. Стандарт вимагає від організації визначення процесів, необхідних для системи управління якістю, та

їх застосування в усій організації, визначення послідовності та взаємодії цих процесів, критеріїв та методів, необхідних для забезпечення результативності як функціонування, так і управління цими процесами. Організація повинна забезпечувати наявність ресурсів та інформації, необхідних для підтримки функціонування та моніторингу процесів, здійснювати моніторинг, вимірювання та аналіз процесів, а також впроваджувати дії, необхідні для досягнення запланованих результатів та безперервного вдосконалення процесів [25].

Впровадження вимог ISO 9001 вимагає від організації систематичної роботи з процесами, включаючи їх моделювання, документування, встановлення показників ефективності, регулярний моніторинг виконання та аналіз можливостей для вдосконалення. Це створює організаційну культуру, орієнтовану на якість та постійне вдосконалення, що є критично важливим для довгострокового успіху в конкурентному середовищі. Більше того, сертифікація за ISO 9001 часто є обов'язковою умовою для участі в тендерах, особливо міжнародних, та роботи з великими корпоративними клієнтами, що робить її не просто інструментом підвищення ефективності, а необхідністю для доступу до певних ринків [40].

Стандарт ISO/IEC 15504 використовується для оцінки зрілості процесів розробки та супроводу інформаційних систем, гарантуючи якість ІТ-забезпечення, яке є фундаментом BPM-систем [54]. У сучасних умовах, коли інформаційні технології пронизують всі аспекти діяльності організації, якість процесів розробки та супроводу ІТ-систем безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів. Цей стандарт визначає вимоги до процесів життєвого циклу програмного забезпечення та надає рамки для оцінки зрілості цих процесів. Застосування ISO/IEC 15504 дозволяє організаціям оцінити поточний стан своїх ІТ-процесів, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, визначити пріоритети для вдосконалення та систематично підвищувати зрілість процесів розробки програмного забезпечення.

Спеціалізовані стандарти управління, зокрема ISO/IEC 27001, встановлюють вимоги до системи управління інформаційною безпекою, вимагаючи інтеграції процедур безпеки безпосередньо на етапі проектування процесів, що є критичним в епоху гіперавтоматизації [9]. Цей стандарт визначає вимоги до встановлення, впровадження, підтримки та постійного вдосконалення системи управління інформаційною безпекою в контексті організації. ISO/IEC 27001 базується на процесному підході та циклі PDCA, що робить його природним доповненням до загальної системи управління бізнес-процесами. Стандарт вимагає від організації проведення оцінки ризиків інформаційної безпеки, визначення необхідних заходів контролю, впровадження цих заходів та регулярного моніторингу їх ефективності [9].

Операційним мостом між загальними законодавчими вимогами та щоденною діяльністю організації виступає внутрішня нормативно-регламентна документація. Цей рівень документації є критично важливим, оскільки саме тут абстрактні принципи законодавства та стандартів перетворюються на конкретні інструкції для виконавців бізнес-процесів. Регламенти бізнес-процесів є найбільш деталізованими документами, що описують послідовність кроків робочих потоків, відповідальні ролі, входи, виходи, метрики та контрольні точки [51]. Вони надають формалізований шаблон для автоматизації, визначаючи модель «To Be» – цільовий стан процесу після оптимізації.

Якісний регламент бізнес-процесу повинен містити детальний опис кожного кроку процесу, чітко визначати відповідальних осіб або ролі для виконання кожного кроку, встановлювати терміни виконання операцій, визначати необхідні вхідні дані та документи, описувати очікувані результати та вихідні документи, встановлювати критерії прийняття рішень у точках розгалуження процесу, визначати показники ефективності процесу та методи їх вимірювання. Регламент повинен бути сформульований таким чином, щоб будь-який кваліфікований співробітник міг виконати процес відповідно до встановлених вимог, незалежно від особистого досвіду або інтуїції [47].

Положення про структурні підрозділи та посадові інструкції деталізують повноваження та відповідальність конкретних підрозділів і виконавців у рамках міжфункціональних процесів, забезпечуючи їхню узгоджену взаємодію [35].

Положення про структурний підрозділ визначає його місце в організаційній структурі, основні завдання та функції, права та відповідальність, взаємовідносини з іншими підрозділами. Посадова інструкція конкретизує обов'язки, права та відповідальність окремого працівника, визначає кваліфікаційні вимоги до посади, встановлює критерії оцінки виконання роботи. У контексті процесного управління важливо, щоб положення про підрозділи та посадові інструкції були узгоджені з моделями бізнес-процесів та регламентами, забезпечуючи чітке розуміння ролі кожного підрозділу та співробітника в загальному ланцюжку створення цінності.

Корпоративні стандарти та політики, включаючи політики інформаційної безпеки, політики конфіденційності даних та стандарти внутрішнього контролю, регламентують виконання критичних процесів організації [16]. Політика інформаційної безпеки визначає загальні принципи та підходи до забезпечення безпеки інформаційних активів, розподіляє відповідальність за інформаційну безпеку, встановлює вимоги до управління доступом, захисту від зловмисного програмного забезпечення, забезпечення безперервності бізнесу. Політика конфіденційності визначає принципи збору, використання, зберігання та розкриття персональних даних, що є критично важливим для процесів, що включають обробку даних клієнтів, працівників або інших суб'єктів даних [17].

Висновки до розділу 1

Бізнес-процес являє собою структуровану, логічно послідовну та керовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, що здійснюються з використанням ресурсів організації з метою створення цінності для споживачів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Концепція процесного управління є комплексною методологією, яка інтегрує стратегію, цілі, культуру та структуру організації з операційною діяльністю. Основні компоненти системи управління бізнес-процесами, включаючи організаційну структуру з власниками процесів та процесними командами, методологічне забезпечення з використанням стандартизованих нотацій моделювання, зокрема BPMN як міжнародного стандарту графічного

представлення процесів, інформаційно-технологічну підтримку через спеціалізовані BPM-системи та життєвий цикл управління процесами на основі циклу PDCA, що включає етапи планування, виконання, перевірки та коригування. Встановлено, що ефективна система управління бізнес-процесами забезпечує синхронізацію стратегічних цілей з операційною діяльністю, мінімізацію міжфункціональних витрат взаємодії та створює умови для безперервного вдосконалення.

Ефективність бізнес-процесів характеризується здатністю досягати встановлених результатів при оптимальному використанні ресурсів, поєднуючи результативність та економічність. Фундаментальні принципи оцінки ефективності: комплексність, що вимагає використання сукупності взаємопов'язаних показників; систематичність, що передбачає регулярний моніторинг; порівнянність, що забезпечує можливість зіставлення показників у часі та з еталонними значеннями; цільова спрямованість, що гарантує узгодження показників зі стратегічними цілями організації.

Проаналізовано основні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів. Ресурсний підхід зосереджується на раціональності використання входів процесу. Результатний підхід акцентує увагу на виходах процесу та їх відповідності встановленим цілям. Економічний підхід співставляє витрати та результати у вартісному вимірі. Клієнтоорієнтований підхід оцінює сприйняття цінності споживачем. Часовий підхід фокусується на швидкості виконання процесу. Інтегральний підхід поєднує всі зазначені аспекти в єдину збалансовану систему оцінки. Обґрунтовано необхідність використання системи збалансованих показників, що охоплює фінансову перспективу, клієнтську перспективу, перспективу внутрішніх бізнес-процесів та перспективу навчання і розвитку, для забезпечення комплексної оцінки ефективності та узгодження операційної діяльності зі стратегічними цілями організації.

Аналіз нормативно-правового та інформаційного забезпечення відносин у сфері управління бізнес-процесами виявив багаторівневу ієрархічну систему регулювання. Встановлено критичну роль міжнародних та національних стандартів у забезпеченні ефективного управління бізнес-процесами. Стандарт

ISO 9001 безпосередньо вимагає від організації прийняти процесний підхід, що включає ідентифікацію, документування, моніторинг та вдосконалення всіх необхідних процесів. Стандарт ISO/IEC 15504 використовується для оцінки зрілості процесів розробки та супроводу інформаційних систем. Стандарт ISO/IEC 27001 встановлює вимоги до системи управління інформаційною безпекою, вимагаючи інтеграції процедур безпеки на етапі проєктування процесів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СП ТОВ «РІФ-1»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Спільне підприємство у формі товариства з обмеженою відповідальністю «РІФ-1» є українсько-італійським виробничим підприємством, що функціонує на ринку з 1993 року. Підприємство спеціалізується на виробництві взуття для всіх вікових категорій споживачів.

Юридична адреса підприємства: Україна, 04073, м. Київ, провулок Куренівський, будинок 17.

Базові реквізити та організаційно-правова форма СП ТОВ «РІФ-1» наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика СП ТОВ «РІФ-1»

Параметр	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	СПІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "РІФ-1"
Скорочена назва	СП РІФ-1
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	14339624
Розмір статутного капіталу	184 449 грн.
Організаційно-правова форма	ІНШІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ
Форма власності	Недержавна власність

Джерело: [52,48]

Керівництво підприємства здійснюють наступні уповноважені особи:

- Регоза Фабіо Альберто – керівник;
- Коваленко Людмила Андріївна – підписант;
- Грищенко Ніла Антонівна – підписант.

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво взуття (КВЕД 15.20). Поряд з основною діяльністю підприємство здійснює операції за наступними додатковими напрямками:

- 46.42 – Оптова торгівля одягом і взуттям;
- 47.72 – Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 49.41 – Вантажний автомобільний транспорт;
- 68.20 – Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 73.12 – Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації.

Виробнича діяльність СП ТОВ «РІФ-1» базується на застосуванні сучасних виробничих технологій та екологічно безпечних матеріалів. Продукція підприємства об'єднує якість виконання, сучасні дизайнерські рішення, ергономічність та функціональність, що забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості виробів [59].

Асортиментний портфель СП ТОВ «РІФ-1» охоплює повсякденне, домашнє та профілактичне взуття. Продукція торгової марки INBLU має широке визнання не лише на українському ринку (13 представництв в обласних центрах України), а й у країнах СНД та світі.

Цільовими сегментами збуту продукції підприємства є оптові закупівлі та роздрібні мережі взуттєвої торгівлі.

Конкурентними перевагами продукції є застосування інноваційних технологічних рішень на всіх стадіях виробничого циклу та використання екологічно сертифікованих матеріалів. Особливу увагу приділяється ергономічним характеристикам та функціональним властивостям кожної моделі. Важливою складовою успіху продукції ТМ «Inblu» є естетична привабливість виробів.

Модельний ряд розробляється італійськими дизайнерами на материнському підприємстві в Італії. Двічі щорічно здійснюється сезонне

оновлення колекцій весна/літо та осінь/зима. Вся продукція проходить сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів безпеки.

Історія підприємства розпочалася на початку 1970-х років із заснування компанії Condor Trade (м. Веролануова, Брешія, Італія), яка спеціалізувалася на випуску задників і підшов. Наприкінці 70-х років компанія перейшла на повноцінне виробництво взуття. У 1983 році було реалізовано близько 25 мільйонів пар пантолет, що стало початком великого комерційного успіху підприємства. Протягом десяти років роботи компанія Condor Trade здійснила технологічний прорив у процесах виготовлення взуття, були освоєні нові системи кріплення підшов і заготовок. До 1990 року виробничі об'єднання були організовані в Польщі, Україні та Індії.

Статутний капітал підприємства сформований наступними засновниками:

- «Олімбос»: Місцезнаходження: Італія, м. Брешія, вул. к. Броццоні, буд. 9. Країна резидентства: Італія. Розмір внеску: 91 302,25 грн (49,499%)
- Грищенко Ніла Антонівна: Місцезнаходження: 04114, Україна, м. Київ, вул. Лісозахисна, буд. 1. Країна громадянства: Україна. Розмір внеску: 1 844,50 грн (1,00%)
- Товариство з обмеженою відповідальністю Condor Trade S.r.l. Місцезнаходження: 25028, Італія, вул. Кеннеді, буд. 46, м. Веролануова. Країна резидентства: Італія. Розмір внеску: 91 302,25 грн (49,499%)

Загальний розмір статутного капіталу становить 184 449 грн.

Асортиментний портфель СП ТОВ «РІФ-1» є диверсифікованим і охоплює взуття для всіх вікових груп:

- дитяче взуття: сандалі, черевики, кросівки, туфлі та інше;
- жіноче взуття: туфлі, чоботи, сандалі, кросівки, мокасини та інше;
- чоловіче взуття: туфлі, чоботи, кросівки, мокасини, тапочки та інше;
- ортопедичне взуття: для людей з проблемами стоп і ніг;
- спецвзуття: для роботи в різних умовах.

Підприємство також виготовляє взуття на замовлення за індивідуальними мірками. Продукція СП ТОВ «РІФ-1» доступна для придбання в магазинах роздрібної мережі компанії по всій Україні, а також в інтернет-магазині.

Підприємство має розгалужену мережу відокремлених підрозділів:

- Бердичівська філія (код 24703841). Адреса: Україна, 13300, Житомирська обл., м. Бердичів, вул. Цадика, буд. 37.
- Житомирська філія (код 25923160). Адреса: Україна, 10006, Житомирська обл., м. Житомир, вул. Героїв Пожежних, буд. 122.
- Кіровоградська філія (код 37195634). Адреса: Україна, 25006, Кіровоградська обл., м. Кропивницький, вул. Юрія Краснокутського, буд. 1А/2.
- Грицівська філія (код 37195629). Адреса: Україна, 02130, Хмельницька обл., Шепетівський р-н, смт Гриців, вул. Ломоносова, буд. 1Г.
- Баранівська філія (код 38913300). Адреса: Україна, 12701, Житомирська обл., Баранівський р-н, м. Баранівка, вул. Івана Франка, буд. 1

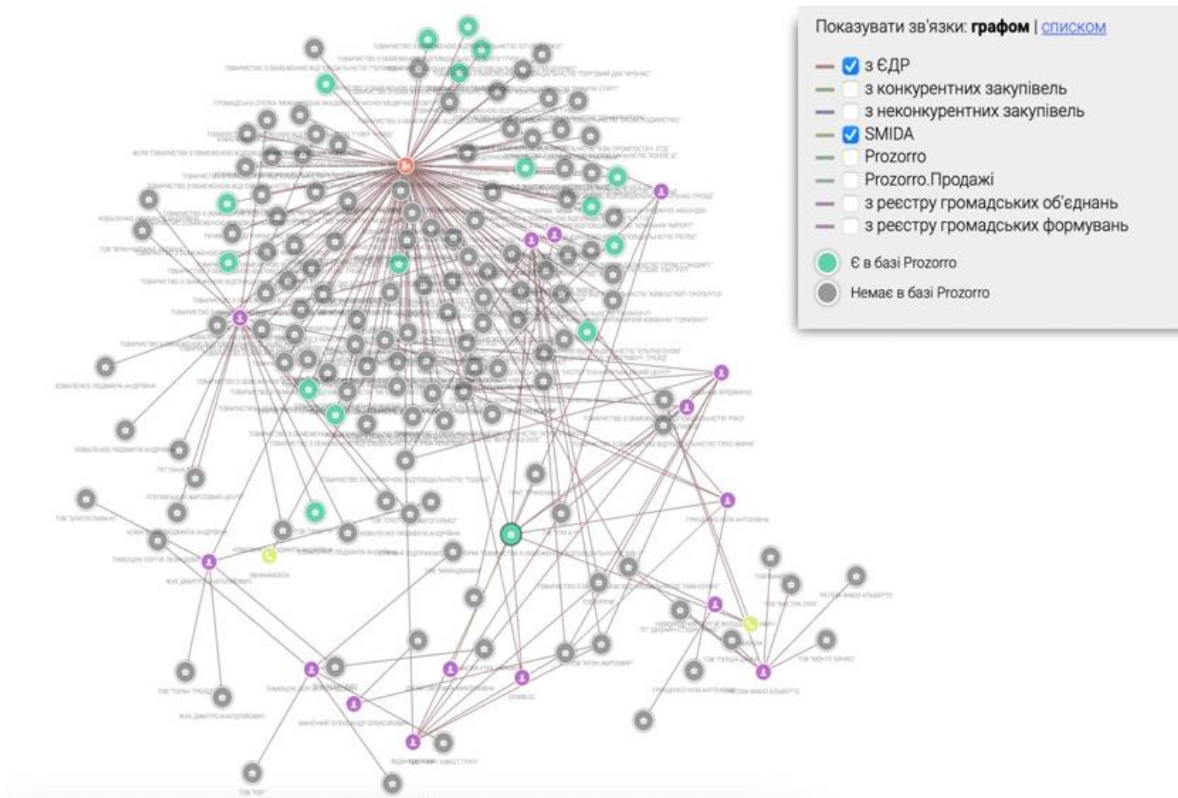


Рис. 2.1. Зв'язки СП ТОВ «РІФ-1»

Джерело: [48]

Організаційна структура управління СП ТОВ «РІФ-1» представляє собою лінійно-функціональну модель, яка забезпечує чіткість і простоту взаємодії, надійний контроль та дисципліну, оперативність прийняття та виконання управлінських рішень. Серед недоліків такого типу структури можна виділити потребу у керівниках універсальної кваліфікації, обмеження ініціативи працівників нижчих рівнів, перевантаження вищого керівництва, можливість необґрунтованого збільшення управлінського апарату.

Форма організації виробництва – паралельно-послідовна, що характеризується початком виконання операцій до закінчення виробки всієї партії виробів на попередній операції.

Організаційна структура підприємства включає наступні підрозділи:

1. Загальні збори – найвищий орган управління підприємством, до складу якого входять всі власники. Загальні збори обирають директорів та здійснюють контроль їх діяльності.

2. Директор – очолює підприємство, здійснює загальне керівництво, приймає рішення з важливих питань та несе відповідальність за діяльність підприємства.

3. Виробничий відділ – очолює начальник виробничого відділу, відповідає за виробництво взуття, включаючи планування, організацію та контроль виробничого процесу.

До складу виробничого відділу входять:

- цех заготівки шкіри;
- цех крою;
- швейний цех;
- збиральний цех;
- контрольно-вимірювальна лабораторія.

4. Відділ маркетингу – очолює начальник відділу маркетингу, відповідає за просування продукції на ринку, вивчення попиту та конкуренції, розробку маркетингових стратегій.

5. Відділ продажу – очолює начальник відділу продажу, відповідає за реалізацію продукції, роботу з дилерами та клієнтами.

6. Фінансовий відділ – очолює головний бухгалтер, відповідає за ведення бухгалтерського обліку, планування бюджету, контроль фінансових потоків.

7. Відділ кадрів – очолює начальник відділу кадрів, відповідає за підбір, найм та звільнення персоналу, ведення кадрового обліку, навчання та розвиток персоналу.

8. Юридичний відділ – очолює юрист, відповідає за правове забезпечення діяльності підприємства, представництво в суді та інших органах.

9. Служба безпеки – очолює начальник служби безпеки, відповідає за безпеку підприємства, охорону майна та персоналу



Рис. 2.1. Організаційна структура СП ТОВ «РІФ-1»

Джерело: [48, 52]

Український ринок взуття, за різними оцінками, становить 100-170 млн пар, з середньорічним приростом 10-12%. За рівнем продажів взуття Україна відстає від європейських країн. В Україні середній показник становить 2,7 пари взуття на душу населення, тоді як у Західній Європі – 6-8 пар. Водночас сегмент споживачів, які купують 2-3 пари взуття щорічно, в Україні постійно зростає і, за даними досліджень, становить більше 52%.

На ринку функціонує понад двадцять великих операторів (оптових постачальників і виробників з об'ємом продажів більше 2 млн гривень на місяць) і більше 3 500 дрібних гравців. На українському ринку попит визначають великі торгові мережі. Відомих вітчизняних дизайнерів, які спеціалізуються на дизайні взуття, в Україні практично немає. Саме фахівці великих торгових мереж формують колекції, орієнтуючись на європейські і світові тенденції.

Російська агресія проти України суттєво вплинула як на фінансове становище громадян, так і на ринок споживчого кредитування. За різними оцінками, кількість громадян України, що виїхали через війну, становить близько 5 мільйонів осіб, а рівень бідності зріс майже удвічі, охоплюючи близько третини населення країни.

Торгові марки компанії включають: Varese, Ginio, Lory, Garda, Sanipur, Inblu De Luxe.

Споживачі взуття СП ТОВ «РІФ-1» охоплюють широкий спектр людей різного віку, статі, соціального статусу та стилів життя:

- жінки – одна з ключових груп споживачів, яка приділяє велику увагу моді, стилю та зовнішньому вигляду;
- чоловіки – активні споживачі, що шукають комфортне, функціональне та стильне взуття для різних сфер життя;
- діти – сегмент, де батьки шукають комфортне, міцне взуття, підходяще для росту та розвитку дитини;
- спортсмени – споживачі спеціалізованого спортивного взуття для різних видів спорту;
- спеціалізовані сегменти – медичні працівники, офісні працівники, робітники, туристи тощо.

У 2019-2020 рр. понад 50% українського ринку одягу та взуття належало світовим торговим операторам. Пандемія 2020 року суттєво вплинула на розвиток ринку: частина населення втратила роботу, частина – прибутки на

термін обмежувальних заходів, що скоротило кількість споживачів. Водночас деякі напрямки легкої промисловості змогли привернути увагу покупців:

- Ринок домашнього одягу та взуття;
- Ринок спортивного одягу та взуття.

З початком повномасштабного вторгнення частка імпортованої продукції знизилась на 60%. Бренди H&M та магазини групи Inditex (Zara, Bershka, Stradivarius, Pull&Bear, Massimo Dutti, Oysho) припинили роботу одразу після початку бойових дій і не відновили діяльність станом на січень 2023 р. Дефіцит імпортного одягу створює сприятливі умови для розвитку українських виробників, але гравці ринку відзначають зниження попиту через міграцію українців, падіння доходів та зміну пріоритетів.

Таблиця 2.2

Основні конкуренти СП ТОВ «РІФ-1»

Бренд	Рік заснування	Продукція	Переваги	Недоліки	Цінова категорія	Цільова аудиторія
Kachorovska	1957	Жіноче та чоловіче взуття з натуральної шкіри	Висока якість, елегантний дизайн, відомий бренд	Висока ціна	Преміум	Чоловіки та жінки, які цінують якість та стиль
Leonchenko	2000	Стильне та комфортне взуття	Висока якість, сучасні технології, стильний дизайн	Відносно висока ціна	Середній+	Споживачі, які цінують комфорт та стиль
Surgit	1997	Взуття для всієї родини	Широкий асортимент, доступні ціни	Невисока якість деяких моделей	Економ	Сімейні споживачі
Respect	1993	Стильне та зручне взуття для молоді	Широкий асортимент, доступні ціни, модний дизайн	Невисока якість деяких моделей	Економ+	Молодь
Marko	1997	Взуття для всієї родини	Широкий асортимент, доступні ціни, гарна якість	Не дуже модний дизайн	Економ+	Масовий споживач, сім'ї
Kati.shoes	2000	Жіноче взуття	Широкий асортимент,	Високий термін	Економ+	Жінки

			доступні ціни, гарна якість	відшиву		
--	--	--	-----------------------------------	---------	--	--

Цільова аудиторія підприємства – сімейні споживачі, які шукають якісне та доступне взуття.

На ринку взуття в Україні присутні як внутрішні, так і зовнішні постачальники:

Внутрішні виробники – Україна має велику кількість виробників взуття різних масштабів, які виробляють продукцію для внутрішнього ринку та експорту.

Зовнішні виробники – виробники з країн Азії, Європи та Америки, які представляють відомі бренди та виробляють як власні колекції, так і OEM-продукцію.

Дистриб'ютори та оптовики – посередники між виробниками взуття та роздрібними магазинами, які здійснюють оптові постачання.

Роздрібні магазини – фізичні магазини та онлайн-ритейлери, які реалізують взуття безпосередньо споживачам.

СП ТОВ «РІФ-1» закуповує сировину та матеріали у постачальників з України та інших країн. Основними постачальниками є:

Таблиця 2.3

Постачальники сировини для СП ТОВ «РІФ-1»

Вид матеріалу	Назва підприємства	Місто
1	2	3
Шкіра	ТД «Шкіра»	Київ
	ПП «Шкіра Італія»	Харків
	ПП «Модетал»	Київ
	ПП «Шкір Фабрика»	Бердичів
	ПП «Ювентус»	Харків
	ТОВ «Шкіряні вироби»	Дніпро
	ТОВ «Шкіряна галантерея»	Львів
	ТОВ «Шкіргалантерея»	Одеса
Підощва	ТОВ «ЕВА Україна»	Київ
	ТОВ «ZOTTI»	Харків
	ТОВ «Бердичів пласт»	Бердичів
	ТОВ «Львів пласт»	Львів
	ПП «Полімер»	Харків
	ТОВ «Гума»	Дніпро

	ТОВ «Термопласт»	Львів
	ТОВ «Каучук»	Одеса
Фурнітура	ТОВ «ZOTI»	Харків
Продовження табл. 2.3		
1	2	3
	ПП «Ювентус»	Харків
	ТОВ «Фурнітура»	Київ
	ПП «Метал»	Харків
	ТОВ «Промтовари»	Дніпро
Напівфабрикати	ТОВ «ZOTI»	Харків
	ПП «Підкладка шоп»	Київ
	ТОВ «Напівфабрикати»	Київ
	ПП «Виробник»	Харків
	ТОВ «Завод»	Дніпро
Інші матеріали	ТОВ «Клей»	Київ
	ТОВ «ZOTI»	Харків
	ТОВ «Львів пласт»	Львів
	ПП «Нитки»	Харків
	ТОВ «Барвники»	Дніпро
	ТОВ «Тетрапак»	Київ

Внаслідок повномасштабного вторгнення підприємство було змушене змінити постачальників, які припинили діяльність через бойові дії. Підприємство постійно розширює кількість постачальників, ураховуючи всі позитивні та негативні фактори їх роботи.

Таким чином, СП ТОВ «РІФ-1» є успішним українським виробником взуття з міцними позиціями на ринку. Компанія має диверсифікований асортимент продукції високої якості, сильні торгові марки та досвідчену команду управління. Водночас підприємство стикається з викликами, пов'язаними із залежністю від імпоротної сировини та обмеженою присутністю на експортних ринках. Для збереження конкурентних переваг СП ТОВ «РІФ-1» доцільно продовжувати інвестування в дослідження та розробки, розширення асортименту та вихід на нові ринки збуту.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану СП ТОВ «РІФ-1»

Діагностика фінансово-економічного стану являє собою всебічне дослідження, метою якого є поглиблений аналіз фінансового та економічного положення підприємства. Основне завдання такої діагностики полягає у формуванні об'єктивного розуміння переваг і недоліків компанії, оцінці її ресурсної бази та зобов'язань, визначенні рівня прибутковості та стабільності, а також встановленні можливостей для подальшого зростання.

Проведення діагностики є критично важливим елементом ефективного менеджменту, оскільки забезпечує можливість:

- Провести оцінку актуального стану підприємства. Встановити рівень його стабільності, здатності виконувати фінансові зобов'язання, швидкості конвертації активів у грошові кошти, ефективності використання ресурсів та інших ключових параметрів діяльності.
- Ідентифікувати проблемні зони. Виявити потенційні ризики та вразливі місця в діяльності організації, які можуть створити загрози для її функціонування.
- Сформувати стратегічний план розвитку. Використовуючи результати аналізу, створити програму заходів для поліпшення фінансово-економічного становища та реалізації стратегічних завдань.
- Забезпечити прийняття зважених управлінських рішень. Створити інформаційну базу для обґрунтування інвестиційних проектів, формування кредитної політики, проведення організаційних змін та реалізації інших важливих управлінських ініціатив.
- Здійснювати перспективне планування. Змоделювати можливі варіанти розвитку ситуації та сформувати готовність до потенційних труднощів.

Послідовність проведення діагностики фінансово-економічного стану:

- Збирання та опрацювання інформації. Дослідження фінансових звітів, облікової документації, статистичної інформації, аналітичних матеріалів про галузь та інших релевантних джерел.

- Обчислення ключових індикаторів. Визначення показників, що характеризують ліквідність, фінансову стабільність, прибутковість, інтенсивність використання активів та інші суттєві характеристики діяльності.
- Компаративний аналіз. Співставлення розрахованих показників із встановленими нормами, даними підприємств-конкурентів та історичною динамікою розвитку компанії.
- Діагностування проблемних напрямів. Встановлення слабких сторін, структурних дисбалансів та негативних трендів у фінансово-економічному стані організації.
- Формулювання рекомендацій. Створення програми конкретних дій для покращення фінансово-економічного стану та досягнення стратегічних орієнтирів.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності СП ТОВ «РІФ-1»

№	Показник	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
		2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	942029	956205	1049004	106975	11,36
2	Валовий прибуток, тис. грн.	284381	120475	132308	-152073	-53,48
3	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	150757	4652	16024	-134733	-89,37
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	941877	955672	960968,5	19091,5	2,03
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	57173,5	50467	49987	-7186,5	-12,57
6	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	56357,5	53403	52923	-3434,5	-6,09
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	884703,5	905205	910981,5	26278	2,97
8	Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	474418,5	552123	562461	88042,5	18,56
9	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1523,5	1431	1204	-319,5	-20,97
10	Фондовіддача	16,72	17,91	19,82	3,11	18,58
11	Фондомісткість	0,06	0,06	0,05	-0,01	-15,67
12	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	36,99	37,32	43,96	6,96	18,83
13	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,06	1,06	1,15	0,09	8,14
14	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	618,33	668,21	871,27	252,93	40,91

Джерело: [52]

Отримані дані в табл. 2.4 дають можливість охарактеризувати тенденції розвитку підприємства, визначити сильні та вразливі сторони його господарської діяльності та оцінити зміни у структурі активів, прибутковості та ефективності використання ресурсів. У динаміці за досліджуваний період спостерігається зниження обсягу чистого доходу від реалізації продукції на 11,3 %, що може свідчити про зменшення попиту, скорочення обсягів реалізації чи вплив зовнішніх економічних факторів. Значно більш стрімким є падіння валового прибутку – на 53,48 %, що вказує на суттєве зростання собівартості продукції або зниження маржинальності. Аналогічно чистий прибуток підприємства зменшився на 45,97 %, що підтверджує загальну тенденцію до погіршення фінансових результатів та зниження рентабельності діяльності.

Разом із тим аналіз структури активів показує відносну стабільність підприємства. Середньорічна вартість активів зросла на 2,03 %, що свідчить про відсутність суттєвих скорочень ресурсної бази. Однак середньорічна вартість необоротних активів зменшилася на 12,57 %, що може бути пов'язано з амортизацією, списанням або відсутністю оновлення основних засобів. На фоні цього вартість оборотних активів зросла на 2,97 %, що може бути наслідком збільшення запасів або дебіторської заборгованості. Позитивним сигналом є зростання середньорічної вартості власного капіталу на 18,56 %, що свідчить про наявність нерозподіленого прибутку та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Особливу увагу заслуговують показники ефективності господарювання. Внаслідок зменшення середньооблікової чисельності працівників на 20,97 % істотно змінилася структура трудового потенціалу підприємства. Зростання фондівіддачі на 18,58 % та фондозабезпеченості на 18,83 % свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, а також про збільшення їх забезпеченості на одного працівника. Коефіцієнт оборотності активів зріс на 8,14 %, що також характеризує зростання ділової активності. Найбільш відчутним є зростання продуктивності праці – на 40,91 %, що

частково зумовлено оптимізацією чисельності персоналу та більш ефективною організацією робочих процесів.

Отже, СП ТОВ «РІФ-1» у 2022–2024 рр. функціонувало в умовах зниження доходів та прибутковості, проте продемонструвало здатність підтримувати фінансову стабільність, нарощувати власний капітал та підвищувати ефективність використання ресурсів. Незважаючи на зниження обсягів реалізації та прибутку, підприємству вдалося зберегти активи, оптимізувати чисельність персоналу та забезпечити зростання продуктивності праці. Це свідчить про адаптивність підприємства до зовнішніх викликів та наявність потенціалу для подальшого відновлення та розвитку.

Інструментарій діагностики фінансово-економічного стану:

- Горизонтальний аналіз. Дослідження зміни показників у часі протягом визначеного періоду.
- Вертикальний аналіз. Вивчення структурного складу показників та їхніх пропорційних співвідношень.
- Коефіцієнтний аналіз. Обчислення та інтерпретація комплексу фінансових коефіцієнтів, що відображають різноманітні грані фінансово-економічного стану.

Проведемо горизонтальний та вертикальний аналіз майна підприємства в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна СП ТОВ «РІФ-1» та джерел його формування

Показник	На 31.12.2022		На 31.12.2023		На 31.12.2024		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	54219	5,37	46715	5,18	53259	5,22	-960	-1,77	-0,15
в т.ч. основні засоби	53403	5,29	53403	5,93	52443	5,14	-960	-1,80	-0,15
2. Оборотні активи	956016	94,63	854394	94,82	967569	94,78	11553	1,21	0,15
в т.ч. запаси	569684	56,39	572485	63,53	666530	65,29	96846	17,00	8,90
дебіторська заборгованість	342169	33,87	215885	23,96	265398	26,00	-76771	-22,44	-7,87
грошові кошти	44163	4,37	66024	7,33	35641	3,49	-8522	-19,30	-0,88

ПАСИВИ									
1. Власний капітал	549797	54,42	554449	61,53	570473	55,88	20676	3,76	1,46

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
в т.ч. нерозподілений прибуток	547220	54,17	551872	61,24	567896	55,63	20676	3,78	1,46
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	460438	45,58	346660	38,47	450355	44,12	-10083	-2,19	-1,46
БАЛАНС:	1010235	100,00	901109	100	1020828	100	10593	1,05	x

Джерело: [52]

Аналіз балансу СП ТОВ «РІФ-1» за період 2022-2024 років демонструє стабільний розвиток підприємства з явною позитивною динамікою структури майна та джерел його фінансування, що вказує на консервативний та фінансово стійкий підхід до ведення бізнесу.

Загальна вартість активів підприємства зросла з 1,010 млрд грн у 2022 році до 1,020 млрд грн у 2024 році, що становить приріст лише 1,05%. Така динаміка свідчить про стабільність масштабів діяльності без різких інвестиційних стрибків.

Необоротні активи демонструють незначне скорочення на 1,77% і становлять лише 5,22% загальної структури активів. Оборотні активи є домінуючою часткою майна – 94,78% у 2024 році. Їх вартість зросла на 1,21%, що підтверджує збереження операційного потенціалу.

Запаси демонструють найбільш виражену позитивну динаміку, зростаючи на 17,00%. Станом на кінець 2024 року запаси становлять 65,29% загальної вартості активів. Це може бути як стратегічним рішенням, так і сигналом про можливе уповільнення збуту. Дебіторська заборгованість скоротилася на 22,44%. Це позитивний сигнал, що свідчить про ефективність роботи з дебіторами, покращення платіжної дисципліни контрагентів та зниження ризиків неповернення коштів. Частка дебіторки знизилася до 26,00%.

Грошові кошти скоротилися на 19,30%. Це може бути результатом активного інвестування вільних коштів саме у зростаючі запаси, а не ознакою фінансових труднощів, зважаючи на загальну стійкість балансу.

Фінансова структура СП ТОВ «РІФ-1» є головним джерелом його міцності. Власний капітал підприємства зріс на 3,76%, досягнувши 570,473 млн грн. Його питома вага становить 55,88% у загальній структурі джерел фінансування, що перевищує критичне значення 50% і свідчить про високу фінансову автономію підприємства.

Зростання відбулося виключно за рахунок нерозподіленого прибутку +3,78%, що підтверджує прибуткову діяльність та реінвестування зароблених коштів у розвиток бізнесу.

Ключовою особливістю фінансової структури є повна відсутність довгострокових зобов'язань. Це значно знижує фінансові ризики, зменшує залежність від кредиторів і забезпечує високу фінансову стабільність. Поточні зобов'язання скоротилися на 2,13%, позитивно впливаючи на показники ліквідності. Їх частка у структурі пасивів становить 44,12% у 2024 році, що є цілком прийнятним рівнем.

Співвідношення оборотних активів до поточних зобов'язань становить 2,15, що значно перевищує нормативне значення та свідчить про високу поточну ліквідність. Чистий оборотний капітал становить 517,214 млн грн, збільшившись на 4,37%. Наявність чистого оборотного капіталу створює міцний фундамент для безперервної операційної діяльності.

Таким чином, компанія суттєво зміцнила свою фінансову стійкість завдяки потужному зростанню власного капіталу та активному погашенню поточних зобов'язань.

Однак, незважаючи на ці позитивні фінансові зміни, рентабельність компанії знизилася. Це може бути пов'язано як зі зменшенням операційної бази (скорочення основних засобів), так і з внутрішньою неефективністю (значне зростання запасів) на тлі різко збільшеної бази власного капіталу, що використовується для розрахунку коефіцієнтів рентабельності.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	942029	956205	1049004	106975	11,36
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	657648	835730	916696	259048	39,39
Валовий: прибуток (збиток)	284381	120475	132308	-152073	-53,48
Інші операційні доходи	243743	652	0	-243743	-100,00
Адміністративні витрати	61702	65592	76726	15024	24,35
Витрати на збут	31251	24799	21924	-9327	-29,85
Інші операційні витрати	243743	24686	13558	-230185	-94,44
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	120234	6050	20100	-100134	-83,28
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	121079	6372	20639	-100440	-82,95
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	150757	4652	16024	-134733	-89,37

Джерело: [52]

Аналіз механізму формування фінансових результатів СП ТОВ «РІФ-1» за період 2022-2024 років демонструє, що попри позитивну динаміку доходів, підприємство зіткнулося із серйозними структурними проблемами у сфері контролю витрат, які призвели до втрати прибутковості та переходу до збиткової діяльності.

Чистий дохід від реалізації продукції демонструє стабільне зростання, досягнувши 1,049 млрд грн у 2024 році, що на 11,36% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про успішне нарощування обсягів реалізації або розширення ринкової присутності.

Проте, цей позитивний тренд був повністю нівельований зростанням собівартості реалізованої продукції, яка збільшилася значно інтенсивніше – на 39,39% (з 657,648 млн грн до 916,696 млн грн).

Такий дисбаланс темпів зростання призвів до драматичного скорочення валового прибутку: у 2024 році він становив лише 132,308 млн грн, що є

зниженням на 53,48% порівняно з 2022 роком. Значне подорожчання сировини та матеріалів.

Серйозною проблемою є повна втрата інших операційних доходів. У 2022 році вони становили 243,743 млн грн, а у 2024 році повністю відсутні. Це зменшення на 100% є надзвичайно серйозним фактором, оскільки підприємство втратило додаткове джерело доходу, яке раніше майже дорівнювало валовому прибутку. Необхідно терміново з'ясувати природу цих доходів та причини їх зникнення.

Адміністративні витрати зросли на 24,35%, що перевищує темпи зростання доходів 11,36%. Це свідчить про неефективний контроль над постійними витратами. Витрати на збут скоротилися на 29,85%, що є позитивним сигналом щодо оптимізації дистрибуції.

Інші операційні витрати також скоротилися на 94,44% з 243,743 млн грн до 13,558 млн грн. Це суттєве зменшення є безумовно позитивним фактором, що свідчить про ефективний контроль над непрофільними витратами, які мали місце у 2022 році.

Через вищезазначені фактори фінансовий результат від операційної діяльності у 2024 році становив прибуток 20,100 млн грн, що на 83,28% менше порівняно з 2022 роком 120,234 млн грн. Операційна рентабельність залишається критично низькою.

Фінансові доходи та витрати відсутні, що узгоджується з даними балансу про консервативну політику та відсутність довгострокових зобов'язань.

Найбільш критичною проблемою є катастрофічне падіння чистого фінансового результату. У 2024 році СП ТОВ «РІФ-1» зафіксувало чистий прибуток у розмірі 16,024 млн грн, тоді як у 2022 році чистий прибуток становив 150,757 млн грн. Це погіршення на 134,733 млн грн (або на 89,37%) є фактичною втратою майже всієї прибутковості та свідчить про кризовий стан фінансового управління. Хоча підприємство формально залишилося прибутковим, його здатність генерувати чистий прибуток скоротилася майже до нуля.

Аналізуючи формування прибутку, виокремлюються три ключові проблеми:

- критичне зростання собівартості +39,39% при помірному зростанні доходів +11,36%, що призвело до скорочення валового прибутку на 53,48%.
- повна втрата інших операційних доходів -100%, які у 2022 році становили 243,743 млн грн.
- зростання адміністративних витрат +24,35% швидшими темпами, ніж доходів.

Як результат – операційний прибуток впав на 83,28%, а чистий прибуток підприємства скоротився на 89,37%, що вказує на критичне зниження фінансової стійкості.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану СП ТОВ «РІФ-1»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	%
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	2,08	2,46	2,15	0,07	3,47
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,19	0,08	-0,02	-17,49
3. Чистий оборотний капітал	495578	507734	517214	21636	4,37
4. Коефіцієнт автономії	0,54	0,62	0,56	0,01	2,68
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	1,19	1,60	1,27	0,07	6,08
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,52	0,59	0,53	0,02	3,12
7. Коефіцієнт оборотності активів	1,00	1,00	1,09	0,09	9,14
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,99	1,73	1,87	-0,12	-6,07
9. Рентабельність господарської діяльності, %	14,15	0,49	1,56	-12,59	х
10. Рентабельність власного капіталу, %	31,78	0,84	2,85	-28,93	х
11. Рентабельність продажів, %	16,00	0,49	1,53	-14,48	х

Джерело: [52]

Аналіз показників фінансового стану СП ТОВ «РІФ-1» за період 2022-2024 років демонструє, що підприємство зберігає високу фінансову стійкість і ліквідність, але переживає катастрофічне падіння рентабельності.

Підприємство демонструє задовільні показники ліквідності:

- коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 2,15, це +3,47% до 2022 р. це свідчить про достатню здатність підприємства покривати поточні зобов'язання оборотними активами.

- коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився, але залишається близьким до мінімально допустимого рівня, вказуючи на обмежену, але наявну можливість негайного погашення боргів.

Показники ділової активності також покращилися, коефіцієнт оборотності активів зріс до 1,09 (+9,14%), що є позитивним сигналом підвищення ефективності використання ресурсів.

Завдяки консервативній фінансовій політиці, фінансова стійкість підприємства зміцнюється. Чистий оборотний капітал зріс на 4,37% (до 517,214 млн грн), підтверджуючи значний запас фінансової міцності. Коефіцієнт автономії зріс до 0,56 (+2,68%), що свідчить про високу фінансову незалежність підприємства. Коефіцієнт фінансової стабільності та коефіцієнт забезпеченості власними засобами також зросли, підтверджуючи покращення співвідношення між власним та позиковим капіталом.

Рентабельність продажів знизилася з 16,00% у 2022 році до лише 1,53% у 2024 році, це свідчить про значне погіршення прибутковості реалізації через зростання собівартості. Рентабельність господарської діяльності знизилася з 14,15% до 1,56%, рентабельність власного капіталу впала з 31,78% до 2,85%.

Таке різке скорочення означає, що кожна гривня активів чи власного капіталу генерує значно менший прибуток, що різко знижує інвестиційну привабливість.

СП ТОВ «РІФ-1» зберігає стійку фінансову структуру з достатніми показниками ліквідності та автономії. Це є значним позитивним аспектом.

Однак, підприємство стикається з серйозною кризою рентабельності. Ця ситуація є особливо загрозливою, оскільки низька рентабельність продажів 1,53% залишає мінімальний запас прибутковості. При збереженні цієї тенденції, навіть міцна фінансова база може бути поступово підірвана неефективною операційною діяльністю.

2.3. Оцінка існуючої системи управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1»

Система управління бізнес-процесами – це сукупність методів, принципів та інструментів, спрямованих на оптимізацію діяльності підприємства через систематичне управління його ключовими процесами. Ефективна система управління бізнес-процесами дозволяє підприємству підвищити операційну ефективність, скоротити витрати, покращити якість продукції та послуг, а також швидше реагувати на зміни ринкового середовища.

Виходячи з аналізу структури капіталу СП ТОВ «РІФ-1» можна сказати, що в існуючій системі управління оборотний капітал займає провідну роль.

Таблиця 2.8

Частка оборотного капіталу у капіталі СП ТОВ «РІФ-1»

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення 2024 р. до 2022 р. (+/-)
Загальна сума активів (тис. грн)	1010235	901109	1020828	+10593
Оборотний капітал (тис. грн)	956016	854394	967569	+11553
Частка оборотного капіталу, %	94,63%	94,82%	94,78%	0,15%

Аналіз динаміки структури активів СП ТОВ «РІФ-1» за період 2022–2024 років, відображений у показниках Загальної суми активів та оборотного капіталу, свідчить про збереження високої мобільності та ліквідності майна підприємства. Загальна сума активів компанії зросла за два роки на +10 593 тис. грн, досягнувши 1 020 828 тис. грн у 2024 році. При цьому оборотний капітал зростав випереджувальними темпами, додавши +11 553 тис. грн, що вказує на те, що приріст активів був забезпечений виключно за рахунок мобільних ресурсів. Протягом усього аналізованого періоду частка оборотного капіталу в загальних активах була критично високою, підтримуючись на рівні близько 95% (від 94.63% у 2022 році до 94.78% у 2024 році). Такий незначний приріст

частки на +0.15\$ відсоткового пункту свідчить про збереження обраної структури активів. Висока частка оборотного капіталу (понад 94%) характерна для підприємств, орієнтованих на короткостроковий торговельний чи посередницький цикл, і є позитивним сигналом щодо здатності компанії швидко конвертувати майно в грошові кошти, що забезпечує її високу ліквідність та фінансову стійкість у короткостроковій перспективі.

Для СП ТОВ «РІФ-1», що працює у конкурентній галузі виробництва взуття, ефективне управління бізнес-процесами має особливе значення. Проведення оцінки існуючої системи дозволить виявити сильні та слабкі сторони процесного управління на підприємстві та визначити напрямки для вдосконалення.

Аналіз організаційної структури СП ТОВ «РІФ-1» показує, що підприємство має класичну лінійно-функціональну структуру управління. Підприємство включає функціональні підрозділи: виробничий відділ (з цехами заготівки шкіри, крою, швейним та збиральним цехами), відділ маркетингу, відділ продажу, фінансовий відділ, відділ кадрів, юридичний відділ та службу безпеки.

Така організаційна структура має свої переваги – чіткість підпорядкування, спеціалізацію працівників у своїх функціях, простоту контролю в межах підрозділу. Проте з точки зору процесного управління вона має суттєві недоліки.

По-перше, на підприємстві відсутні власники бізнес-процесів – особи, які б несли відповідальність за весь процес від початку до кінця. Кожен керівник функціонального підрозділу відповідає лише за свою ділянку роботи, а за загальний результат наскрізного процесу ніхто конкретно не відповідає. Наприклад, процес виконання замовлення клієнта проходить через відділ продажу, виробничі цеха, склад та відділ логістики, але немає людини, яка б координувала весь цей процес і відповідала за те, щоб замовлення було виконане вчасно і якісно.

По-друге, існують міжфункціональні бар'єри. Передача роботи між підрозділами часто супроводжується затримками, втратою інформації, непорозуміннями. Кожен підрозділ намагається оптимізувати власні показники, що іноді суперечить загальній ефективності. Наприклад, виробничий відділ може прагнути максимально завантажити обладнання, випускаючи великі партії однотипної продукції, тоді як відділ продажу потребує швидкого виконання різноманітних дрібних замовлень.

По-третє, на підприємстві немає спеціального підрозділу або посади, відповідальної за управління бізнес-процесами – немає центру компетенцій з BPM, який би займався методологічною підтримкою, координацією проектів оптимізації, розробкою стандартів документування процесів.

Важливим показником зрілості системи управління бізнес-процесами є рівень їх формалізації та якість документування. На СП ТОВ «РІФ-1» спостерігається досить низький рівень формалізації бізнес-процесів.

Підприємство не має єдиного реєстру бізнес-процесів, який би містив перелік всіх ключових процесів організації з описом їх меж, входів, виходів, власників та взаємозв'язків. Це ускладнює розуміння того, як насправді організована робота на підприємстві, які процеси є найважливішими, де виникають проблеми.

Наявні документи – положення про підрозділи, посадові інструкції, технологічні карти виробництва – описують переважно функції окремих підрозділів та операції, але не показують логіку наскрізних бізнес-процесів. Немає детальних регламентів процесів, які б описували послідовність дій, відповідальних осіб, терміни виконання, критерії прийняття рішень.

Багато процедур взаємодії між підрозділами базуються на усних домовленостях та особистих зв'язках співробітників, а не на чітко прописаних правилах. Це створює ризики – якщо ключовий працівник звільняється, знання про те, як виконувати певні процеси, йде разом з ним.

На підприємстві не використовуються стандартизовані нотації моделювання бізнес-процесів, зокрема BPMN. Графічні схеми процесів, якщо

вони і існують, мають різний формат і не використовують єдину мову, що ускладнює їх розуміння різними людьми.

Для оцінки ефективності системи управління бізнес-процесами розглянемо ключові процеси СП ТОВ «РІФ-1».

- Виробничий процес.

Виробничий процес є основним для підприємства і включає етапи: заготівля шкіри, крій, пошиття заготовок, збирання взуття, контроль якості. Аналіз цього процесу виявляє проблеми.

Час виробничого циклу є досить тривалим. Значна частина часу витрачається не на самі виробничі операції, а на очікування між етапами, переміщення напівфабрикатів між цехами, зберігання незавершеного виробництва.

Про це свідчать дані балансу – запаси підприємства зросли на 17% за аналізований період і становлять 666,530 млн грн у 2024 році. Велика частина цього приросту припадає на незавершене виробництво, що вказує на дисбаланси між етапами виробництва.

Різні цеха мають різну продуктивність, що призводить до нерівномірного завантаження. Одні цеха можуть простоювати, чекаючи роботи, тоді як інші перевантажені і стають вузькими місцями, які гальмують весь процес.

Хоча підприємство має контрольно-вимірну лабораторію, систематичне відстеження якості на кожному етапі процесу не налагоджене. Дефекти часто виявляються тільки на фінальних стадіях, коли виправити їх набагато дорожче.

- Процес управління замовленнями.

Цей процес охоплює шлях від отримання замовлення клієнта до відвантаження готової продукції і включає взаємодію відділів продажу, виробництва, складу та логістики.

Час виконання замовлення є досить тривалим, особливо для термінових або нестандартних замовлень. Це знижує конкурентоспроможність підприємства, адже швидкість поставки – важливий фактор для клієнтів.

Підприємство не може точно прогнозувати терміни виконання замовлень. Немає надійних механізмів для оцінки того, скільки реально часу потрібно з урахуванням поточного завантаження виробництва, наявності матеріалів, можливих затримок. Це призводить до того, що клієнтам обіцяють нереалістичні терміни, які потім не виконуються.

Немає єдиної інформаційної системи для відстеження статусу замовлення на всіх етапах. Важко швидко дізнатися, на якій стадії знаходиться конкретне замовлення, що ускладнює інформування клієнтів та оперативне вирішення проблем.

- Процес закупівель.

Процес закупівель сировини та матеріалів критично важливий для безперервності виробництва. Підприємство співпрацює з багатьма постачальниками шкіри, підошв, фурнітури.

Значна частина високоякісної сировини закуповується за кордоном, що створює ризики, пов'язані з коливаннями курсу валют, логістичними затримками, політичною нестабільністю. Повномасштабне вторгнення показало вразливість цієї ситуації – підприємству довелося терміново шукати нових постачальників.

Рішення про закупівлі часто приймаються реактивно – у відповідь на запити виробництва про нестачу матеріалів, замість того щоб планувати закупівлі заздалегідь на основі виробничого графіка. Це призводить до екстрених закупівель за завищеними цінами або до зупинок виробництва через відсутність потрібних матеріалів.

Хоча підприємство розширює базу постачальників, немає систематичної оцінки їх роботи за критеріями якості, дотримання термінів, рівня цін, надійності. Це не дає можливості обґрунтовано вибирати найкращих постачальників.

- Процес розробки нової продукції

Асортимент СП ТОВ «РІФ-1» оновлюється двічі на рік – колекції весна/літо та осінь/зима розробляються італійськими дизайнерами.

Час від ідеї нової моделі до початку серійного виробництва є досить тривалим через недостатню координацію між дизайнерами, технологами, виробництвом та маркетингом. Це знижує здатність швидко реагувати на нові модні тренди.

Колекції розробляються в Італії, і не завжди враховується специфіка українського ринку, переваги місцевих споживачів, їх готовність платити певну ціну. Немає налагодженого зворотного зв'язку від українських клієнтів до дизайнерів.

Нові моделі часто запускаються у виробництво без достатнього тестування на потенційних покупцях, що збільшує ризик невдалих моделей та втрат від нереалізованої продукції.

Важливою частиною управління бізнес-процесами є система ключових показників ефективності (KPI), яка дозволяє оцінювати результативність процесів та приймати рішення щодо їх покращення.

На СП ТОВ «РІФ-1» система моніторингу процесів має недоліки.

Підприємство відстежує традиційні фінансові показники – дохід, прибуток, рентабельність – та загальні операційні показники, такі як обсяг виробництва, продуктивність праці. Але немає специфічних показників для окремих бізнес-процесів, таких як:

- час виконання циклу процесу;
- відсоток продукції, виготовленої правильно з першого разу без переробки;
- відсоток замовлень, виконаних вчасно;
- точність прогнозів попиту;
- рівень запасів у днях продажу;
- швидкість оборотності дебіторської заборгованості.

Показники збираються нерегулярно, переважно для підготовки звітності, а не для щоденного контролю. Це не дозволяє швидко виявляти проблеми і вчасно їх вирішувати.

Для більшості показників не встановлено цільових значень – немає чіткого розуміння, який результат є хорошим, а який поганим. Не проводиться порівняння з кращими практиками галузі (бенчмаркінг), що не дозволяє визначити амбітні цілі для покращення.

Немає регулярних звітів про ефективність бізнес-процесів для керівництва. Це знижує видимість проблем та уповільнює прийняття рішень про необхідні зміни.

Рівень автоматизації та використання інформаційних технологій важливий для ефективного управління бізнес-процесами.

На підприємстві використовуються різні програми для окремих функцій – бухгалтерський облік, управління персоналом, можливо, складський облік. Але немає єдиної інтегрованої системи (ERP), яка б об'єднувала всі процеси від закупівель через виробництво до продажу. Це призводить до того, що одні й ті ж дані доводиться вводити кілька разів, інформація в різних підрозділах може не співпадати, передача даних між системами відбувається з затримками.

Підприємство не використовує спеціалізовані системи для управління бізнес-процесами (BPM-системи), які дають інструменти для моделювання процесів, автоматизації послідовності дій, відстеження виконання, аналізу ефективності.

Хоча підприємство планує впровадження нових виробничих ліній для зменшення ручної праці, поточний рівень автоматизації виробництва обмежений. Багато операцій виконуються вручну, що знижує продуктивність та якість.

Не використовуються сучасні інструменти аналізу процесів, які на основі даних з інформаційних систем можуть показати, як процеси виконуються насправді, де виникають відхилення від планів, де знаходяться вузькі місця.

Ефективність системи управління бізнес-процесами залежить не тільки від формальних процедур та технологій, але й від організаційної культури та готовності людей мислити процесно.

Працівники та менеджери СП ТОВ «РІФ-1» мислять переважно категоріями функціональних підрозділів – «наш відділ», «їхня відповідальність». Розуміння наскрізних процесів створення цінності для клієнта обмежене. Це створює бар'єри між підрозділами та знижує готовність до співпраці.

Більшість працівників не знайомі з принципами процесного управління, методами моделювання процесів, концепцією безперервного вдосконалення. На підприємстві не проводяться навчання з цих тем.

Спроби оптимізувати процеси, змінити усталені практики часто зустрічають опір з боку окремих підрозділів або працівників, які сприймають це як загрозу.

Немає системи заохочення працівників до участі в проектах покращення процесів, подання ідей щодо оптимізації. Це знижує мотивацію до вдосконалення.

На основі проведеного аналізу можна оцінити зрілість системи управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1» за п'ятирівневою моделлю:

Таблиця 2.9

Оцінка системи управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1»

Рівень зрілості (CMMI)	Назва рівня (англ./укр.)	Узагальнена характеристика процесів
Рівень 1	<i>Initial</i> / Початковий	Процеси не формалізовані, мають хаотичний і непередбачуваний характер. Управління процесами відсутнє або мінімальне, результати діяльності залежать від індивідуального досвіду та зусиль окремих працівників
Рівень 2	<i>Managed</i> / Керований	Основні процеси визначені та повторювані. Управління здійснюється на рівні окремих проектів або функцій, проте має переважно реактивний характер. Контроль базується на попередньому досвіді
Рівень 3	<i>Defined</i> / Визначений	Процеси стандартизовані, задокументовані та впроваджені на рівні всієї організації. Управління є проактивним, здійснюється відповідно до прийнятих регламентів і процедур
Рівень 4	<i>Quantitatively Managed</i> / Кількісно керований	Ефективність процесів оцінюється за допомогою кількісних показників. Процеси контролюються статистичними методами та вимірюваними показниками результативності
Рівень 5	<i>Optimizing</i> / Оптимізований	Організація постійно вдосконалює процеси на основі аналізу даних, інновацій та найкращих практик. Основний акцент зроблено на безперервному поліпшенні та

		підвищенні ефективності діяльності
--	--	------------------------------------

СП ТОВ «РІФ-1» знаходиться переважно між рівнем 1 та рівнем 2.

Позитивні моменти: підприємство має базову операційну діяльність, що працює багато років. Є окремі задокументовані процедури. Є розуміння важливості контролю якості та планування виробництва.

Недоліки: немає систематичного документування наскрізних бізнес-процесів. Відсутні власники процесів. Немає комплексної системи показників ефективності процесів. Обмежена автоматизація та інтеграція інформаційних систем. Немає систематичних проектів оптимізації процесів на основі даних.

Виявлені проблеми в управлінні бізнес-процесами впливають на результати діяльності СП ТОВ «РІФ-1».

- зростання собівартості. За даними фінансового аналізу, собівартість продукції зросла на 39,39% за 2022-2024 роки, що значно більше за зростання доходів (+11,36%). Це пов'язано з неефективністю виробничих процесів – надмірними запасами, тривалим циклом виробництва, дефектами, що потребують виправлення.

- зниження прибутковості. Валовий прибуток скоротився на 53,48%, чистий прибуток знизився на 89,37%. Рентабельність продажів знизилася до 1,53%. Це безпосередньо пов'язано з неефективністю операційних процесів.

- надмірні запаси. Запаси зросли на 58,47% і становлять 666,530 млн грн, що є 65,29% загальних активів. Це вказує на проблеми координації між закупівлями, виробництвом та продажем, заморожування оборотного капіталу.

- тривалі терміни виконання замовлень. Неефективне управління процесом виконання замовлень призводить до втрати клієнтів на користь конкурентів.

- низька гнучкість. Низький рівень зрілості процесів знижує здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринку, впроваджувати інновації.

Проведемо оцінку зрілості системи управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1» в табл. 2.10 де за критерії візьмемо організаційну структуру,

документування процесів, моделювання процесів, систему KPI, моніторинг процесів, стан інформаційних систем, культуру процесного управління та можливість вдосконалення бізнес-процесів.

Таблиця 2.10

Оцінка зрілості системи управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1»

Критерій оцінки	Поточний стан	Рівень зрілості	Коментар
Організаційна структура	Лінійно-функціональна структура, відсутні власники бізнес-процесів	1–2	Домінує функціональний підхід до управління
Документування процесів	Документування має фрагментарний характер, відсутній реєстр процесів	1–2	Немає комплексних регламентів і стандартів
Моделювання процесів	Не застосовується на системній основі	1	Відсутні стандартизовані нотації моделювання
Система KPI	Відсутні специфічні показники ефективності бізнес-процесів	1–2	Використовуються лише загальні фінансові метрики
Моніторинг процесів	Епізодичний та несистематичний	1	Відсутнє відстеження процесів у реальному часі
Інформаційні системи	Фрагментовані, з обмеженим рівнем автоматизації	1–2	Відсутня інтегрована ERP-система
Культура процесного управління	Початковий рівень, переважає функціональне мислення	1	Обмежене розуміння принципів BPM
Вдосконалення процесів	Реактивний та несистематичний характер	1	Відсутні структуровані проекти оптимізації

Управління бізнес-процесами має переважно функціональний та реактивний характер, процеси є недостатньо формалізованими й слабо керованими. Відсутність власників процесів, системи KPI, комплексного документування та інтегрованих інформаційних систем стримує підвищення ефективності діяльності. Для переходу на вищий рівень зрілості доцільним є впровадження процесного підходу, стандартизації процесів та розвитку культури процесного управління.

Таблиця 2.11

Показники оцінки ефективності управління оборотним капіталом

СП ТОВ «РІФ-1»

Показник	Роки	Абсолютне
----------	------	-----------

	2022	2023	2024	відхилення 2024– 2022 (+/-)
1	2	3	4	5
Коефіцієнт покриття	2,08	2,46	2,15	+0,07
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,84	0,81	0,67	–0,17

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
Чистий оборотний капітал, тис. грн	495 578	507 734	517 214	+21 636
Рентабельність оборотних активів	17,04	0,51	0,76	+17,80
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,06	1,05	1,15	+0,09
Період оборотності оборотних активів, днів	339,6	342,8	313,04	–26,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	4,16	4,15	5,24	+1,08
Період оборотності дебіторської заборгованості, днів	86,53	86,74	68,70	–17,83
Рентабельність власного капіталу	31,78	0,84	2,85	–28,93

Аналіз показників ефективності управління оборотним капіталом СП ТОВ «РІФ-1» за 2022–2024 роки свідчить про успішне подолання кризи фінансових результатів та значне нарощування інтенсивності ділової активності. Підприємство здійснило перехід від значних збитків у 2022 році до стабільної прибутковості у 2024 році, що забезпечило вибухове зростання рентабельності власного капіталу на +30.96 п.п. та рентабельності оборотних активів на +18.80 п.п. Ці показники підтверджують, що оборотний капітал почав ефективно використовуватись для генерації кінцевого фінансового результату.

Проте, незважаючи на загальний фінансовий успіх, структура оборотного капіталу виявляє критичну вразливість: Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до 0.67, що значно нижче нормативного рівня, вказуючи на недостатню здатність погашати поточні зобов'язання без реалізації товарно-матеріальних запасів. Цей фінансовий ризик є прямим наслідком операційних дисфункцій: зниження швидкої ліквідності обумовлене зростанням запасів на

17.00%, значна частка яких, як показано у процесному аналізі, припадає на незавершене виробництво. Таким чином, високий обсяг незавершеного виробництва є вузьким місцем, що «заморожує» ліквідні кошти, перетворюючи потенціал швидкої ліквідності на ризик.

Фінансові показники явно сигналізують: подальший розвиток та стійкість підприємства неможливі в рамках поточної лінійно-функціональної парадигми управління. Для забезпечення довгострокової стабільності необхідно перевести фокус управління з оптимізації функціональних підрозділів на наскрізні бізнес-процеси. Це вимагає впровадження методології Business Process Management, призначення власників процесів, відповідальних за весь цикл (наприклад, від замовлення до поставки), та усунення міжфункціональних бар'єрів. Лише ці системні управлінські зміни дозволять ліквідувати неефективні простої, мінімізувати обсяги незавершеного виробництва, прискорити загальний виробничий цикл і, як наслідок, оздоровити структуру оборотного капіталу, підвищивши показники ліквідності до безпечного рівня.

Таким чином, можна зробити висновки, що система управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1» знаходиться на початковому рівні зрілості і не забезпечує необхідної операційної ефективності. Основні проблеми – це відсутність власників процесів, низький рівень документування та моделювання, відсутність системи показників ефективності процесів, фрагментована автоматизація. Недоліки системи управління бізнес-процесами негативно впливають на фінансові результати – зростає собівартість, знижується рентабельність, накопичуються надмірні запаси. Для покращення ситуації потрібна комплексна трансформація, яка включає організаційні зміни (впровадження власників процесів), методологічні заходи (моделювання та документування процесів), технологічні рішення (впровадження інтегрованих систем) та культурні зміни (розвиток процесного мислення). Пріоритетними напрямками мають стати оптимізація виробничого процесу (скорочення циклу, зменшення запасів), покращення процесу виконання замовлень та впровадження системи моніторингу ефективності.

Висновки до розділу 2

СП ТОВ «РІФ-1» є українсько-італійським виробничим підприємством, що функціонує на ринку з 1993 року та спеціалізується на виробництві взуття під торговою маркою INBLU. Підприємство має диверсифікований асортимент продукції з 13 представництвами в обласних центрах України та розгалуженою мережею відокремлених підрозділів. Організаційна структура є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткість підпорядкування, проте має суттєві недоліки з точки зору процесного управління через відсутність власників наскрізних бізнес-процесів та наявність міжфункціональних бар'єрів.

Діагностика фінансово-економічного стану за період 2022-2024 років виявила критичну суперечність між міцною фінансовою структурою та різким погіршенням операційних показників. При цьому підприємство характеризується надзвичайно міцною фінансовою позицією.

Найбільш тривожним є надмірне накопичення запасів, які зросли на 58,47 % до 666 мільйонів гривень, становлячи 65,29 % загальних активів. Це заморожує значний обсяг оборотного капіталу та вказує на серйозні проблеми в управлінні виробничими процесами і координації між підрозділами. Ключовими причинами погіршення є неконтрольоване зростання операційних витрат та повна втрата інших операційних доходів, які у 2022 році становили 244 мільйони гривень.

Оцінка системи управління бізнес-процесами встановила, що підприємство знаходиться на початковому рівні зрілості між рівнем 1 та 2 за моделлю СММІ. Більшість процесів не формалізовані, базуються на усних домовленостях та особистому досвіді окремих працівників. На підприємстві відсутні власники наскрізних бізнес-процесів, які б несли відповідальність за кінцевий результат від початку до кінця. Кожен керівник функціонального підрозділу відповідає лише за свою ділянку, що створює розриви та ускладнює координацію.

Аналіз ключових бізнес-процесів виявив численні проблеми. Виробничий процес характеризується надмірно тривалим циклом, значна частина якого витрачається на очікування та переміщення напівфабрикатів. Різні цеха мають різну продуктивність, що створює вузькі місця. Систематичне відстеження якості на кожному етапі не налагоджене. Процес управління замовленнями має тривалий час виконання через відсутність надійних механізмів прогнозування та єдиної інформаційної системи відстеження. Процес закупівель характеризується високою залежністю від імпорту та реактивним прийняттям рішень замість проактивного планування.

Система моніторингу ефективності має критичні недоліки. Відсутні специфічні показники для окремих бізнес-процесів, такі як час циклу, відсоток продукції без переробки, відсоток замовлень вчасно. Показники збираються нерегулярно, не встановлено цільових значень, не проводиться порівняння з кращими практиками. Рівень автоматизації недостатній – немає інтегрованої ERP-системи, використовуються фрагментовані програми для окремих функцій, що призводить до дублювання даних та невідповідності інформації.

Організаційна культура знаходиться на початковому рівні. Працівники мислять категоріями функціональних підрозділів, розуміння наскрізних процесів обмежене. Більшість не знайомі з принципами процесного управління. Спроби оптимізації часто зустрічають опір. Немає системи заохочення до участі в покращеннях. Встановлено прямий зв'язок між проблемами управління бізнес-процесами та погіршенням фінансових результатів.

Таким чином, основною причиною критичного погіршення фінансово-економічних показників є не зовнішні фактори, а операційна неефективність внаслідок низького рівня зрілості системи управління бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СП ТОВ «РІФ-1»

3.1. Шляхи удосконалення системи управління бізнес-процесами

Результати проведеного аналізу у другому розділі роботи виявили суттєві недоліки в системі управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1», які безпосередньо впливають на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Критичне падіння рентабельності з 16,00 % до 1,53 %, зростання собівартості продукції на 39,39 %, надмірне накопичення запасів до рівня 65,29 % активів – це не просто цифри у звітності, це реальні проблеми, що загрожують конкурентоспроможності підприємства. Найбільш тривожним є те, що ці проблеми виникли на фоні міцної фінансової структури та відсутності боргового навантаження, що чітко вказує на їх операційну природу [24]. Основною причиною такої ситуації є низький рівень зрілості системи управління бізнес-процесами. Підприємство фактично знаходиться на початковому етапі процесного управління – багато речей робиться на основі усних домовленостей та особистих зв'язків між працівниками, без чіткого розуміння того, як процеси мають виконуватися оптимально. Для подолання цієї ситуації потрібна не просто точкова оптимізація окремих процесів, а комплексна трансформація підходу до управління діяльністю підприємства.

Удосконалення системи управління має здійснюватися системно та охоплювати всі ключові аспекти – від організаційної структури до культури співробітників, вимагаючи при цьому чіткого плану поетапного впровадження, який враховує специфіку підприємства, наявні ресурси та готовність людей до змін [46].

Перший і найважливіший крок полягає у створенні чіткої відповідальності за результати ключових процесів, оскільки наразі класична функціональна структура призводить до того, що за кінцевий результат

наскрізного процесу ніхто конкретно не відповідає. Для вирішення цієї проблеми необхідно розширити функціональні обов'язки ключових керівників, додавши їм відповідальність за наскрізні процеси поряд з управлінням своїми підрозділами. Це передбачає, що комерційний директор має нести відповідальність за весь процес виконання замовлень від отримання запиту до відвантаження продукції клієнту; начальник виробництва – за весь виробничий процес від отримання сировини до випуску готової продукції; начальник відділу постачання – за забезпечення безперервності виробництва через підтримку оптимального рівня запасів; а головний технолог – координувати процес розробки та впровадження нової продукції. Ці зміни спрямовані на чітке визначення того, хто саме відповідає за кінцевий результат наскрізних процесів, без створення додаткових управлінських рівнів [31].

Для системної роботи з процесами також необхідно створити невелику групу методичної підтримки, достатньо 2-3 фахівців, які займатимуться методологічним забезпеченням роботи з процесами. Ця група, сформована на базі існуючих підрозділів (наприклад, фінансово-економічного відділу, виробництва та продажу), матиме ключові завдання, що включають розробку єдиних шаблонів та форм для документування процесів, організацію практичного навчання керівників та спеціалістів базовим методам процесного управління, координацію проектів з оптимізації процесів, підтримку єдиної бази документованих процесів, а також збір та аналіз показників ефективності процесів [59]. Для того, щоб системно покращувати процеси, потрібні конкретні інструменти та послідовність дій, і базовим інструментом має стати документування процесів у формі простих блок-схем з текстовим описом за єдиним шаблоном. Важливим інструментом є картування потоку створення цінності для ключових процесів для візуалізації шляху та ідентифікації втрат. Для аналізу причин проблем доцільно використовувати просту техніку "5 чому", а для генерації ідей покращення корисний метод мозкового штурму з участю працівників, які безпосередньо виконують роботу [37].

У світі існує багато методологій вдосконалення процесів, і для СП ТОВ «РІФ-1» доцільно використовувати комбінований підхід, обираючи найбільш підходящу методологію залежно від конкретної ситуації та цілей.

BRMN структурується навколо чотирьох основних категорій елементів, що надають багатий інструментарій для опису найрізноманітніших типів процесів [1]. Об'єкти потоку управління представляють основні елементи логіки процесу: Дії або Завдання відображають роботу, що виконується в процесі; Події відображають щось, що відбувається під час виконання процесу, вони можуть ініціювати процес, завершувати його або впливати на його хід; Логічні оператори або Шлюзи визначають розгалуження і злиття потоків, дозволяючи моделювати складну логіку прийняття рішень. Поєднуючі елементи визначають зв'язки між об'єктами потоку: Потік керування встановлює послідовність, в якій виконуються дії; Потік повідомлень відображає обмін інформацією між різними учасниками процесу; Асоціації пов'язують дані з об'єктами процесу [4].

Доріжки використовуються для графічного розподілу відповідальності між різними учасниками процесу, ролями чи підрозділами, що робить модель більш зрозумілою та полегшує аналіз навантаження та взаємодії між учасниками. Артефакти додають додаткову контекстну інформацію до моделі, не впливаючи на логіку виконання процесу: Об'єкти даних показують, які дані необхідні для виконання діяльності або створюються нею; Анотації дозволяють додавати текстові коментарі до моделі; Групування дозволяє візуально організувати елементи моделі для кращого сприйняття [63].

Постійне вдосконалення бізнес-процесів є невід'ємною частиною ефективного управління, що відображає визнання того факту, що в динамічному бізнес-середовищі статичні процеси швидко стають неефективними. Залежно від необхідного масштабу змін та швидкості їх впровадження, використовуються різні методології вдосконалення [59]. Реінжиніринг бізнес-процесів являє собою фундаментальне переосмислення та радикальну перебудову бізнес-процесів з метою досягнення різких,

стрибокоподібних покращень за критичними показниками ефективності [59]. Мета BPR – досягнення проривних результатів, коли показники покращуються на порядок величини, а не на кілька %. Реінжиніринг застосовується в ситуаціях, коли існуючі процеси є принципово неефективними, застарілими, базуються на застарілих припущеннях або технологіях, і потребують не еволюційного покращення, а революційної трансформації. Реінжиніринг часто супроводжується впровадженням новітніх технологій, що радикально змінюють можливості організації процесів [45].

Оптимізація бізнес-процесів, на відміну від радикального реінжинірингу, орієнтована на поступове, еволюційне покращення існуючих процесів без їх радикальної перебудови. Це досягається шляхом детального аналізу процесу, виявлення конкретних проблем та вузьких місць, усунення непотрібних операцій, спрощення складних процедур, автоматизації рутинних завдань. Цей підхід є менш ризикованим, оскільки не вимагає повної зміни організації процесу, може реалізовуватися поступово, паралельно з поточною діяльністю, з меншими інвестиціями та меншим опором з боку персоналу. Оптимізація є підходящим вибором, коли процес в цілому працює задовільно, але має конкретні проблеми, що потребують вирішення [33].

Концепція Kaizen базується на японській філософії постійних, малих покращень, які здійснюються невеликими кроками, але регулярно та за участю всіх співробітників організації. Kaizen фокусується на процесах, а не лише на кінцевих результатах, використовуючи простий, доступний інструментарій аналізу та покращення, заснований на циклі PDCA.[60] Ключовою особливістю Kaizen є залучення всіх співробітників, від вищого керівництва до рядових працівників, до пошуку та впровадження покращень. Передбачається, що люди, які безпосередньо виконують роботу, найкраще розуміють проблеми та можуть запропонувати ефективні рішення. Kaizen створює культуру безперервного вдосконалення, де пошук можливостей для покращення стає природною частиною щоденної роботи кожного співробітника [61].

Методологія Lean має головною метою усунення всіх видів втрат у процесах та максимізацію цінності для споживача. Lean ідентифікує сім типів втрат, що не додають цінності, але споживають ресурси: надвиробництво, коли виробляється більше, ніж потрібно, або раніше, ніж потрібно; очікування, коли люди або матеріали простоюють у черзі; зайві переміщення людей, матеріалів або інформації; надлишкова обробка, коли виконується більше роботи, ніж необхідно для задоволення потреб клієнта; зайві запаси, що заморожують капітал та приховують проблеми; дефекти, що вимагають виправлення або переробки; нереалізований потенціал співробітників, коли їхні знання, навички, творчість не використовуються повною мірою. Інструментарій Lean включає картування потоку створення цінності, що дозволяє візуалізувати весь процес від початку до кінця, ідентифікувати всі види діяльності та класифікувати їх на такі, що додають цінність, та такі, що не додають, і систему 5S для організації робочого місця [19, 45].

Методологія Six Sigma орієнтована на зменшення варіативності процесів та досягнення надзвичайно високого рівня якості [62]. Назва “шість сигма” відноситься до статистичної міри варіативності процесу, де досягнення рівня шести сигма означає, що процес виробляє лише 3,4 дефекту на мільйон можливостей. Six Sigma використовує потужні статистичні методи для аналізу та покращення процесів, базуючись на структурованій методології DMAIC: Define (визначити проблему та цілі проєкту), Measure (виміряти поточну ефективність процесу), Analyze (проаналізувати дані для виявлення корінних причин проблем), Improve (вдосконалити процес шляхом усунення корінних причин), Control (контролювати процес для підтримки досягнутих покращень). Часто Lean та Six Sigma інтегруються у методологію Lean Six Sigma для поєднання переваг обох підходів – швидкості та простоти Lean з ретельністю та статистичною точністю Six Sigma [49].

Сучасні інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного управління бізнес-процесами, надаючи інструменти для моделювання, автоматизації, моніторингу та аналізу процесів [12]. BPM-

системи підтримують повний життєвий цикл управління процесами, від графічного моделювання до моніторингу та аналізу в реальному часі. Вони надають єдине інтегроване середовище для всіх активностей з управління процесами, що значно підвищує ефективність та послідовність роботи. ВРМ-системи не конкурують з іншими корпоративними системами, а функціонують як інтеграційна платформа, що об'єднує різноманітні облікові та операційні системи в єдиному уніфікованому середовищі [50].

ERP-системи зазвичай фокусуються на управлінні ресурсами та транзакційній обробці, CRM-системи – на управлінні взаємовідносинами з клієнтами, але жоден з цих типів систем не забезпечує наскрізного управління процесами, що пронизують різні функції.[61]

Успіх трансформації критично залежить від підтримки та активної участі персоналу, тому будь-які зміни зустрічають опір. Для подолання цього опору потрібна системна робота, яка включає комунікацію та пояснення того, навіщо потрібні зміни, демонстрацію перших успіхів, залучення працівників до процесу змін, визнання та винагороду тих, хто активно бере участь у покращенні, а також створення безпечного середовища, де помилки розглядаються як можливість навчитися [15, 60].

На основі проведеного аналізу бізнес-процесів СП ТОВ «РІФ-1» було виявлено значні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Резерви стандартизації та регламентації процесів включають розробку та впровадження робочих інструкцій для критичних операцій та впровадження системи чек-листів для типових операцій, що забезпечить стандартизацію виконання робіт [36]. Резерви покращення координації між підрозділами передбачають запровадження щотижневих координаційних нарад, створення єдиного виробничого графіку, доступного всім підрозділам, та призначення відповідальних координаторів для великих замовлень. Резерви оптимізації виробничих процесів, які можуть бути усунені без значних капіталовкладень,

включають скорочення часу на переналагодження обладнання через стандартизацію процедур, організацію робочих місць за принципом 5S та оптимізацію потоків руху матеріалів [37]. Резерви покращення управління запасами, що досягли критичного рівня, передбачають впровадження ABC-аналізу [46].

План поетапного впровадження змін має бути гнучким і складатися з Підготовчого етапу тривалістю 2-3 місяці, який включає формування групи методичної підтримки та базове навчання; Першого етапу тривалістю 6-9 місяців, що фокусується на пілотних процесах, їх документуванні, аналізі та впровадженні покращень; Другого етапу тривалістю 9-12 місяців, що передбачає розширення роботи на всі ключові процеси та запуск системи подання пропозицій; та Третього етапу, який фокусується на закріпленні досягнутих результатів та переході до режиму постійного вдосконалення [24].

Успіх трансформації критично залежить від підтримки та особистої участі вищого керівництва підприємства, яке має демонструвати свою прихильність до процесного підходу, виділяти необхідні ресурси та залучати керівників середньої ланки як провідників змін. Трансформація системи управління бізнес-процесами – це довгостроковий проект, який вимагає наполегливості, терпіння та віри в результат, і справжня трансформація культури управління займе 2-3 роки, але це інвестиція, яка окупиться через стабільне підвищення ефективності, покращення якості та зростання конкурентоспроможності підприємства.

3.2. Резерви підвищення ефективності бізнес-процесів

СП ТОВ «РІФ-1»

На основі проведеного аналізу бізнес-процесів СП ТОВ «РІФ-1» було виявлено значні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства. Систематизація цих резервів дозволяє сформулювати комплексну програму вдосконалення, орієнтовану на різні аспекти операційної діяльності.

Таблиця 3.1

Резерви стандартизації та регламентації процесів

Проблема	Запропоновані дії	Очікуваний ефект
Відсутність документованих процедур	Розробка робочих інструкцій для закупівель і виробництва	Скорочення часу прийняття рішень, зменшення помилок
Робота на основі усних домовленостей	Створення технологічних карт	Послідовність виконання операцій, підвищення якості
Ризик пропуску важливих етапів	Впровадження чек-листів	Повнота виконання операцій без зайвої бюрократії

Основною проблемою підприємства є відсутність чітко документованих процедур виконання ключових операцій. Багато процесів функціонують на основі усних домовленостей та особистого досвіду окремих працівників, що створює залежність від конкретних людей та призводить до непослідовності у виконанні робіт [24].

Розробка та впровадження робочих інструкцій для критичних операцій може забезпечити стандартизацію виконання робіт незалежно від того, хто конкретно їх виконує. Для процесу закупівель необхідно розробити чіткі процедури визначення потреби в матеріалах, критерії вибору постачальників, порядок узгодження та оформлення замовлень. Це дозволить скоротити час прийняття рішень та зменшити ризик помилок. Для виробничих процесів потрібні технологічні карти з детальним описом послідовності операцій, параметрів обладнання, критеріїв якості на кожному етапі [59].

Впровадження системи чек-листів для типових операцій допоможе уникнути пропуску важливих кроків та забезпечить повноту виконання всіх необхідних дій. Чек-листи особливо корисні для багатоетапних процесів, таких як приймання сировини, переналагодження обладнання, відвантаження готової

продукції. Простота використання чек-листів робить їх ефективним інструментом контролю якості без створення зайвої бюрократії.

Таблиця 3.2

Резерви покращення координації між підрозділами

Проблема	Запропоновані заходи	Ефект
Розрив комунікації між відділами	Щотижневі координаційні наради	Підвищення узгодженості процесів
Відсутність загального бачення завантаження	Єдиний виробничий графік	Прозорість планування, швидка реакція
Відсутність персональної відповідальності	Призначення координаторів замовлень	Швидке вирішення проблем, контроль термінів

Джерело: [37]

Аналіз виявив значні проблеми у взаємодії між різними відділами підприємства. Відділ продажу приймає замовлення без узгодження виробничих можливостей, виробництво планує роботу без повної інформації про пріоритети клієнтів, відділ закупівель формує замовлення на основі застарілих даних про потреби виробництва [36].

Запровадження щотижневих координаційних нарад за участю представників ключових підрозділів може суттєво покращити узгодженість дій. На таких нарадах мають обговорюватися поточний стан виконання замовлень, проблеми та вузькі місця, плани на наступний тиждень. Важливо, щоб наради були короткими, структурованими та результативними, з обов'язковим протоколюванням прийнятих рішень та призначенням відповідальних за їх виконання [22].

Створення єдиного виробничого графіку, доступного всім зацікавленим підрозділам, дозволить кожному бачити повну картину завантаження виробництва та планувати свою роботу відповідно. Графік має оновлюватися щоденно та містити інформацію про всі замовлення в роботі, їх пріоритети, терміни виконання, поточний статус. Це може бути реалізовано навіть у

простій формі на дошці у виробничому цеху або в таблиці Excel з обмеженим доступом [43].

Призначення відповідальних координаторів для великих або термінових замовлень забезпечить персональну відповідальність за результат. Координатор не керує підрозділами, але відстежує виконання конкретного замовлення на всіх етапах, вчасно виявляє проблеми та ініціює їх вирішення через керівників підрозділів. Це може бути додаткова функція для досвідчених менеджерів або майстрів [29].

Таблиця 3.3

Резерви оптимізації виробничих процесів

Проблема	Дії	Очікуваний результат
Довгий час переналагодження	Інструкції, фотоетапи, навчання	Скорочення налаштувань на 30–40%
Неефективна організація робочих місць	Впровадження 5S	Менше пошуку, більше продуктивності
Зайві переміщення матеріалів	Оптимізація потоків і розміщення	Скорочення втрат часу, логістична прозорість

Детальний аналіз виробничих процесів виявив численні втрати часу та ресурсів, які можуть бути усунені або мінімізовані без значних капіталовкладень.

Переналагодження обладнання займає надто багато часу через відсутність стандартизованих процедур та недостатню підготовку. Розробка покрокових інструкцій з фотофіксацією для кожного типу переналагодження, попередня підготовка всіх необхідних інструментів та матеріалів, навчання операторів правильній послідовності дій може скоротити час переналагодження на 30-40 %. Додатково можна впровадити систему швидкозмінних налаштувань для найбільш частих типів продукції [59].

Організація робочих місць за принципом 5S дозволить скоротити час на пошук інструментів, матеріалів, документації. Впровадження має починатися з пілотних ділянок, де можна швидко продемонструвати результат та створити позитивний приклад для інших. Ключовими елементами є видалення зайвого з

робочих зон, визначення постійного місця для кожного предмету, маркування та візуалізація, підтримка порядку через регулярні огляди [45].

Оптимізація потоків руху матеріалів та напівфабрикатів між операціями може скоротити втрати на транспортування та зберігання. Аналіз поточної схеми руху та розробка оптимізованої схеми з урахуванням послідовності операцій, перепланування розташування обладнання там, де це можливо, визначення чітких маршрутів руху матеріалів з візуальною розміткою.

Таблиця 3.4

Резерви покращення управління запасами

Проблема	Інструмент	Результат
Надмірні запаси (65,29% активів)	ABC-аналіз	Контроль дорогих позицій
Нерівномірне споживання матеріалів	XYZ-аналіз	Підбір індивідуальної стратегії закупівель
Відсутність нормативів	Встановлення норм на основі споживання	Зменшення запасів на 25–30%
Неліквідні залишки	Регулярна інвентаризація	Очищення складу, зниження витрат

Надмірне накопичення запасів, що досягло 65,29 % активів, є критичною проблемою підприємства. Це заморожує значні фінансові ресурси та створює додаткові витрати на зберігання [43].

Впровадження ABC-аналізу дозволить класифікувати весь асортимент матеріалів за їх вартістю та критичністю. Для позицій категорії А, що становлять 70-80 % вартості запасів, має застосовуватися найбільш жорсткий контроль з розрахунком оптимальних розмірів замовлень та точок замовлення. Для категорії В використовується періодичний контроль з фіксованими інтервалами перевірки. Для категорії С, що має низьку вартість, можливе тримання більших запасів для спрощення управління [20].

XYZ-аналіз додатково класифікує матеріали за стабільністю споживання. Для стабільних позицій можна використовувати просту систему автоматичного поповнення, для позицій з нерегулярним споживанням необхідне планування на основі виробничої програми. Поєднання ABC та XYZ аналізу дає дев'ять

категорій матеріалів, для кожної з яких визначається своя стратегія управління [35].

Встановлення нормативів запасів для кожної категорії на основі реального споживання за останні 6-12 місяців, часу постачання, мінімального розміру партії від постачальника. Перегляд та коригування нормативів має здійснюватися щоквартально з урахуванням змін у виробничій програмі та умовах постачання.

Регулярна інвентаризація та списання застарілих або пошкоджених матеріалів дозволить очистити запаси від баласту. Проведення щомісячної інвентаризації групи А, щоквартальної для групи В, щорічної для групи С. Аналіз неліквідних залишків та прийняття рішень щодо їх використання або списання.

Таблиця 3.5.

Резерви підвищення якості продукції

Проблема	Заходи	Ефект
Виявлення браку лише на виході	Самоконтроль на робочих місцях	Менше дефектів на ранніх етапах
Високий ризик критичних дефектів	Контрольні точки	Зниження браку
Відсутність аналізу	Реєстрація дефектів і причин	Системне усунення проблем

Високий рівень браку призводить до прямих втрат матеріалів та додаткових витрат на виправлення дефектів. Основна проблема полягає в тому, що контроль якості здійснюється переважно на виході, коли виправлення дефектів вже дорого коштує або взагалі неможливе [25].

Впровадження самоконтролю на робочих місцях перекладає відповідальність за якість на виконавців операцій. Кожен оператор має перевіряти свою роботу та не передавати дефектну продукцію на наступну операцію. Для цього необхідно навчити працівників критеріям якості, забезпечити їх простими вимірювальними інструментами, створити систему мотивації, яка заохочує виявлення проблем на ранній стадії [44].

Впровадження контрольних точок після критичних операцій дозволяє виявляти дефекти до того, як виконано багато подальших операцій. Визначення операцій з найбільшим ризиком виникнення дефектів, встановлення обов'язкового контролю після цих операцій, розробка простих критеріїв прийняття або відхилення.

Введення реєстрації дефектів з класифікацією за типами та причинами створить базу для аналізу та цільованого усунення систематичних проблем. Проведення щомісячного аналізу статистики дефектів, визначення найбільш частих проблем, розслідування причин та впровадження коригувальних дій [62].

Таблиця 3.6

Резерви покращення обслуговування клієнтів

Проблема	Дії	Очікуваний результат
Довга обробка замовлень	Чітка стандартизована процедура	До 1 доби від запиту до підтвердження
Відсутність актуальної інформації	Електронна база матеріалів і завантаження	Швидкість відповідей клієнтам
Низька прозорість	Регулярне інформування клієнтів	Підвищення довіри й лояльності

Тривалий час обробки замовлень знижує конкурентоспроможність підприємства та призводить до втрати потенційних клієнтів

Створення стандартизованої процедури приймання та обробки замовлень з чіткими термінами кожного етапу. Від отримання запиту від клієнта до підтвердження замовлення має проходити не більше однієї доби. Це вимагає чіткого розподілу відповідальності, визначення хто, що і коли має зробити.

Ведення електронної бази з інформацією про наявність матеріалів, завантаження виробництва, терміни виконання дозволить швидко відповідати клієнтам щодо можливості та термінів виконання замовлень. База може бути простою таблицею Excel, яка оновлюється щоденно відповідальною особою.

Запровадження регулярного інформування клієнтів про статус виконання їхніх замовлень підвищує довіру та лояльність. Автоматичні повідомлення на ключових етапах або відповідь на запит протягом години. Призначення

контактної особи для кожного замовлення, до якої клієнт може звернутися з питаннями.

Таблиця 3.7

Резерви удосконалення системи планування

Проблема	Запропоновані рішення	Результат
Відсутність інтегрованого планування	Місячне + тижневе планування	Баланс попиту й можливостей
Слабка оперативність	Щоденні наради майстрів	Швидке реагування на зміни
Необлік відхилень	Аналіз факту vs план	Покращення точності планування

Відсутність інтегрованого планування призводить до дисбалансів між замовленнями, виробничими потужностями та наявністю матеріалів [43].

Впровадження місячного планування виробництва з тижневою деталізацією забезпечить баланс між попитом та можливостями. План має враховувати портфель замовлень, виробничі потужності, доступність матеріалів, терміни постачання. Розробка плану має відбуватися за участю всіх зацікавлених підрозділів на спеціальній нараді в останній тиждень місяця.

Щоденне оперативне планування на основі актуального стану виконання робіт дозволяє швидко реагувати на зміни та пріоритизувати найбільш термінові завдання. Щоранкові короткі наради майстрів для визначення плану на день з урахуванням поточної ситуації.

Ведення обліку фактичного виконання та відхилень від плану створює базу для покращення точності майбутнього планування. Аналіз причин відхилень, виявлення систематичних проблем, коригування нормативів та методів планування.

Таблиця 3.8

Резерви підвищення кваліфікації персоналу

Проблема	Заходи	Ефект
Низька кваліфікація новачків	Програма адаптації + наставник	Швидке входження в роботу
Нерівномірний рівень навичок	Внутрішнє навчання	Поширення найкращих практик
Невідомі компетенції працівників	Матриця компетенцій	Цільове навчання, менше помилок

Недостатня кваліфікація працівників призводить до помилок, низької продуктивності, високої плинності кадрів [14].

Розробка та впровадження програми адаптації для нових працівників скоротить період виходу на повну продуктивність. Перший тиждень має включати ознайомлення з підприємством, правилами безпеки, організацією робочого місця. Призначення наставника з числа досвідчених працівників на перший місяць роботи. Поетапне навчання операціям зі зростанням складності.

Організація внутрішнього навчання на базі досвіду найкращих працівників дозволить поширити кращі практики. Визначення найбільш кваліфікованих працівників за кожною операцією, створення інструкцій на основі їхнього досвіду, проведення практичних тренінгів для інших працівників.

Створення системи матриці компетенцій визначить рівень володіння навичками кожного працівника та потреби в навчанні. Визначення ключових компетенцій для кожної посади, оцінка поточного рівня працівників, планування навчання для закриття найбільш критичних прогалин [14, 18].

Таблиця 3.9

Резерви оптимізації документообігу

Проблема	Дія	Результат
Паперовий обіг	Електронний облік замовлень	Миттєва доступність інформації
Повільне узгодження	Електронне візування	Скорочення часу погодження
Складність пошуку документів	Електронний архів	Швидкий доступ, відсутність втрат

Паперовий документообіг уповільнює процеси та створює ризики втрати інформації.

Запровадження електронного обліку руху замовлень дозволить у будь-який момент побачити статус кожного замовлення. Створення простої таблиці з реєстрацією всіх замовлень, етапів їх проходження, відповідальних осіб,

термінів. Ведення таблиці має бути обов'язком визначеної особи з щоденним оновленням.

Перехід на електронне узгодження документів через електронну пошту замість паперових візувань скоротить час узгодження та створить повну історію. Встановлення чітких термінів узгодження для кожного типу документів, автоматичне нагадування при наближенні терміну [27].

Створення електронного архіву сканованих документів забезпечить швидкий пошук та збереження інформації. Сканування всіх важливих документів відразу після їх створення або отримання, збереження в структурованих папках з логічними назвами.

Таблиця 3.10

Оцінка сукупного потенціалу резервів

Напрямок	Потенціал покращення
Стандартизація та координація	Скорочення термінів на 25–30%
Оптимізація виробництва	+15–20% продуктивності
Управління запасами	–25–30% запасів (0,75–1,2 млн грн)
Підвищення якості	–40–50% браку

Комплексна реалізація виявлених резервів може забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства при мінімальних інвестиціях. Більшість запропонованих заходів потребує переважно організаційних змін, часу персоналу та управлінської уваги, але не великих капіталовкладень [15].

За консервативними оцінками, стандартизація процесів та покращення координації може скоротити час виконання замовлень на 25-30 %. Оптимізація виробничих процесів та впровадження 5S може підвищити продуктивність праці на 15-20 %. Покращення управління запасами дозволить зменшити їх рівень на 25-30 %, вивільнивши 0,75-1,2 мільйона гривень оборотного капіталу. Зниження рівня браку на 40-50 % забезпечить економію матеріалів та зменшення витрат на виправлення дефектів [32].

Важливо, що більшість цих резервів можуть бути реалізовані паралельно та посилюють ефект один одного. Стандартизація процесів полегшує навчання

персоналу, покращення координації зменшує потребу в запасах, підвищення якості скорочує втрати матеріалів.

Тому доцільно розробити поетапну програму реалізації з пріоритезацією заходів за критеріями швидкості отримання результату, складності впровадження та необхідних ресурсів. На першому етапі варто зосередитися на швидких перемогах, які можуть дати відчутний результат за 2-3 місяці та створити позитивний настрій у колективі для більш складних змін.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Для обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів СП ТОВ «РІФ-1» необхідно провести комплексну оцінку їх економічної ефективності. Така оцінка передбачає визначення витрат на реалізацію заходів, очікуваних економічних результатів та розрахунок показників ефективності інвестицій.

На основі виявлених резервів підвищення ефективності сформовано комплексну програму вдосконалення бізнес-процесів, яка включає три групи заходів залежно від масштабу змін та необхідних інвестицій.

Перша група об'єднує організаційні заходи, що можуть бути реалізовані внутрішніми силами підприємства з мінімальними капіталовкладеннями. До них належать оптимізація процедур узгодження закупівель через встановлення диференційованих лімітів затвердження, впровадження системи організації робочого місця 5S на виробничих дільницях, оптимізація послідовності виробничих партій для скорочення часу переналагодження, удосконалення системи планування виробництва з тижневою деталізацією, впровадження системи контролю якості на кожному етапі виробництва, оптимізація управління запасами на основі ABC-XYZ аналізу. Реалізація цих заходів потребує переважно часу персоналу на аналіз, розробку нових процедур та навчання, але не вимагає значних фінансових вкладень.

Друга група включає заходи, пов'язані з обмеженою автоматизацією та модернізацією окремих елементів інфраструктури. Сюди входить впровадження системи електронного документообігу для основних типів документів, автоматизація процесу обробки замовлень клієнтів, створення системи управлінської звітності з ключовими показниками ефективності, модернізація системи мотивації персоналу з прив'язкою до показників процесів, впровадження системи наставництва та адаптації нових співробітників. Ці заходи потребують помірних інвестицій у програмне забезпечення та обладнання.

Третя група об'єднує масштабні проекти, що потребують значних капіталовкладень та тривалого періоду реалізації. Основним заходом цієї групи є впровадження інтегрованої ERP-системи для автоматизації ключових бізнес-процесів. Враховуючи масштаб інвестицій та складність реалізації, детальна оцінка ефективності цього заходу виноситься як окремий проєкт з горизонтом планування 3-5 років.

Оцінка витрат на реалізацію заходів першої групи:

реалізація організаційних заходів першої групи не потребує значних капіталовкладень порівняно з проєктами другої та третьої груп, проте вимагає витрат робочого часу персоналу на аналіз, розробку та впровадження нових процедур, а також на навчання співробітників і певних витрат на супутнє програмне забезпечення.[43]

оптимізація процедур узгодження закупівель потребує аналізу поточної практики, розробки нової матриці повноважень та регламенту узгодження, навчання відповідальних співробітників. Загальні трудовитрати оцінюються в 120 людино-годин, що при середній вартості робочої години керівників та спеціалістів 150 гривень становить 18 тисяч гривень. Додатково необхідно передбачити витрати на доопрацювання внутрішніх інформаційних систем для підтримки нових процедур у розмірі 25 тисяч гривень, що разом складає 43 тисячі гривень для цього заходу.

Впровадження системи 5S на виробничих дільницях включає витрати на первинне придбання засобів організації робочих місць, таких як стелажі, маркувальні матеріали, системи візуалізації, що оцінюються в 80 тисяч гривень. Трудовитрати на навчання персоналу та супровід впровадження становлять 200 людино-годин або 30 тисяч гривень.

Оптимізація послідовності виробничих партій потребує детального аналізу часу переналагодження для різних типів продукції, розробки алгоритму формування виробничої програми та його інтеграції в систему планування. Загальні витрати оцінюються в 160 людино-годин аналітичної роботи та 40

тисяч гривень на доопрацювання програмного забезпечення, що в сумі становить 64 тисячі гривень.

Удосконалення системи планування виробництва включає розробку нових форм та процедур планування, налаштування інформаційних систем для підтримки тижневого планування, навчання персоналу відділів продажу, виробництва та закупівель. Загальні витрати оцінюються в 180 людино-годин та 35 тисяч гривень на доопрацювання систем, що становить 62 тисячі гривень.

Впровадження системи контролю якості на кожному етапі виробництва потребує придбання додаткового вимірювального обладнання на суму 150 тисяч гривень, розробки процедур та інструкцій контролю, навчання контролерів та операторів. Трудовитрати оцінюються в 240 людино-годин або 36 тисяч гривень.

Оптимізація управління запасами на основі ABC-XYZ аналізу включає проведення класифікації всієї номенклатури, розрахунок оптимальних параметрів управління для кожної категорії, налаштування системи автоматичного формування замовлень. Загальні витрати становлять 200 людино-годин аналітичної роботи та 45 тисяч гривень на доопрацювання програмного забезпечення, що в сумі дорівнює 75 тисячам гривень.

Згрупуємо перераховані витрати в таблицю 3.11 і в результаті отримаємо, що сукупні витрати на реалізацію заходів першої групи становлять 640 тисяч гривень.

Таблиця 3.11

Сукупні витрати на реалізацію заходів першої групи

Категорії витрат	Сума, тис.грн
Трудовитрати персоналу	165
Доопрацювання програмного забезпечення	145
вимірювальне обладнання	150
Інші матеріальні витрати	180
Усього	640

Заходи другої групи потребують більших інвестицій, переважно в інформаційні технології та програмне забезпечення.

Впровадження системи електронного документообігу для підприємства такого масштабу потребує придбання ліцензій на програмне забезпечення для 50 користувачів, серверного обладнання, послуг з налаштування та інтеграції. За попередніми оцінками постачальників, вартість ліцензій становить 400 тисяч гривень, серверне обладнання та інфраструктура – 200 тисяч гривень, послуги з впровадження та навчання – 350 тисяч гривень. Загальні інвестиції становлять 950 тисяч гривень.

Автоматизація процесу обробки замовлень клієнтів включає розробку спеціалізованого модуля або налаштування готового рішення для інтеграції з існуючими системами продажу та виробництва. Вартість розробки та впровадження оцінюється в 280 тисяч гривень, включаючи ліцензії на необхідне програмне забезпечення.

Створення системи управлінської звітності потребує розробки структури показників, налаштування збору та обробки даних з різних джерел, створення дашбордів та форм звітності. Використання сучасних інструментів бізнес-аналітики потребує інвестицій в розмірі 320 тисяч гривень, включаючи ліцензії, налаштування та навчання користувачів.

Модернізація системи мотивації персоналу не потребує прямих капіталовкладень, проте вимагає значних трудовитрат на розробку нової системи показників та правил розрахунку винагороди, узгодження з керівництвом та колективом, доопрацювання системи розрахунку заробітної плати. Загальні витрати оцінюються в 300 людино-годин або 45 тисяч гривень плюс 55 тисяч гривень на доопрацювання програмного забезпечення, що становить 100 тисяч гривень.

Впровадження системи наставництва та адаптації включає розробку програм навчання, матеріалів для наставників, системи оцінки ефективності адаптації. Витрати складаються з 250 людино-годин роботи фахівців з персоналу та 80 тисяч гривень на розробку навчальних матеріалів, що в сумі становить 118 тисяч гривень.

Згрупуємо дані витрати в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Сукупні витрати на реалізацію заходів другої групи

Категорії витрат	Сума, тис.грн
Вартість ліцензій	400
Серверне обладнання та інфраструктура	200
Послуги з впровадження та навчання	350
Вартість розробки та впровадження спеціалізованого модулю	280
Використання сучасних інструментів бізнес-аналітики	320
Трудовитрати	100
Впровадження системи наставництва та адаптації	118
Усього	1768

Сукупні витрати на реалізацію заходів другої групи становлять 1768 тисяч гривень, переважна частина яких припадає на інформаційні технології та програмне забезпечення.

Економічний ефект від впровадження запропонованих заходів формується з декількох джерел та проявляється в різних аспектах діяльності підприємства.

Оптимізація процедур узгодження закупівель призведе до скорочення часу циклу закупівлі з 6 днів до 3,5 днів в середньому. Це дозволить скоротити страховий запас матеріалів на 15 % без зниження надійності постачання виробництва. При середньому рівні запасів 4 мільйони гривень та вартості залучення оборотного капіталу 18 % річних, економія становитиме 108 тисяч гривень на рік. Додатково скорочення трудовитрат на узгодження на 40 % дасть економію 72 тисячі гривень річних витрат на персонал відділу закупівель.

Впровадження системи 5S та оптимізація послідовності виробничих партій забезпечить підвищення продуктивності виробничого персоналу на 12 % через скорочення непродуктивних витрат часу та простоїв обладнання. При поточній чисельності виробничого персоналу 180 осіб та середній заробітній платі 15 тисяч гривень, економія умовно-змінних витрат при збереженні обсягу виробництва становитиме 324 тисячі гривень на рік. Альтернативно, підприємство може збільшити обсяг виробництва на 12 % без пропорційного

збільшення персоналу, що при рентабельності продажу 8 % та обсязі виручки 85 мільйонів гривень дасть додатковий прибуток 816 тисяч гривень.

Удосконалення системи планування виробництва призведе до зменшення рівня незавершеного виробництва на 22 відсотки через скорочення циклу виробництва та покращення синхронізації між етапами. При середньому рівні незавершеного виробництва 2,8 мільйона гривень, вивільнення оборотного капіталу становитиме 616 тисяч гривень, що при вартості капіталу 18 % дасть економію 111 тисяч гривень на рік.

Впровадження системи контролю якості на кожному етапі виробництва забезпечить скорочення рівня браку з поточних 2,3 відсотка до 1 відсотка. При обсязі виробництва 85 мільйонів гривень та собівартості 78 мільйонів гривень, економія від зменшення браку становитиме 1014 тисяч гривень на рік. Додатково скоротяться витрати на переробку дефектної продукції на 180 тисяч гривень.

Оптимізація управління запасами дозволить зменшити середній рівень запасів сировини та матеріалів на 28 % для позицій категорій В та С без погіршення забезпеченості виробництва. Вивільнення оборотного капіталу становитиме 1120 тисяч гривень, економія на вартості утримання капіталу – 202 тисячі гривень на рік. Додатково скоротяться витрати на утримання складських приміщень та управління запасами на 95 тисяч гривень.

Впровадження системи електронного документообігу забезпечить скорочення часу на узгодження та обробку документів на 65 %, що еквівалентно економії 2,5 штатних одиниць адміністративного персоналу або 450 тисяч гривень річних витрат на персонал. Додатково скоротяться витрати на паперові носії, копіювання та зберігання документів на 65 тисяч гривень на рік.

Автоматизація процесу обробки замовлень скоротить час від отримання замовлення до початку виробництва з 4 днів до 1,5 днів, що підвищить конкурентоспроможність підприємства та дозволить збільшити обсяг продажу на 3,5 відсотка. При поточному обсязі виручки 85 мільйонів гривень та

рентабельності 8 %, додатковий прибуток становитиме 238 тисяч гривень. Скорочення трудовитрат на обробку замовлень забезпечить економію 156 тисяч гривень витрат на персонал.

Створення системи управлінської звітності підвищить якість та оперативність управлінських рішень, що за консервативними оцінками може забезпечити покращення операційних показників на 2 відсотки через своєчасне виявлення та усунення відхилень. При операційних витратах 78 мільйонів гривень, економія становитиме 1560 тисяч гривень на рік.

Модернізація системи мотивації персоналу та впровадження системи наставництва забезпечить зниження плинності кадрів з 25 до 15 %, що скоротить витрати на підбір та навчання нових співробітників на 420 тисяч гривень на рік. Додатково підвищення мотивації забезпечить зростання продуктивності праці на 5 %, що дасть економію 540 тисяч гривень або можливість збільшення обсягу виробництва з додатковим прибутком 340 тисяч гривень.

Визначимо сукупний річний економічний ефект від впровадження заходів першої та другої груп в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Сукупний річний економічний ефект

Показник	Сума, тис. грн
Економія операційних витрат	4759
Вивільнення оборотного капіталу	1315
Додатковий прибуток	1394
Усього	7468

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів розраховуються стандартні показники ефективності інвестицій з урахуванням розподілу витрат та результатів у часі.

Загальні інвестиційні витрати на реалізацію заходів першої та другої груп становлять 2408 тисяч гривень. Реалізація заходів планується здійснити протягом 12 місяців, при цьому витрати розподіляються нерівномірно. В перші три місяці здійснюються організаційні заходи першої групи з витратами 640

тисяч гривень, з четвертого по дванадцятий місяць реалізуються заходи другої групи з витратами 1768 тисяч гривень.

Економічний ефект також проявляється поступово в міру впровадження заходів. Заходи першої групи починають давати ефект вже з четвертого місяця після початку реалізації, досягаючи повного ефекту до кінця першого року. Заходи другої групи починають давати ефект з восьмого місяця, досягаючи повного ефекту до кінця другого року впровадження.

Для розрахунку чистої приведеної вартості проєкту використовується ставка дисконтування 15 %, яка відображає альтернативну вартість капіталу для підприємства. Горизонт планування приймається 5 років, що відповідає життєвому циклу більшості впроваджуваних рішень.

Розрахуємо показники інвестицій та відобразимо в табл. 3.14

Таблиця 3.14

Показники оцінки ефективності інвестицій в проєкт

Назва показника	Значення показника
Чиста приведена вартість проєкту, тис. грн	22586
Індекс прибутковості інвестицій	11,06
Внутрішня норма рентабельності проєкту, %	187
Термін окупності, місяців	3,7

Індекс прибутковості інвестицій розраховується як відношення дисконтованих вигод до дисконтованих витрат і становить 11,06, що означає, що кожна гривня інвестицій генерує 11,06 гривень дисконтованих вигод. Це значно перевищує порогове значення 1,0 та свідчить про високу привабливість проєкту.

Внутрішня норма рентабельності проєкту, при якій чиста приведена вартість дорівнює нулю, становить 187 %, що значно перевищує ставку дисконтування 15 % та підтверджує високу ефективність інвестицій.

Простий термін окупності інвестицій розраховується як відношення загальних інвестицій до річного економічного ефекту і становить 3,7 місяця при

досягненні повного ефекту. Враховуючи поступове зростання ефекту, фактична окупність настає на 16-му місяці від початку реалізації програми.

Для оцінки стійкості проєкту до зміни ключових параметрів проводиться аналіз чутливості чистої приведеної вартості до зміни основних факторів. При зменшенні економічного ефекту на 20 % через неповну реалізацію потенціалу покращень чиста приведена вартість становитиме 17520 тисяч гривень, індекс прибутковості – 8,48, внутрішня норма рентабельності – 139 %. Проєкт залишається високоефективним навіть при песимістичному сценарії. При збільшенні інвестиційних витрат на 30 % (з 2408 тис. грн до 3130 тис. грн) через виникнення непередбачених складнощів впровадження чиста приведена вартість становитиме 21740 тисяч гривень, індекс прибутковості – 7,96, що також підтверджує високу ефективність проєкту. Критичним є одночасне зменшення економічного ефекту на 65 % при збільшенні витрат на 30 %, при якому чиста приведена вартість наближається до нуля. Ймовірність такого песимістичного сценарію оцінюється як дуже низька, оскільки запропоновані заходи базуються на перевірених методологіях з доведеною ефективністю.

Основні ризики реалізації програми вдосконалення включають недостатню підтримку з боку керівництва, опір змінам з боку персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів для впровадження, технічні проблеми при інтеграції нових систем з існуючою інфраструктурою. Для мінімізації цих ризиків необхідно забезпечити активну підтримку проєкту вищим керівництвом, залучити співробітників до процесу змін через систему комунікацій та мотивації, використати послуги зовнішніх консультантів на критичних етапах, забезпечити належне навчання персоналу.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів СП ТОВ «РІФ-1» підтверджує їх високу доцільність та привабливість для підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи розроблено комплексну програму вдосконалення системи управління бізнес-процесами СП ТОВ «РІФ-1», ідентифіковано резерви підвищення ефективності та проведено оцінку економічної доцільності запропонованих заходів.

Обґрунтовано необхідність трансформації від функціональної до процесної моделі управління. Запропоновано розширити обов'язки ключових керівників, додавши відповідальність за наскрізні процеси, та створити групу з 2-3 фахівців для методологічної підтримки. Базовими інструментами визначено документування процесів, картування потоку створення цінності та використання методологій Lean, Kaizen, PDCA.

Систематизовано резерви за десятима напрямками. Стандартизація забезпечить послідовність виконання робіт. Покращення координації усуне міжфункціональні втрати. Оптимізація виробництва підвищить продуктивність на 15-20% через скорочення часу переналагодження на 30-40%, впровадження 5S та оптимізацію потоків. Управління запасами дозволить зменшити їх рівень на 25-30%, вивільнивши 0,75-1,2 мільйона гривень. Виявлено резерви зниження браку на 40-50%, скорочення часу обробки замовлень до однієї доби, удосконалення планування та оптимізації документообігу.

Розроблено програму з трьох груп заходів. Перша група – організаційні заходи з інвестиціями 640 тисяч гривень. Друга група – обмежена автоматизація з інвестиціями 1768 тисяч гривень: електронний документообіг, автоматизація замовлень, управлінська звітність, модернізація мотивації, система наставництва. Третя група – ERP-система як окремий довгостроковий проект.

Оцінка економічної ефективності підтвердила високу доцільність заходів. Загальні інвестиції 2408 тисяч гривень, очікуваний річний ефект 7468 тисяч гривень, що втричі перевищує інвестиції. Структура ефекту: економія операційних витрат 4759 тисяч гривень, вивільнення оборотного капіталу 1736 тисяч гривень з економією 313 тисяч гривень, додатковий прибуток 1394 тисячі гривень.

Показники ефективності: термін окупності 3,7 місяця, фактична окупність на 16-му місяці, чиста приведена вартість 22586 тисяч гривень, індекс прибутковості 11,06, внутрішня норма рентабельності 187%. Аналіз чутливості показав стійкість проекту навіть при песимістичних сценаріях, що робить рекомендації щодо реалізації обґрунтованими.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, методологічних та практичних аспектів управління бізнес-процесами в організації на прикладі СП ТОВ «РІФ-1». Результати підтверджують критичну важливість ефективної системи управління бізнес-процесами для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в сучасних умовах.

1. Теоретичне дослідження показало, що бізнес-процес являє собою структуровану та керовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності з цілеспрямованим використанням ресурсів організації для створення продукту чи послуги з вимірною цінністю для споживачів. Систематизація наукових підходів дозволила визначити ключові структурні елементи бізнес-процесу та розробити класифікацію процесів на основні, допоміжні та управлінські.

2. Обґрунтовано, що система управління бізнес-процесами включає організаційну структуру з власниками процесів, методологічне забезпечення на основі стандартизованих нотацій моделювання, інформаційно-технологічну підтримку через BPM-системи та життєвий цикл управління на основі циклу PDCA.

3. Діагностика фінансово-економічного стану СП ТОВ «РІФ-1» за період 2022-2024 років виявила критичну суперечність між міцною фінансовою структурою та різким погіршенням операційних показників. Чистий дохід зріс на 11,36% до 1049 мільйонів гривень, однак собівартість збільшилася на 39,39%, що призвело до скорочення валового прибутку на 53,48%. Рентабельність продажу впала з 16,00% до 1,53%, рентабельність власного капіталу знизилася з 31,78% до 2,85%, чистий прибуток скоротився на 89,37%. При цьому підприємство має міцну фінансову позицію: власний капітал зріс на 18,56%, коефіцієнт автономії становить 0,56, коефіцієнт загальної ліквідності – 2,15, повна відсутність довгострокових зобов'язань. Така фінансова стійкість на

фоні катастрофічного падіння рентабельності вказує на операційну природу проблем – неефективність основних бізнес-процесів підприємства.

4. Оцінка системи управління бізнес-процесами встановила, що підприємство знаходиться на початковому рівні зрілості між рівнем 1 та 2 за моделлю СММІ. Виявлено критичну відсутність власників наскрізних бізнес-процесів, значні міжфункціональні бар'єри, низький рівень формалізації та документування процесів, відсутність єдиного реєстру бізнес-процесів та детальних регламентів. Найбільш тривожним є надмірне накопичення запасів до 65,29% активів, що заморожує оборотний капітал та вказує на серйозні проблеми координації між підрозділами. Встановлено прямий зв'язок між низькою зрілістю системи управління бізнес-процесами та погіршенням фінансових результатів.

5. Розроблено комплексну програму вдосконалення, що включає три групи заходів. Перша група – організаційні заходи з інвестиціями 640 тисяч гривень: оптимізація закупівель, впровадження 5S, удосконалення планування, контроль якості, оптимізація запасів. Друга група – обмежена автоматизація з інвестиціями 1768 тисяч гривень: електронний документообіг, автоматизація замовлень, управлінська звітність, модернізація мотивації. Систематизовано резерви за всіма напрямками з потенціалом скорочення термінів на 25-30%, підвищення продуктивності на 15-20%, зменшення запасів на 25-30% та зниження браку на 40-50%.

6. Оцінка економічної ефективності підтвердила високу доцільність заходів. Загальні інвестиції 2408 тисяч гривень, очікуваний річний ефект 7468 тисяч гривень. Показники ефективності: термін окупності 3,7 місяця, фактична окупність на 16-му місяці, чиста приведена вартість 22586 тисяч гривень, індекс прибутковості 11,06, внутрішня норма рентабельності 187%. Аналіз чутливості показав стійкість проекту навіть при песимістичних сценаріях. Реалізація програми дозволить відновити прибутковість, забезпечити ефективне використання ресурсів та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку взуття.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієвська В.О., Прихно Ю.Є Актуальні проблеми використання системного аналізу у побудові бізнес-процесів управління проєктами в ІТ ВРМ-системах на основі CASE-моделей Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2024. № 4. С. 145-159.
2. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2020. № 4. С. 155-162.
3. Бабець І.Г., Горобець Н.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств в умовах викликів сьогодення. Механізм регулювання економіки. 2024. № 2. С. 72-80. URL: <http://mer-journal.sumy.ua/index.php/journal/article/view/604>
4. Багорка Д., Верцева А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072>
5. Багорка Д., Верцева, А. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
6. Білик О. Ю. Стратегія впровадження концепцій Lean та Six Sigma у виробничі процеси українських підприємств. Науковий вісник Національного університету харчових технологій. 2021. № 4 С. 27-34.
7. Білоус А. Штучний інтелект: як компанії впроваджують та використовують ШІ. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/company/bez-vprovadzhennya-shi-bude-skladno-konkuruvati-240-ukrainskikh-kompaniy-rozpovili-yak-voni-vikoristovuyut-shtuchniy-intelekt-analiz-trendu-vid-andriya-bilousa-27052025-30066>

8. Васильців Н.М., Заставний В.П. Особливості цифрового продукту в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-98>
9. Вжесінська О.О. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4595>
10. Вжесінська О.О., Коваль О.Р. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>
11. Гудзь О.Є. Стрельнікова С.Ю. Організаційно-інформаційне забезпечення управління розвитком підприємства в умовах становлення цифрової економіки. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4(30). С. 4-13. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2332/2231>
12. Дем'янюк О. Управління процесами: BPM in Action. E5 Consulting. 2025. URL: <https://e5.ua/uk/trainings/upravlinnya-protsesamy-bpm-in-action/>
13. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 280-290.
14. Жупікова А. SALES FORUM'2025: як український бізнес шукає код прибутку у новій економіці. Інтерфакс-Україна. 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/press-release/1125220.html>
15. Заїка С.О. Концептуальні підходи до розуміння реінжинірингу бізнес-процесів: теоретичні основи та практичні аспекти. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 156-163. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/265>
16. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / пер. з англ. Київ: Наш Формат, 2020. 320 с.
17. Климчук М.М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85–91.

18. Климчук М.М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85–91.
19. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 № 322-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
20. Коломоєць Є.В. Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки. 2024. № 4(51). С. 72-80. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-10>
21. Комплексне керування якістю. Конспект. Ч.2 СумДУ. URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=6676>
22. Кравченко Л.М., Жученко В.С. Роль системи Lean Six Sigma у підвищенні конкурентоспроможності підприємств України. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2020. № 3(16). С. 56-62.
23. Мартиненко О.М. Концепція «бережливого виробництва» як стратегія підвищення ефективності бізнес-процесів. Наукові праці Одеського національного економічного університету. 2021. № 4. С. 31-38.
24. Мірошник Р., Дереворіз М. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3963>
25. Міценко Н.Г., Руда О.Л. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. № 2. С. 215-219.
26. Моделювання бізнес-процесів. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Моделювання_бізнес-процесів
27. Можливості BPM. Contentum. URL: <https://e-contentum.com.ua/bpm-features>
28. Момот О.І. Менеджмент якості та елементи системи якості: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 368 с.
29. Назарова Г.В., Руденко В.О. Цифрова економіка: етимологія та інституційна структура. Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки

та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 19 листопада 2021 р. Харків: ФОП Лібуркіна Л.М., 2021. С. 92-94.

30. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2024. 158 с.

31. Нівен П.Р. Збалансована система показників: крок за кроком. Максимальне підвищення ефективності та закріплення отриманих результатів / пер. з англ. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2024. 328 с.

32. Новак І.М. Трансформація менеджменту персоналу в цифровій екосистемі організації. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціо-економічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11-12 листопада 2020 р. Київ: КНЕУ, 2021. С. 218-220.

33. Оптимізація бізнес-процесів у виробничих компаніях шляхом впровадження стратегічних методів Lean Six Sigma. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4875/4815/>

34. Орликовський М.О. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034>

35. Орлов І.В. Роль системи документообігу для оптимізації бізнес-процесів. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2024. № 2(58). С. 45-49.

36. Основні результати діяльності промислових підприємств за 2022-2024 роки. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/pr/orppvd/orppvd_14-19_eu.xls

37. Павленко Е.А. Корпоративна культура організації: сутнісний зміст та функції. 2021.С. 271.

38. Павлов К. В., Павлова О.М., Шостак Л.В., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна.

Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. № (14).
С. 90-95. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-09>

39. Павловський М.В., Гацька Л.П., Завадська О.М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2388/2309>

40. Петренко В., Болотова О. Сучасний стан корпоративної культури в світі. 2021. С. 98.

41. Петренко О.М., Ніколюк О.О., Система управління оборотним капіталом підприємства. Економіка та управління. 2022. № 1. С. 5-12.

42. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

43. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14>

44. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>

45. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>

46. Пчелинська Г.В., Васильєва Т.С. Digital-трансформація бізнесу в умовах пандемії. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2021. № 6(270). С. 55-59.

47. Райко Д. В. Стратегічне управління підприємством у контексті економіки вражень: інтеграція емоційного маркетингу в бізнес-модель. БізнесІнформ. 2024. № 8. С. 459-465. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_8_58

48. Ржавін Г. BPM-експерт Георгій Ржавін - про те, як зрозуміло описувати бізнес-процеси. Laba. 2024. URL: <https://laba.ua/blog/4053-shcho-take-notaciya-bpmn>
49. Саута С. ШІ для бізнесу: як оптимізувати витрати і збільшити доходи. Forbes Ukraine. 2025. URL: <https://forbes.ua/business/ne-chatgpt-edinim-yaki-shi-instrumenti-dopomozhut-malomu-i-serednomu-biznesu-viyti-na-noviy-riven-vid-avtomatizatsii-rutini-do-personalizovanogo-marketingu-26122024-25892>
50. Система управління бізнес-процесами (BPMS). Creatio. URL: <https://www.creatio.com/page/uk/bpms>
51. Склярук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3891>
52. Сливчук А.Ю., Другов О.О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій Lean та Six Sigma. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27>
53. Соловйова І.М. Як BPM трансформує обслуговування клієнтів у фінансових компаніях. Fintech Insider. 2024. URL: <https://fintechinsider.com.ua/yak-bpm-transformuye-obslugovuvannya-kliyentiv-u-finansovyh-kompaniyah/>
54. СП ТОВ «РІФ-1». Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань. Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/14339624>
55. Стадник А. В., Артеменко Л. П., Шендерівська Л. П. Бенчмаркінг бізнес-моделей для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2024. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_67
56. Таранюк Л.М., Запорожченко О.М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. 2021. № 1. С. 111-119.

57. Теребух А., Русин-Гриник Р., Підвальний М. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-40>
58. Управління бізнес-процесами (BPM). IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/products/sales/upravlenie-biznes-processami-bpm>
59. Управління бізнес-процесами (BPM). Бюро проектного менеджменту. URL: <https://pmb.com.ua/uk/slovar-terminov/upravlinnya-biznes-protsesamy-bpm/>
60. Управління процесами: BPM in Action. E5 Consulting. 2025. URL: <https://e5.ua/uk/trainings/upravlinnya-protsesamy-bpm-in-action/>
61. Харечко Д. О. Державна економічна політика реалізації бізнес-моделей суспільного благополуччя в період соціально-економічних криз. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 2. С. 40-44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamcudu_2022_2_9
62. Хом'як Т.В., Козир С.В., Слесарев В.В., Ус С.А. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручник. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2022. 248 с.
63. Храпкіна В. Управлінський підхід до формування організаційної культури підприємства. 2020. С. 30.
64. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
65. Цикл Демінга (The Deming Cycle) - PDCA. MaxZosim. 2023. URL: <https://www.maxzosim.com/deming-cycle-pdca/>
66. Цикл Демінга: як методологія PDCA допомагає при побудові бізнес-процесів. Школа бізнесу Нова пошта. 2025. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/cikl-deminga-yak-metodologiya-pdca-dopomagaе-pri-pobudovi-biznes-procesiv>
67. Черевко М.В., Білоус О.А., Лук'яненко Т.М. Управління обіговим капіталом та його вплив на фінансовий стан підприємств. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 103 с.

68. Черниш С. Економічний аналіз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
69. Шведа Н.М., Гарматюк О.Л., Кужда Т.І., Машлій Г.Б., Юрик Н.Є. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-процесів в умовах воєнного стану (досвід України). Економіка розвитку. 2024. № 23(2). С. 69-79. URL: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2024.69>
70. Шкригун Ю.О., Трушкіна Н.В. Цифрова трансформація бізнес-процесів: зарубіжна практика. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1234>
71. Шкурат М.Є., Узбек Г.Р. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 136-145.
72. Шостак Л.В., Павлова С.В. Формування потенціалу бізнес-моделі підприємства в умовах цифровізації. Інтелект XXI. 2024. № 3. С. 104-109. URL: https://intellect21.nuft.org.ua/journal/2024/2024_3/17.pdf
73. Шульга О. В. Зелений інтелектуальний капітал та його вплив на стійкість бізнес-моделей. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 34-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2024_1_6
74. Що таке BPMN-діаграма і навіщо вона потрібна з прикладами. IAMPM. 2024. URL: <https://iampm.club/ua/blog/shho-take-bpmn-diagrama-i-navishho-vona-potribna-z-prikladami-2/>
75. Юрченко О.А., Чернишова О.О., Стойка І.І. Digital-трансформація бізнесу в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. № 47. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1464/1409>
76. 8 кроків, щоб описати бізнес-процеси за допомогою нотації BPMN. Laba. 2023. URL: <https://laba.ua/blog/3404-8-kroktiv-shchob-opisaty-biznes-procesy-za-dopomogoyu-notaciji-bpmn>
77. BPMN. Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/BPMN>
78. BPM-експерт Георгій Ржавін — про те, як зрозуміло описувати бізнес-процеси. Laba. 2024. URL: <https://laba.ua/blog/4053-shcho-take-notaciya-bpmn>

79. BPM-система Creatio для роботи з бізнес-процесами. Terrasoft. URL: <https://www.terrasoft.ua/page/bpm-system>
80. Business Process Management, BPM. IT-Enterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm>
81. PDCA: Потужний інструмент управління вдосконаленням бізнесу. ITEZ. 2025. URL: <https://itez.com.ua/blog/pdca-cycle-business-optimization.html>