

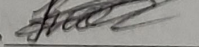
Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту

## МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

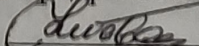
на тему:

**Методи покращення управління бізнес-процесами приватного підприємства «СТЕПТЕР»**

Виконав магістрант 2-го курсу, групи 2 МПОУ-22м  
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств,  
організацій і установ

Ковтун О. О. 

Керівник: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ

Небава М. І. 

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Опонент: к.е.н., доцент кафедри  
фінансів та інноваційного менеджменту ВНТУ

Ткачук Л. М. 

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
к.е.н., проф. Лесенко О. Й.

«15» 12 2023 р.

Вінниця ВНТУ – 2023

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)  
Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійна програма – Менеджмент підприємств, організацій і установ

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
професор \_\_\_\_\_ О. Й. Лесько  
«10» 10 2023 року

### **ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРАНТУ КОВТУНУ ОЛЕКСАНДРУ ОЛЕГОВИЧУ**

1. Тема роботи: «Методи покращення управління бізнес-процесами приватного підприємства «СТЕПТЕР».

керівник роботи: к.е.н., професор кафедри ЕПВМ Небава Микола Іванович,  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 18 вересня 2023 року № 247.

2. Строк подання студентом роботи: до 01 грудня 2023 року.

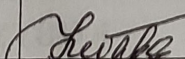
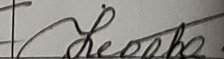
3. Вихідні дані до роботи: а) Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / Ефективна економіка. № 11. 2015. С. 25-37. б) Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295-302. в) Лаврененко, В. В. Організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс], режим доступу: <http://library.if.ua/book/28/1897.html>. г) Козаченко, А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс], режим доступу: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>. д) Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82. ж) Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с. з) Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2020/jan/20648/melnyk.pdf>. к) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ПП «СТЕПТЕР», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. *Зміст текстової частини:* (перелік питань, які потрібно розробити) визначити сутність та принципи побудови бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах; виявити сучасні особливості управління бізнес-процесами на підприємстві; визначити методичні підходи до оцінювання ефективності методів управління бізнес-процесами; провести аналіз фінансового стану та результатів господарювання приватного підприємства «СТЕПТЕР»; оцінити ефективність системи управління бізнес-процесами на підприємстві; розробити та сформулювати заходи з оптимізації управлінської структури на підприємстві; розробити напрямки підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

5. *Перелік ілюстративного матеріалу:* Схема управління бізнес-процесами; принципи побудови бізнес-процесів на підприємстві; методи вдосконалення бізнес-процесів; основні етапи історії управління бізнес-процесами; структура попиту на продукцію ПП «СТЕПТЕР»

на вітчизняному ринку за 2020 рік; SWOT-аналіз приватного підприємства «СТЕПТЕР»; матриця SWOT-аналізу для ПП «СТЕПТЕР»; товарна структура експорту ПП «СТЕПТЕР»; якісна характеристика трудових ресурсів підприємства; аналіз структури та динаміки акційного балансу; основні показники господарської діяльності підприємства; показники фінансової стійкості ПП «СТЕПТЕР» за 2018-2020 роки; аналіз динаміки показників рентабельності ПП «СТЕПТЕР» за 2018-2020 роки; модель сформованої організаційної структури ПП «СТЕПТЕР»; проектування організаційної структури управління підприємством; схеми оптимізації організаційної структури підприємства; основні шляхи вдосконалення системи управління підприємством.

Консультанти розділів роботи:

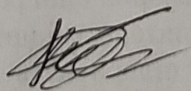
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Спеціальний	Небава М.І. – к.е.н., професор кафедри ЕПВМ		

Дата видачі завдання 16.10.2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

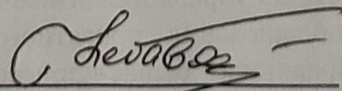
№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1	Формулювання теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	Жовтень	
2	Виконання спеціальної частини МКР Перший рубіжний контроль МКР (1-й розділ)	Жовтень	
3	Виконання спеціальної частини МКР Другий рубіжний контроль МКР (2-й розділ)	Листопад	
4	Виконання спеціальної частини МКР Третій рубіжний контроль МКР (3-й розділ)	Листопад-грудень	
	Опонування МКР		
	Захист МКР	за графіком кафедри	

Студент



Ковтун О. О.

Керівник роботи



Небава М. І.

## АНОТАЦІЯ

УДК 330.46

Ковтун О. О. «Методи покращення управління бізнес-процесами приватного підприємства «СТЕПТЕР». Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент підприємств, організацій і установ, Вінниця : ВНТУ, 2023. 100 с.

Укр. мовою. Бібліогр.: 61 назв; рис. : 9; табл. : 8.

У магістерській кваліфікаційній роботі з'ясовані теоретичні і практичні аспекти побудови бізнес-процесів підприємств в сучасних конкурентних умовах, виявлені сучасні особливості управління бізнес-процесами на підприємстві та визначені методичні підходи до оцінювання ефективності методів управління бізнес-процесами.

Проведено дослідження сучасних тенденцій розвитку приватного підприємства «СТЕПТЕР» та особливостей його ринкового позиціонування, проаналізований процес виробничої діяльності підприємства та проведений аналіз фінансового стану та результатів господарювання приватного підприємства «СТЕПТЕР».

Здійснено оцінювання ефективності системи управління бізнес-процесами на підприємстві та розроблено і сформовано заходи з оптимізації управлінської структури на підприємстві. Визначені практичні напрямки підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

Ключові слова: процесний підхід, бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, принципи управління, методи управління, реінжиніринг, бенчмаркінг

## **A B S T R A C T**

Kovtun O. O. "Methods of improving the management of business processes of the private enterprise "STEPTER". Master's thesis on specialty 073 - management, educational program - management of enterprises, organizations and institutions, Vinnytsia: VNTU, 2023. 100 p.

Ukraine language Bibliography: 61 titles; Fig. : 9; table : 8.

In the master's qualification thesis, the theoretical and practical aspects of building business processes of enterprises in modern competitive conditions are clarified, modern features of business process management at the enterprise are revealed, and methodical approaches to evaluating the effectiveness of business process management methods are determined.

The study of modern trends in the development of the private enterprise "STEPTER" and the peculiarities of its market positioning was conducted, the process of the enterprise's production activity was analyzed, and the financial status and results of the private enterprise "STEPTER" were analyzed.

An assessment of the effectiveness of the business process management system at the enterprise was carried out, and measures to optimize the management structure at the enterprise were developed and formed. The practical directions for increasing the efficiency of the business process management system at the enterprise have been determined.

Keywords: process approach, business processes, business process management, management principles, management methods, reengineering, benchmarking

## З М І С Т

<b>В С Т У П . . . . .</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ . . . . .</b>	<b>7</b>
1.1 Сутність та принципи побудови бізнес-процесів на підприємствах . .	7
1.2 Сучасні особливості управління бізнес-процесами на підприємстві.	21
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності методів управління бізнес-процесами. . . . .	31
1.4 Висновки до першого розділу . . . . .	37
<b>2 АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СТЕПТЕР» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ. . . . .</b>	<b>41</b>
2.1 Загальна характеристика підприємства ПП «СТЕПТЕР» . . . . .	41
2.2 Результати фінансово-економічної діяльності підприємства за 2018-2020 роки . . . . .	50
2.3 Аналіз впливу методів управління бізнес-процесами на ПП «СТЕПТЕР» . . . . .	55
2.4 Висновки до другого розділу . . . . .	65
<b>3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «СТЕПТЕР» . . . . .</b>	<b>67</b>
3.1 Проектування побудови оптимальної управлінської структури на підприємстві ПП «СТЕПТЕР». . . . .	67
3.2 Оцінювання ефективності системи управління та визначення шляхів її подальшого удосконалення . . . . .	74
3.3 Висновки до третього розділу . . . . .	84
Висновки . . . . .	86
Список використаної літератури. . . . .	90
Додаток А. Протокол перевірки МКР . . . . .	97
Додаток Б. Технічне завдання . . . . .	98
Додаток В. Фінансова звітність приватного підприємства за 2020 рік .	100
Ілюстративний матеріал	102

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Динамічна трансформація світового економічного устрою, неабиякий вплив на всі сфери життєдіяльності пандемії корона-вірусу, повномасштабної агресивної війни Росії проти України диктують необхідність докорінних змін у функціонуванні вітчизняних підприємств. В таких умовах відбувається постійний вплив зовнішнього середовища та його основних чинників на діяльність суб'єктів господарювання.

Сьогодні особливої актуальності набувають інноваційні підходи до методів управління бізнес-процесами на підприємствах та їх динамічним розвитком. Пов'язано це з невизначеністю внутрішнього та зовнішнього середовища, розумінням неможливості досягнення довгострокової стабільності без формування гнучкості бізнесу, щоб забезпечувати довгострокову ефективність діяльності.

Виходячи з того, що підприємство представляє собою складну соціально-економічну та технологічну систему, яка спрямована на отримання підприємницького доходу шляхом задоволення ринкових суспільних потреб, то воно вимагає побудови раціонально організованої та оптимально сформованої системи управління.

Ефективне управління суб'єктом господарювання є необхідною і важливою умовою, яка забезпечує цілісність та результативність його функціонування, реалізується як цілеспрямований вплив на об'єкти управління та виступає самостійним видом діяльності з планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства.

Сучасне міжнародне ринково-конкурентне середовище характеризується високим рівнем нестабільності та проявами жорсткої конкуренції, в результаті якої на ринку будуть продовжувати функціонувати підприємства, бізнес-процеси яких побудовано ефективно. Оперативна реакція на зміни у зовнішньому середовищі не може відбуватись без корінної перебудови принципів та механізмів управління підприємством. Сьогодні стає можливим здійснити оптимізацію тих функцій, автоматизація яких здавалася ще недавно зовсім неможливою з точки зору рівня технологічного розвитку. Процес

автоматизації розширює можливості масштабування та підвищує загальну ефективність роботи без збільшення чисельності персоналу, незалежно від характеру бізнес-операцій.

В умовах ринково-конкурентної економіки проблема розроблення досконалої системи управління підприємством набуває особливого значення для отримання конкурентних переваг. Ринкові умови постійно потребують розширення управлінських завдань, розроблення нових прийомів і методів управління, а це потребує пошуку інноваційних шляхів удосконалення управління. Одним з ефективних інструментів управління є управління на основі бізнес-процесів підприємства.

Впровадження цифрових технологій на підприємстві сприятиме формуванню більш досконалих бізнес-процесів, забезпечуючи адаптивну гнучкість та кращу пристосованість підприємства до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, результатом чого є набуття додаткових конкурентних переваг для підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

Вагомий внесок у дослідження системи, особливостей та методів управління підприємством, його бізнес-процесів здійснили такі науковці і практики, як С. Маклаков, В. Репин, С. Рубцов, П. Сахаров, М. Робсон, Ф. Уллах та інші. Серед вітчизняних науковців, які активно розвивають зазначені напрямки дослідження, варто назвати О.І. Подоляка, Т.І. Решетняк, В.Г. Федоренко, О.В. Солодка, Тимощук М.Р., Томашевського О.М. та ін. Але питання поєднання різних методів моделювання та процесного підходу до аналізу діяльності підприємства, безперечно потребує постійного дослідження та розвитку. Зазначена актуальність науково-теоретичних і практичних аспектів дослідження системи та методів управління бізнес-процесами у діяльності підприємства обумовили вибір відповідної теми, мету і завдання магістерської кваліфікаційної роботи.

*Метою* магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління бізнес-процесами на підприємстві в сучасних умовах та розроблення можливих заходів з формування ефективної системи управління



бізнес-процесами на підприємстві для забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

Досягнення зазначеної мети у магістерській кваліфікаційній роботі передбачає сформулювати та вирішити такі завдання:

- визначити сутність та принципи побудови бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах;
- виявити сучасні особливості управління бізнес-процесами на підприємстві;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності методів управління бізнес-процесами;
- провести аналіз фінансового стану та результатів господарювання приватного підприємства «СТЕПТЕР»;
- оцінити ефективність системи управління бізнес-процесами на підприємстві;
- розробити та сформулювати заходи з оптимізації управлінської структури на підприємстві;
- розробити напрямки підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

*Об'єктом дослідження* є структура та система управління бізнес-процесами на ПП «СТЕПТЕР».

*Предметом дослідження* є теоретичні основи та методологічні аспекти формування та функціонування системи управління бізнес-процесами на підприємстві з метою поліпшення організації та досягнення ефективності бізнесу.

**Методи дослідження.** У процесі розробки кваліфікаційної роботи були застосовані такі методи наукового пізнання та дослідження: історико-логічний, аналіз і синтез, системно-структурний, індукція та дедукція, абстрактно-логічний метод, а також економіко-статистичні методи, зокрема, горизонтальний та вертикальний аналіз.

Інформаційною базою для виконання магістерської кваліфікаційної роботи є монографії, підручники, навчальні посібники, матеріали періодичних

видань, офіційні дані Державної служби статистики, фінансово-статистична звітність приватного підприємства «СТЕПТЕР», матеріали науково-практичних та теоретичних конференцій, науково-методичні публікації, інформація Інтернет-ресурсів, результати власних досліджень.

**Наукова новизна виконаного дослідження** полягає у подальшому розвитку принципів управління бізнес-процесами підприємства, що, на відміну від існуючих включають принципи взаємоузгодженості, економічності, оптимальності, повноти інформації, саморегуляції та адаптації.

**Практичне значення одержаних результатів.** Розроблені та представлені в магістерській дисертації пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства були представлені у вигляді тез «Розвиток сучасних методів удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві) на Міжнародну конференцію «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах» м. Київ, 10-11 жовтня 2023 р. Ковтун О. О. Розвиток сучасних методів удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві / Небава М. І., Ковтун О. О. // Міжнародна наукова конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах». Збірник тез доповідей. Ч.1- К: НТУ, 2023 – 558 с. (С.119-122)Електронне видання. Режим доступу: [https:// drive.google.com/file/d/1ziTLR9WWGnAR2MHHb3UjJdhriyAMbypt/view](https://drive.google.com/file/d/1ziTLR9WWGnAR2MHHb3UjJdhriyAMbypt/view).

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1 Сутність та принципи побудови бізнес-процесів на підприємствах

Ефективне управління бізнесом у сучасному ринковому середовищі вимагає впровадження в систему управління підприємствами нових методів і сучасних інструментів, які уможливають оперативно та чітко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Одним із таких інструментів удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства є їх цифровізація.

Цифровізація функціонування підприємств передбачає активне впровадження в його бізнес-процеси сучасних інформаційних технологій, що безумовно сприятиме виходу підприємства на більш якісний рівень розвитку. Цифровізація кардинально змінює підходи до управління підприємством, уможлиблює розвиток додаткових способів комунікації, формує оновлену корпоративну культуру та цінності підприємства. Кінцевим результатом цифровізації бізнес-процесів підприємства є реальне підвищення його конкурентоспроможності та зростання ефективності функціонування [3].

Процес розглядається як конкретне впорядкування виробничої діяльності з врахуванням часу і простору, початку і кінця з чітко визначеними вхідними та вихідними даними. Процеси загалом представляють собою структуру дій, операцій за допомогою якої підприємство займається діяльністю, що необхідна для задоволення потреб своїх споживачів.

Бізнес-процес як явище підприємницької діяльності – це повний, завершений, динамічно скоординований набір економічних видів діяльності або логічно взаємопов'язаних завдань, що здійснюються та вирішуються з метою виконання визначеного цільового завдання.

Бізнес-процеси дозволяють досягнути таких вузлових результатів:

- досягнення реалізації стратегічних цілей підприємства;
- оптимізація використання ресурсів підприємства;
- поліпшення виробничої дисципліни в повсякденній діяльності.

Результати досліджень, які проводилися компанією Ernst & Young, засвідчили, що цифровізація має найбільший вплив на такі складові бізнес-процесів як: комунікаційна взаємодія з клієнтами, формування вартісної пропозиції та управління внутрішньою інфраструктурою підприємства [3].

Застосування цифрових технологій на підприємстві сприяє доступному формуванню удосконалених бізнес-процесів, забезпечуючи при цьому гнучкість, адаптивність і стійку пристосованість підприємства до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, результатом чого є підвищення всебічної конкурентоспроможності підприємства.

Розповсюдження пандемії коронавірусної хвороби COVID-19 суттєво сприяло підвищенню уваги на багатьох промислових підприємствах до цифровізації їх бізнес-процесів.

В цьому напрямку цифровізація бізнес-процесів передбачає послідовне виконання таких заходів [3]:

- збір інформації про бізнес-процес, його ідентифікацію і моделювання;
- визначення місць виникнення, обробки та споживання інформації;
- моделювання інформаційних процесів в рамках бізнес-процесів;
- формування автоматизованої інформаційної системи (за допомогою апаратно-програмних засобів);
- контролінг бізнес-процесів (фіксація окремих параметрів інформаційної системи, складання планів та звітності тощо) [3].

Управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства ґрунтується на виконанні таких основних принципів:

- 1) взаємоузгодженість– механізм управління цифровізацією бізнес-процесів має бути узгодженим із цілями і планами розвитку підприємства та відповідати їм;
- 2) економічність– організація управління цифровізацією бізнес-процесів повинна бути направлена на мінімізацію витрат на підприємстві;
- 3) оптимальність– передбачає, що система управління цифровізацією бізнес-процесів має бути спрямована на пошук найкращого технічного рішення,

яке, в свою чергу, забезпечить оптимальний взаємозв'язок між результатами цифровізації та витратами на її впровадження;

4) повнота інформації - впровадження таких технологій у бізнес-процеси підприємства має супроводжуватися повним обсягом необхідної інформації для максимізації результату;

5) саморегуляція і адаптація – спосіб коригування управлінських рішень відповідно до впливу зовнішнього середовища.

Можна передбачити, що при повному використанні вищезазначених принципів у процесі управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства через впровадження передових технічних рішень буде можливим забезпечити суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства та зростання рівня його конкурентоспроможності.

В загальній структурі підприємства в контексті організації бізнес-процесів важливо виокремити структуру його потенційних можливостей і потенціалу бізнесу, заснованих на комбінації спільно діючих факторів виробництва: люди, процеси і технології.

Структура підприємства об'єднує та описує комплексну взаємодію бізнес-процесів і бізнес-правил, необхідної інформації, її структури і потоків, місць розташування роботи і користувачів;

В організаційній структурі підприємства розробка бізнес-процесу розглядається як перший крок у її оновленні, оскільки його роль полягає у первинному визначенні способів досягнення цілей та показників у бізнес-процесах. Інформаційна структура підприємства визначається як карта його потреб в необхідній інформації та її використання. Саме так інформаційні системи позитивно впливають на розвиток бізнесу, потребуючи узгодження з реальними бізнес-цілями підприємства [2].

Загалом управління бізнес-процесами представляє собою систему дійових заходів підприємства, які об'єднують створення, редагування та аналіз передбачуваних процесів, що складають ядро його бізнесу (Див. рис. 1.1).

Кожен окремий відділ підприємства може охоплювати десяток або й більше основних процесів та відповідає за їх технологічне завершення.

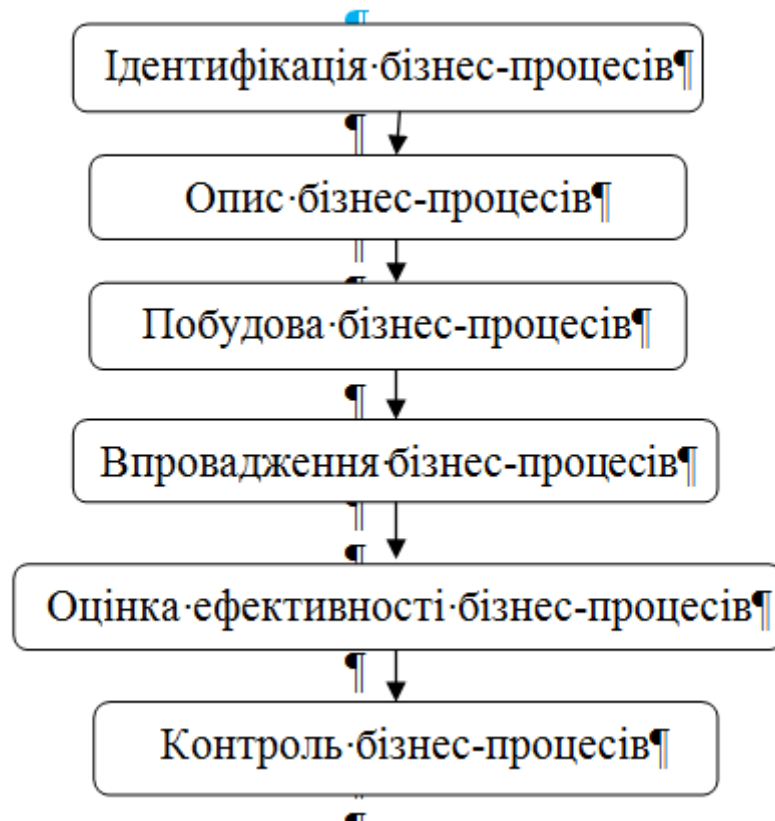


Рис. 1.1. Схема управління бізнес-процесами  
 Джерело: сформовано автором на основі [5]

Управління завданнями представляє собою обробку чи організацію низки заходів, які виникають із самого проекту. Такі проекти часто є одноразовими і не мають повторення. Якщо дані проекти добротно організовані, зокрема, у будівельній галузі, то використовується таке програмне забезпечення для управління проектами, як «Microsoft Project». Trello, Asana або Kissflow Project – це інструменти для управління завданнями в реалізації спеціальних проектах.

Реалізація бізнес-процесів відбувається на організованій і систематизованій основі, інакше інша організація може призвести до хаосу. На індивідуальному рівні працівникам відкрита лише одна частина процесу, і майже недоступна для них можливість сканування і розуміння фінішнього повного ефекту цього процесу, де його початок і де він закінчується, а також, особливо важливо, де потенційні його вузькі місця та неефективність.

Слабкокеровані або хаотичні процеси завдають непоправної шкоди бізнесу та можуть призводити до одного або кількох сценаріїв, а саме: даремно втрачений час; чимало помилок; деморалізація працівників.

Застосування моделей управління бізнес-процесами на підприємств уможлиблює покращувати техніко-економічні процеси та підтримувати всі аспекти технологічних операцій в оптимальному режимі.

Метою управління бізнес-процесами є допомога підприємству мінімізувати господарські помилки, максимально зменшити відходи та підвищити продуктивність праці та загальну ефективність. Бізнес-процеси на підприємстві допомагають досягти трьох беззаперечних результатів:

- Чітка орієнтація на стратегію розвитку.
- Оптимізація ресурсів.
- Підвищення трудової дисципліни.

У діяльності практично кожного підприємства бізнес-процеси є досить важливою складовою та базовими орієнтирами для всіх видів бізнес-функцій, дозволяючи різним окремим частинам підприємства працювати разом, продуктивно взаємодіючи з постачальниками та клієнтами.

Для деяких підприємств розуміння бізнес-процесів здійснюється через усвідомлення оптимізації технологій, як еволюція розробки відповідних додатків та як засіб досягнення автоматизації процесів. Для інших, підприємств, бізнес-процеси є оптимізацією застосування таких методологій, як Six Sigma, Lean, CI або TQM. Для багатьох підприємств бізнес-процес – це спосіб оприлюднення сценарію виконуваних робіт, а також спосіб впровадження змін. Для деяких інших підприємств бізнес-процеси – це методи отримання наочності щодо того, як практично все налагоджено [1]. Дані визначення обумовлені вузькою перспективою певної ролі чи функції. Адже кожен компонент є лише допоміжною частиною бізнес-процесу в цілому. Виконання підприємствами цих компонент окремо для них є ризиковим у створенні бар'єрів у розумінні кінцевого досягнення справжнього бізнес-процесу та в досягненні певного спектру потенційних переваг.

Окремим прикладом цього є автоматизація технологічних процесів, які можуть бути частиною бізнес-процесу. Простим доказом цього може бути той факт, що існує чимала кількість процесів, якими можна керувати, які можна оптимізувати та контролювати, не використовуючи автоматизацію. Також існує

інший факт, що цілком можливо провести автоматизацію якогось неефективного процесу. Але підприємство, яке успішно автоматизувало низькопродуктивний процес, часто переконане, що воно успішно застосовує бізнес-процеси [6].

З метою оптимізації бізнес-процесів має бути використаним застосовуванні системний підхід, який передбачає комплексне охоплення всіх напрямів і сфер діяльності підприємства. Він має бути сформованим та базуватися на основі виконання всіх існуючих функцій управління підприємством.

Підприємство може бути настільки гнучким і ефективним, наскільки це уможливорює тісний взаємозв'язок і взаємодія його бізнес процесів. Чимало підприємств розробляють та впроваджують бізнес-процеси ізольовано від інших, які паралельно функціонують. У багатьох випадках на підприємствах процеси просто виникають як такі, що продиктовані програмними системами. Як наслідок, багато підприємств фактично шкодять реалізації своїм бізнес-процесам, і така ситуація триватиме доти, поки ці процеси не будуть оптимізовані.

В умовах швидкоплинних змін в економіці країни ефективне управління бізнесом потребує впровадження новітніх методів та інструментів, що уможливлять оперативно реагувати на відозміни в межах своєї господарської діяльності. Необхідно підкресити, що часто зустрічається термін «бізнес-адміністрування», який передбачає використання якісно нових підходів до управління, які ґрунтуються на значному практичному досвіді [19].

Внутрішня структура бізнес-процесів підприємства визначається найважливішими видами його діяльності з метою досягнення цілей інвесторів та постійних клієнтів. Досягнення високої ефективності бізнес-процесів можна розглядати як лише один із способів виживання, які ще не надають підприємству унікальних переваг. Для досягнення загальних конкурентних переваг підприємству необхідно бути ефективнішим за конкурентів. Відсутня універсальна ефективна методологія створення такої системи управління, але наближенням до неї може бути розроблення та застосування принципів



управління бізнесом на основі використання процесного підходу. Розглядаючи функціонування пакункових підприємств з точки зору процесного підходу, необхідно зазначити, що воно орієнтоване на такі бізнес-процеси, які регулюються і знаходяться під постійним контролем і у разі виявлення відхилень від очікуваного результату, підлягають їх виправленню.

Лише процесний підхід, який поділяє всю діяльність підприємства на різноманітні бізнес-процеси, є найбільш застосовуваним і найкраще сприяє досягненню цілей підприємства. Завдяки процесному підходу до управління, кожен структурний підрозділ підприємства забезпечує здійснення конкретних бізнес-процесів, у яких він бере участь, та покращує загальну керованість і продуктивність [8].

Удосконалення бізнес-процесів забезпечить поліпшення кількісних та якісних показників, а також сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств [2]. Практика управління українськими підприємствами вимагає підвищення ефективності їх комерційної та господарської діяльності. Значне зростання конкуренції з боку іноземних компаній, високий динамізм у розвитку підприємницького середовища, а також економічна криза обумовлюють необхідність удосконалення адміністрування бізнес-процесів на підприємствах як ефективного інструменту підвищення ефективності підприємницької діяльності діяльність.

Будь-яке управління, в тому числі управління бізнес-процесами, має бути побудовано на основі принципів - вихідних положеннях будь-якої теорії, або основних правил діяльності.

Бізнес-процеси на підприємстві передбачають не тільки виконання будь-яких функцій, але й обов'язкове досягнення цілей та створення цінності для покупців. Бізнес-процеси підприємства повинні складати єдину систему, спрямовану не тільки на отримання прибутку, а й на задоволення потреб споживачів, створення споживчої вартості вироблених товарів.

Узагальнення теоретичних розробок у сфері управління процесами дозволило уточнити зміст поняття "бізнес-процес", що розуміється як сукупність послідовних технологічно взаємопов'язаних операцій, які

використовують вхідні дані планування ресурсів на вході планування, а також організація дій для вирішення завдань, а на виході-створення продуктів, які відіграють стратегічну роль у життєзабезпеченні суспільства та мають цінність для споживачів [10].

Таблиця 1.1

### Принципи побудови бізнес-процесів на підприємстві

Назва принципу	Характеристика принципу
Принцип ритмічності	Сутність даного принципу полягає в забезпеченні виходу певних обсягів продукції за рівні періоди часу і відповідно точне повторення бізнес-процесу на всіх стадіях. В умовах сучасного розвитку бізнес-процесів ритмічність роботи і випуску продукції вимірюється в натуральних і вартісних показниках.
Принцип стандартизації	Введення єдиних стандартів і вимог як до придбання товарів у контрагентів, так і до випуску продуктів свого виробництва дозволяє уникнути не тільки необґрунтованого різноманіття в матеріалах, а й «несумісності» систем і програмних продуктів.
Принцип потоку	Суть даного принципу лежить в безперебійній подачі комплектуючих матеріалів, напівфабрикатів та інших складальних одиниць по усіх стадіях та операціях, починаючи із запуску виробничої лінії до виходу готових продуктів. Цей принцип означає скорочення часу циклу виробництва, в результаті чого підвищується його інтенсивність.
Принцип автоматизації	Автоматизація - один із напрямів науково-технічного прогресу, що включає в себе застосування саморегулюючих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем управління, які звільняють людину від участі в процесах отримання, перетворення, передачі і використання енергії, матеріалів або інформації, істотно знижують трудомісткість виконуваних даних операцій.
Принцип оптимальності	Принцип оптимальності (зіставлення результатів і витрат) полягає в тому, що оцінка ефективності впровадження того чи іншого бізнес-процесу повинна здійснюватися шляхом зіставлення ефекту і витратами на його впровадження.
Принцип варіантності	Даний принцип полягає в тому, що при прийнятті тих чи інших рішень, пов'язаних з впровадженням бізнес-процесу, слід розглядати різні способи досягнення поставленої мети. В якості альтернативних рішень можуть бути: <ul style="list-style-type: none"> <li>• базовий варіант;</li> <li>• потенційно досяжний варіант;</li> <li>• оптимальне вирішення.</li> </ul>
Принцип сумісності альтернатив	При виборі оптимальних рішень при проектуванні бізнес-процесів дуже часто доводиться стикатися з незіставністю наявних альтернатив, так як дані процеси можуть протікати в різних виробничих умовах. При цьому кожен альтернативу можна описати безліччю різних показників, які в більшості випадків не збігаються за своєю розмірністю. Причому параметри стану системи і її елементів можуть бути як кількісними, так і якісними. Тому для забезпечення порівняльності альтернатив необхідно: 1) Усунути відмінності в розмірності показників; 2) Визначити важливість (значущість) показників
Принцип обліку невизначеності	Принцип обліку невизначеності дозволяє знизити рівень ризику прийняття рішень при впровадженні того чи іншого бізнес-процесу.
Принцип системності	Проектування бізнес-процесів має ґрунтуватися на системному підході. Це означає необхідність визначення цілей і критеріїв ефективності функціонування процесу (разом з системою управління), аналізу структури процесу управління, що розкриває весь комплекс питань, які необхідно вирішити для того, щоб проєктована система найкращим чином відповідала встановленим цілям і критеріям. Цей комплекс охоплює питання не тільки технічного, але також економічного і організаційного характеру.

Джерело: складено автором на основі джерел [4,9]

Використання даних інструментів дозволяє покращити ефективність та конкурентоспроможність бізнес-процесів, збільшити загальну ефективність діяльності компанії на ринку в умовах цифровізації за допомогою використання спеціальних програм, технологій, інструментів (платформ) та інших елементів.

Підприємство як система, усередині якої протікає велика кількість взаємозв'язаних процесів, які за своїм функціональним призначенням впливають на всю організаційну систему в цілому. Але сама система також перебуває під впливом певних дій в результаті процесу, що, у свою чергу, викликає подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюжку процесів перетворення ресурсів з однієї форми в іншу.

Процеси, що відбуваються усередині підприємства – це послідовні функціональні ланки, які взаємообумовлені і взаємопов'язані між собою, від яких залежить загальний стан всієї корпоративної системи [5].

Для кожної системи властиві лише її особливості, своя реакція на систему управління, свої форми та способи можливого відхилення від програми, її здатність оперативно реагувати на дії різного роду [4]. Це спонукає до необхідності впровадження відповідних підходів в процес управління системою, а саме: системного, ситуаційного, функціонально-орієнтовного та ін.

Процесний підхід в управлінні господарськими системами знаходить все більшу популярність. Його основною перевагою є цілеспрямована орієнтація на замовника продукції або послуг, що генеруються підприємством.

Процесний підхід – це розуміння всієї діяльності підприємства як мережі взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури підприємства і реалізують мету його існування.

Використання процесного підходу в управлінні підприємством уможливорює більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Поняття «бізнес-процес» хоча і не отримало досі нормативного тлумачення, але вживається часто.

У широкому розумінні бізнес-процес розуміється як «структурована послідовність дій з виконання відповідного виду робіт на певних етапах життєвого циклу предмета діяльності» [2].

З точки зору кінцевого результату, бізнес-процес розглядається як сукупність різних видів діяльності, в якій «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в кінцевому результаті цієї діяльності «на виході» створюється готовий продукт, що має корисність для споживача [4].

Окремі автори розглядають бізнес-процес як цілу множину внутрішніх кроків діяльності підприємства зі створенню кінцевої продукції, необхідної клієнту, вартість, сервіс та якість якої задовольняє споживача.

Бізнес-процеси на підприємстві є неоднорідними. Загалом, вся його організаційна діяльність представляє собою сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, через яких відображаються етапи реалізації окремих функцій організації.

Бізнес процеси характеризуються такими важливими рисами:

- для них притаманні внутрішні і зовнішні користувачі,
- діють усередині підрозділів підприємства і між ними, а також між різними організаціями,
- використовують спосіб виконання робіт, властивому тій або іншій організації.

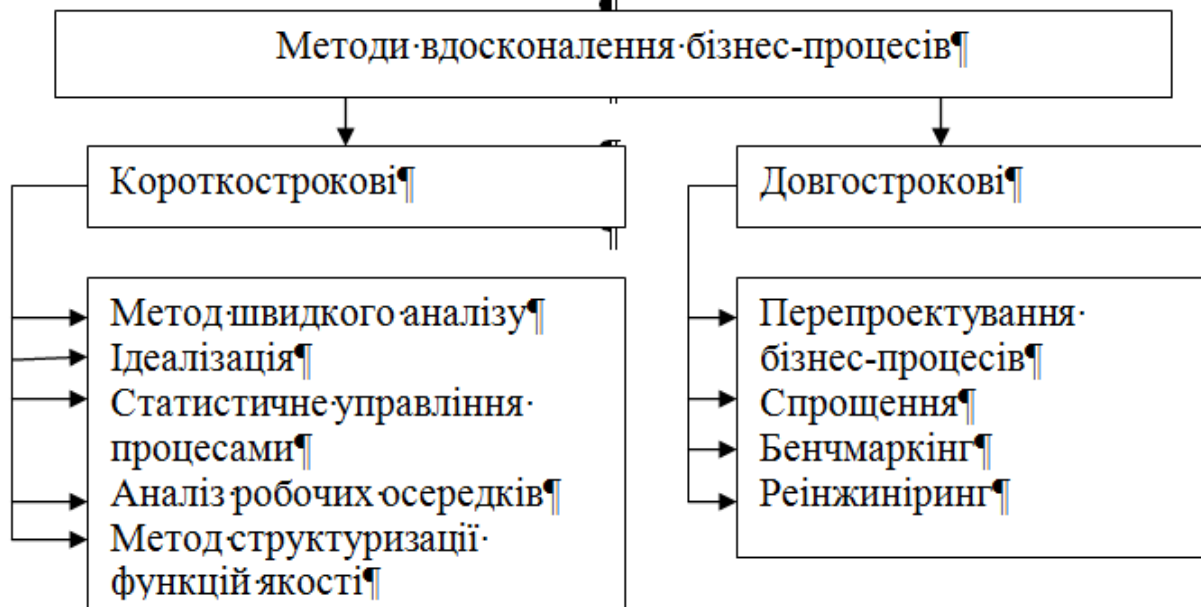
В соціально-економічній літературі виділяють декілька базових класифікацій бізнес-процесів. Одна з найбільш поширених класифікацій в практиці бізнесу розрізняє такі групи бізнес-процесів [3]:

- основні бізнес-процеси, саме вони утворюють додану вартість продукту чи послуги; тут створюється продукт чи послуга з такими споживчими якостями, що представляє цінність для клієнта; за які він готовий заплатити,
- допоміжні бізнес-процеси, які направлені на мобілізацію необхідних внутрішніх продуктів чи послуг для реалізації напрямків бізнесу; вони забезпечують функціонування інфраструктури підприємства,
- бізнес-процеси розвитку, спрямовані на отримання прибутку в довгостроковій перспективі; вони забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності підприємства в майбутньому і не пов'язані з організацією поточної діяльності,

➤ процеси управління, що напружені на об'єднання управління всіма трьома зазначеними попередніми групами.

Таким чином на всіх підприємствах протікають різнобічні бізнес-процеси, але як показує бізнес-аналіз на сьогоднішній день єдина класифікація бізнес-процесів відсутня.

Можливі методи вдосконалення бізнес-процесів можуть бути поділені на два класи за тривалістю виконання і ступеню змін, що входять в бізнес-процес. З цієї точки зору виділяються короткострокові та довгострокові методи (рис.1).



**Рис.1 Методи вдосконалення бізнес-процесів**

Сутність методики швидкого аналізу полягає у виявленні із залученням групи експертів проблем, що можуть виникати при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі потенційних варіантів випрацювання рішень для окреслених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх покращення.

Методика ідеалізації бізнес-процесів базується на широко використовуваному в рамках системного підходу методі ідеальної системи, який полягає в спробі випрацювати ідеальні бізнес-процеси. В завершальній стадії їх розроблення, потрібно виділити лише ті їх ділянки, які в принципі неможливо безпосередньо реалізувати на практиці.

Щодо статистичного управління процесами бізнесу, зауважимо, що головною його метою є виділення факторів, що впливають на його результативність, і поведення їх класифікації на дві групи: одні чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; інші чинники, що викликають спорадичну варіацію.

Метод аналізу робочих осередків передбачає чітке визначення технічних вимог для виробу або послуги, в яких зацікавлені внутрішні або зовнішні споживачі.

Ще один короткостроковий метод удосконалення бізнес-процесів - метод структуризації функції якості, який дозволяє визначати тісні взаємозв'язки між вимогами і засобами до їх задоволення, а також проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Даний метод використовується шляхом побудови спеціальної таблиці («будинку якості»), в якій відображаються накопичені результати дослідження процесів бізнесу.

Як довгостроковий метод удосконалення бізнес-процесів застосовується перепроєктування бізнес-процесів під яким розуміють методику покращення, що заснована на подетальному аналізі існуючих бізнес-процесів. Дана методика припускає не створення принципово нового варіанту якогось процесу бізнесу, а поліпшення існуючого процесу до стану, який найбільш відповідатиме стратегічним цілям підприємства.

Бенчмаркінг є процесом вдосконалення, направленим на практичний пошук, оцінювання і реальне навчання на основі вивчення кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг як метод удосконалення вимагає набагато менших витрат і є менш ризикованим, в той же час, його можливо використовувати лише тоді, коли підприємство володіє вільним доступом до інформації про діяльність сторонніх конкурентних підприємств, що на практиці не завжди є доступним.

Реінжинірінг є більш кардинальним способом удосконалення бізнес-процесів. Його розуміють як фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих поліпшень в ключових показниках результативності підприємства. Використання цього

підходу уможлиблює поглянути по-новому на мету бізнес-процесу, повністю абстрагуючись від існуючого бізнес-процесу і структури підприємства [3].

Водночас, існує ризик реінжинірингу, який інколи досить великий, але передумови втрат полягають не в загадковості реінжинірингу, а в можливому порушенні правил його реалізації. Американські дослідники М. Хаммер і Дж. Чампі вказують, що величину позитивного результату тут нереально гарантувати. Важливим в стратегії управління реінжинірингом є уникнення глобальних помилок. При застосуванні реінжинірингу часто зустрічаються такі характерні помилки.

1. Підприємство намагається поліпшити наявний процес замість того, щоб перепроєктувати його, що є найбільш грубою помилкою, хоча досить розповсюдженою. Не досягнувши бажаних результатів, працівники починають користуватися різноманітними методиками, які спрямовані на поліпшення діяльності підприємства, але, як правило, з незадовільними результатами. Але, не отримавши загальних позитивних перетворень, менеджмент підприємства традиційно уникає радикальної перебудови процесів. Консерватизм пояснюється тим, що наявні процеси зрозумілі і підтримуються відповідною створеною інфраструктурою. Звідси, здається, що часткове поліпшення старих процесів є більш безболісним і безпечним шляхом. Таким чином, для більшості підприємств основною передумовою невдач реінжинірингу є захопленість частковими поліпшеннями замість радикальної перебудови дій.

2. Використовується несистемний підхід до відновлення. Підприємства концентрують свою увагу тільки на перепроєктуванні процесів, ігноруючи все інше. Саме реінжиніринг приводить до значних конфігурацій в таких сферах як проектування робіт, організаційних структурах, системах управління. Як правило навіть менеджери, які зацікавлені у радикальному перепроєктуванні процесів, уникають проводити необхідні зміни.

3. Недооцінка рівня корпоративної культури підприємства. Для того щоб персонал уміло виконував процеси після перепроєктування, він має мати спонукальні передумови та мотиви. При цьому недостатньо відзначити новий процес, необхідно, щоб менеджери сформуливали і впровадили в господарське

життя новітню систему цінностей і переконань. Іншими словами, менеджери повинні піклуватися не лише про події, що супроводжують виконавців на робочих місцях, але й про думки та наміри виконавців.

Зокрема, коли в компанії Ford запровадили реінжинірінг способів розрахунків з постачальниками, потрібно було змінити ставлення службовців до постачальників, яких варто було сприймати як партнерів компанії з даному бізнес-процесу, а не як конкурентів.

Зміна поведінки виконавців досягається нелегко: обмежитися закликами до виконавців замало, необхідна удосконалена система управління, при якій культивувалися б новітні цінності і відповідний спосіб винагороджування. Менеджери зобов'язані не лише нагадувати про необхідність і корисність новітніх цінностей, але й самі їх вдало використовувати.

4. Непослідовне проведення освоєння новації. Воно полягає в передчасному завершенні реінжинірінгу, коли поставлені завдання обмежені. Кінцеві ефективні результати функціонування підприємства досягаються лише при величезних амбіціях його менеджерів.

Наявний досвід засвідчує, що зовсім часто підприємства починають відмовлятися від реінжинірінгу з появою перших проблем. Інколи навіть початкові позитивні результати не є мотиватором для керівництва до закріплення новітніх зразків поведінки службовців, до забезпечення умов зручної праці персоналу підприємства в удосконалених умовах. Реінжинірінг буде неефективний, якщо обмежена сфера його дії або задача поставлена дуже вузько.

5. Організація нераціонального розподілу завдань з освоєння інновацій. Спроби виконати реінжинірінг не зверху вниз, а, навпаки, знизу вверх виявляються неефективними з двох причин.

Перша причина полягає в тому, що менеджери таких рівнів не володіють тією широтою знань та поглядів на діяльність підприємства, що необхідна для реінжинірінгу. Досвід цих менеджерів в основному обмежується знаннями функцій, які вони виконують у їхньому підрозділі. Як правило, вони результативніше розуміються на вузькій проблематиці власного підрозділу,



проте їм важко зрозуміти та уявити процес у цілому і тим паче розпізнати його слабкі сторони. Отже, менеджери середнього і нижнього рівня управління вдало здійснюють окремі, часткові інноваційні зміни, але не реінжинірінг.

До другої причини варто віднести те, що бізнес-процеси перетинають організаційні межі, тобто межіфункціональних підрозділів, тому менеджери середнього і нижнього рівня не володіють достатнім авторитетом, щоб мати змогу наполягати на реалізації необхідних трансформацій. Окрім цього, радикальні перетворення відповідного процесу можуть призвести до зменшення авторитету і впливу того чи іншого менеджера середнього рівня.

6. Ресурсне забезпечення інновації є недостатнім. Суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства, яке є наслідком реінжинірінгу, неможливо без істотних інвестицій у процес його проведення.

7. Планування здійснення початку мотивації. Очікування на вдалий реінжинірінг можуть помітно знижуватися, якщо виконавчий директор компанії, наприклад, незабаром іде у відставку. Справа тут навіть не в тому, що директор не буде достатньо піклуватися про майбутнє компанії на ринку, а в тому, що реінжинірінг обов'язково повинен спричинити за собою зміни в структурі компанії, її керуючих системах, і тому виконавчий директор може не бажати взяти на себе зобов'язання, що будуть обмежувати його спадкоємця.

8. Особистісні труднощі відновлення. Спроба провести реінжинірінг, не пригнічуючи нічиїх прав, не може привести до загального позитивного результату, адже догодити всім сторонам неможливо, приходиться або відкладати реінжинірінг, або послідовно проводити лише часткові зміни.. Підприємство може зупинитись у випадку, коли зустрічатиме опір службовців, які не задоволені наслідками реінжинірінгу.

## **1.2 Сучасні особливості управління бізнес-процесами на підприємстві**

Сучасні ринково-конкурентні умови вітчизняного господарювання характеризується досить високим рівнем змін та динамічності, розвитку конкурентоспроможності, складності та проникненням невизначеності, виникає потреба на підприємствах, щоб їхні бізнес-процеси були відповідним чином

задокументовані та розглянуті. Підприємства повинні забезпечити ретельне впровадження будь-яких трансформацій у стратегії на всіх їх ієрархічних рівнях та операційних процесах.

Структура підприємства визначається як оптимально-організаційна модель, що допомагає менеджерам використовувати її для вирішення питань складності бізнес-середовища. Основною теоретичною концепцією структури підприємства є процес узгодження інформації, норм, технологій і політики зі стратегічними цілями для сприяння інтеграції підприємства у відповідності до організаційного середовища. Структура підприємства має зосереджуватися на інтегрованому аналізі бізнес-процесів та його інформаційної системи, знаходячись в узгодженні з бізнес-структурою і інформаційною структурою [15].

Запорукою успішного ефективного управління бізнес-процесами в контексті здійснення міжнародної діяльності є оцінювання структури бізнес-процесів підприємства, що уможливорює ідентифікувати джерела інформаційних сигналів, що показують втрати якості, обмеження в управлінні, зниження стратегічних показників.

Сучасна всепроникаюча цифрова трансформація представляє собою всебічне впровадження в бізнес-процеси сучасних інформаційних технологій, що дає можливість вивести організацію на вищий ступінь розвитку. Цифровізація змушує змінювати підходи до управління, уможливорює розвивати додаткові інформаційні способи комунікації, формує відповідну корпоративну культуру та цінності підприємства. Врешті-решт, результатом стає значне підвищення конкурентоспроможних переваг компанії і помітно збільшується її ефективність [3].

Цифровізація бізнес процесів допомагає практичному бізнесу уможливити прагматичну взаємодію зі своїми клієнтами, підвищити рівень загальної поінформованості про бренд та охопити своєю діяльністю нові та цілеспрямовані ринкові сфери, інколи за зниженою вартістю, аніж це могло б статись при використанні традиційних способів. Водночас, можлива ситуація нездатності адаптуватися несе за собою негативні наслідки, включаючи втрату

релевантності, появу конкурентного недоліку та неможливість виконати ключові показники ефективності.

Структура підприємства базується на створенні такої послідовності виконання, яка є результатом ретельного визначення і підбору бізнес-процесів, що потребують відповідного рівня стандартизації та інтеграції з потребою в організаційних ресурсах, а саме, з інформаційно-технічними ресурсами. За допомогою визначеної структури підприємства можна пізнати сутність та розвиток бізнесу та інформаційних систем організації [8].

Структура підприємства дає можливість чіткого уявлення, як взаєпов'язані між собою різні сфери знань. З неї також можна отримати інформацію про окремі елементи структури організації, про можливу діяльність у бізнес-процесі та як окремі інформаційні ресурси взаємодіють із цим процесом. Проведення експертних оцінок має підтримуватися процесом управління, для забезпечення необхідності гарантувати врахування інтересів зацікавлених сторін. Структура підприємства є важливою фундаментальною ділянкою для сприяння узгодженості між бізнесом та інформаційними технологіями.

Створення та реалізація стабільної стратегії для забезпечення та підтримки конкурентних переваг підприємства передбачає першочергову побудову своєї базової або фундаментальної структури для отримання та управління ресурсами та можливостями, включаючи бізнес-процеси, трудові, інтелектуальні, інформаційні ресурси і технології. Саме на такій основі бізнес-процеси можуть бути організовані і сформовані оптимально, належним чином стандартизовані та безпечно, швидко та ефективно оцифровані. Структура підприємства дозволяє отримати бачення головних його ресурсів, тобто людських, інформаційних, технологічних, знаннєвих та процесів. Перевагами структури є знання та розуміння інфраструктури для комунікативного спілкування, аналіз усіх можливих зацікавлених сторін та можливість організованого проектування в нових адаптивних умовах [6].

Грунтуючись на внутрішній структурі підприємства можна виявити та вирішити існуючі проблеми його функціонування, починаючи з основи

організації, використовуючи підхід, сформульований у бізнес-процесах, що потребують побудови. Використовуючи процесний підхід, організація може отримати такі переваги для зміцнення своєї структури:

- краще розуміти місію організації, набувати та реєструвати знання для подальшого ефективного використання;
- проектування та визначення окремих частини організації (функції, зв'язок, інформація тощо);
- слугувати основою для оцінки бізнес-аспектів, уможливаючи моделювання діяльності підприємства;
- визначення основної бази для прийняття управлінських рішень щодо функціональних операцій організації;
- можливість побудови інтегрованої структури для розроблення та впровадження програмного забезпечення;
- визначення потенційних функціональних можливостей та поведінки підприємства в аспекті бізнес-процесів та операційної діяльності;
- отримання даних аналізу процесів, управлінських потоків та пунктів прийняття рішень;
- описування потоку документів та визначення баз даних, визнання ролі працівників в організації.

Кожен елемент функціонування підприємства повинен знаходитись під ефективним управлінням. З цієї точки зору управління бізнес-процесами можна визначити як сукупність усіх зусильна підприємстві для аналізу та постійного покращення основних видів діяльності: виробничої, маркетингової, комунікаційної та інших елементів діяльності компанії.

Управління бізнес-процесами – це системний комплексний підхід до реалізації основних цілей підприємства. Він базується на оптимізації способів ведення бізнес-процесів на підприємстві для підвищення рівня ефективності операцій [23]. З метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг на ринку підприємствам потрібно постійно динамічно розвиватись, оновлювати та удосконалювати свої бізнес-процеси відповідно до мінливих ринкових умов та потреб і вимог споживачів.

Історія еволюції підходів до управління бізнес-процесами налічує вже понад сторіччя. З початку 1990-х років поняття «бізнес-процес» стає широко вживаним, спочатку мова йшла про описування діяльності організацій, тобто яким чином вони здійснюють своє функціональне призначення. У розвитку підходів до управління бізнес-процесами прийнято поділяти їх на три етапи.

Початок кожного етапу був ознаменований підвищенням інтересом до потреби у зростанні ефективності функціонування підприємств та до впровадження процесного управління, що відбувалося кожного разу на новому якісному рівні. Основні характеристики цих етапів подані у табл. 1.2 [3]. Виділення етапів розвитку підходів до управління бізнес-процесами пов'язано із зміною відповідних стадій розвитку інформаційних технологій та зміною підходів до вдосконалення діяльності підприємства.

Початок першого етапу відноситься до 1920-х рр., коли на початковому етапі почала усвідомлюватись необхідність дослідження бізнес-процесів, відбувався їх опису різних документах та діяльність відповідно до цих описів.

Таблиця 1.2

### Основні етапи історії управління бізнес-процесами

№	Моделювання бізнес-процесів	Вдосконалення діяльності організацій	Використовувані інформаційні технології
Перший етап	1920 – 1980-ті рр. Аналіз способів виконання, раціоналізація трудових операцій. Моделі на папері, низька автоматизація при моделюванні бізнес-процесів.	1980-ті роки. Загальне керування якістю, безперервність змін. Послідовне вдосконалення діяльності організації.	1980-1990-ті рр. Система керування базами даних. Спільне використання даних. Програми, що звертаються до баз даних.
Другий етап	1990-ті роки. Побудова діаграм та аналіз процесів у статистиці. Ручний реінжиніринг. Одноразове створення моделі. Автоматизація: КІС з підтримкою потоків робіт (WfMS, ERP).	1990-ті роки. Реінжиніринг бізнес-процесів, дискретність змін.	1990-і рр. Розподілені обчислення, спільне використання функцій, розподілені додатки.
Третій етап	2000-ті роки. Орієнтоване на бізнес-процеси програмне забезпечення, моделі, що виконуються, ітеративна оптимізація. Імітаційне моделювання та аналіз моделей у динаміці, конвертування моделей, стандартизація методологій.	2000-ті роки. Безперервність змін, гнучкість, адаптивність, інтерактивне вдосконалення.	2000-ті роки. Системи управління бізнес-процесами, спільне здійснення бізнес-процесів, розподілені бізнес-процеси.

Управління бізнес-процесами відбувається з метою підвищення ефективності та результативності координації організаційних процесів шляхом їх вдосконалення та впровадження інновацій. Отже, можна стверджувати, що бізнес-процеси – це послідовні взаємопов’язані види діяльності, які регулярно протікають в організаціях. Підхід до аналізу підприємств з точки зору з’ясування бізнес-процесів не лише допомагає їм об’єктивніше реагувати на зміни в навколишньому середовищі, але також дозволяє подолати виникаючі проблеми завдяки функціональній диференціації.

В управлінській літературі розрізняють де-кілька класифікацій, які характеризують бізнес-процеси підприємства.

Одна з найбільш поширених детальних класифікацій бізнес-процесів охоплює такі елементи: основні процеси, допоміжні процеси, супутні процеси, забезпечуючі процеси, управлінські процеси, процеси розвитку.

Процеси, які пов’язані з виробництвом кінцевого продукту або наданням послуги, що представляють цільові об’єкти створеним підприємством і безпосередньо впливають на отримання доходу, відносяться до основних бізнес-процесів підприємства [32].

До супутніх процесів належать процеси, що уможливають забезпечити виготовлення товару або надання послуги шляхом виробничої діяльності, що є супутнім і супроводжує основне виробництво та сприяє отриманню доходу.

До допоміжних бізнес-процесів відносять процеси, які дають можливість забезпечувати виконання основних бізнес-процесів та визначають їх основні характеристики.

Забезпечуючі бізнес-процеси дозволяють здійснювати життєзабезпечення інших бізнес-процесів і сприяють та визначають їх основні універсальні риси та особливості (зокрема, процеси кадрового забезпечення, інженерно-технічного забезпечення, фінансового забезпечення виробничої діяльності тощо).

Бізнес-процеси управління представляють собою загальну систему управління на двох рівнях: на рівні бізнес-системи в цілому і на рівні окремого бізнес-процесу (це процеси стратегічного, оперативного та поточного планування, процеси здійснення управлінських дій) [33].

До бізнес-процесів розвитку необхідно віднести процеси, які сприяють подальшому удосконаленню вироблених товарів та послуг, технологій, модернізації обладнання (процес технічного переозброєння та модифікації в різних сферах креативної економіки, проведення науково-дослідницьких та конструкторських робіт тощо) [32].

Поряд з вищеназваною існують дещо простіші класифікації бізнес-процесів, одна з яких включає такі типи процесів: основні, допоміжні, керуючі.

Основні процеси потребують класифікації за кінцевими результатами, найбільш цінними для споживача. Визначальним критерієм допоміжних процесів мають бути ресурси, якими вони забезпечують основне виробництво. Щодо керуючих процесів то їх класифікують за об'єктами, на які здійснюється управлінський вплив.

Загалом, процес представляє собою закінчену послідовність операцій, які формують необхідну фінішну реалізацію відповідного економічно об'єкта, та які детерміновані змістовною і логічною послідовністю. Особливо важливим процесом, який сприяє реалізації основних цілей (бізнес-цілей) підприємства та визначає сутнісну сферу його функціонування, є «бізнес-процес».

Суть управління бізнес-процесом може бути зрозумілою з використанням моделі його елементів. Ці моделі забезпечують необхідні фази впровадження проекту, визначають його автоматизацію та продуктивність. Отже, кожна бізнес-модель, яка впроваджується на підприємстві, містить елементи, які відображаються у відповідному порядку та впливають на її загальний стан. Бізнес-процес складається з набору видів діяльності, які узгоджено виконуються в межах організаційно-технічного середовища [4].

Не зважаючи на існування кількох різних класифікацій бізнес-процесів, однак вони мають багато подібних характеристик.

Так, класифікація Ерла є узагальненням основних підходів до класифікації процесів за цільовим послідовним ланцюгом створення та їх структурованістю таким чином:

- Основні процеси є головними для основних ділових комерційних операцій і безпосередньо пов'язані з обслуговуванням зовнішньої клієнтури.

Вони, як правило, є основними видами діяльності в ланцюжку створення доданої вартості;

- Підтримуючі процеси переважно розраховані на внутрішніх споживачів і складаються з допоміжної діяльності, яка обслуговує основні процеси. Як правило, вони є адміністративною, другорядною діяльністю в ланцюгу створення доданої вартості;

- Процеси ділової мережі знаходяться за межами організації, включаючи також постачальників і клієнтів;

- Процеси управління направлені і сприяють плануванню, організації та контролю за використанням ресурсів.

В типовій організації мають реалізовуватись менше десятка ключових процесів, які будуть залежати від виду підприємницької діяльності або цілей організації. Також самі процеси повинні бути не складними та збіжними між собою. Водночас, необхідність функціонування бізнес-процесів на підприємстві диктується потребою його бути конкурентоспроможним на сегментному ринку, оскільки усвідомлення ідентифікації бізнес-процесів веде до комерційного успіху. Визначення вузлових процесів на базі використання структурованого підходу, узгодження їх кінцевих результатів для досягнення бізнес-цілей, розроблення конструктивних заходів та розподіл необхідних ресурсів для їх покращення є запорукою підприємницького успіху організації.

Бізнес-процес є важливою основою для взаємодії усіх його учасників з метою виробництва продукції чи надання послуги для досягнення чітко окреслених цілей підприємства, а їх структура має активний вплив на загальну ефективність підприємства. Більше того, досягнення кращих результатів діяльності підприємства на достатньо мінливому міжнародному ринку забезпечить більшу конкурентоспроможність підприємства, яке стикається не лише із проблемами зовнішньої глобальної конкуренції, але й з внутрішніми проблемами вдосконалення бізнес-процесу для досягнення комерційного успіху.

Підкреслимо, що однією з найскладніших управлінських проблемних спроб на сьогодні є, безсумнівно, спроба сформувавши бізнес-модель, яка



найкраще буде інтегрувати організаційну позицію та зовнішню адаптацію і інтеграцію. Цей управлінський процес є безумовно логічним продовженням моделювання конкурентноспроможних переваг відповідного підприємства таким чином, що організаційне навчання найкраще інтегрує саме використані, а не загальні умовні організаційні знання; гнучкість організаційних систем визначить поведінковий потенціал процесів, а зміни, орієнтовані на інновації, уможливають стратегічне позиціонування щодо існуючої та потенційної конкуренції.

Бізнес-процеси передбачають наявність різноманітних рішень, таких як вибір з декількох доступних шляхів, прийняття рішення про визначення ресурсів та їх кількість. Ці рішення безпосередньо впливають на кінцевий результат процесу та на загальний успіх досягнення його мети. Це означає, що управління бізнес-процесами не є одноразовим проектом, а має бути організацією постійних зусиль в організації з постійним оновленням і коригуванням бізнес-процесів.

Використання інформаційних технологій у бізнесі є одним із головних проблем багатьох менеджерів понад два десятиліття. З 2000 років ця проблема починає входити до числа провідних досліджень, які визначають важливість проблем ІТ-менеджерів та ІТ-директорів. Компанії, які досягають більших переваг в продуктивності та присутності на ринку, - це саме ті, які здатні скористатися перевагами інформаційних технологій та привести їх у відповідність із бізнесом.

Не потрібно забувати, що пошук належного рівня узгодження інтересів між бізнес-цілями та відповідними технологіями, що їх забезпечують, змінив спосіб управління інформаційними технологіями сьогодні на багатьох підприємствах. Такі зміни відбуваються не тільки на рівні стратегій оптимального використання вже існуючих ресурсів і технологій (наприклад, давніші системи, інфраструктура підтримки тощо), але й на рівні апробованих технологій, які необхідні для підтримки бізнес-процесів, які позитивно сприяють досягненню стратегічних цілей.

Окрім того, стрімка швидкість, з якою розвиваються сучасні інформаційні технології, підвищує складність цього узгодження через те, що не вистачає часу для освоєння нових технологічних змін. Беззаперечним фактом є те, що зміни в інформаційних технологіях спричиняють, у свою чергу, зміни у способі виробництва та організації бізнес-процесів. З іншого боку, зміни в управлінні бізнес-стратегіями, що відбуваються у відповідь на виклики глобалізованого світу, спричиняють зміни у самих бізнес-процесах, що, в свою чергу, спричиняє зміни в самих технологіях, необхідних для виконання цих процесів. Впровадження нових, більш досконалих технологій, як правило, вимагає перебудови процесів, необхідних для удосконалення управління ними. Така ситуація створює своєрідні циклічні взаємини: причина-наслідки-причини, якими організація повинна опікуватись в керуванні стратегічно.

Важливо зазначити, що стратегічні цілі підприємства не є довгостроковими та незмінними, а мають тимчасовий характер, є обмеженими певним горизонтом, який не перевищує три-чотири роки. Це пов'язано з впливом досить мінливого та конкурентного глобального середовища, яке повністю залежить від постійно змінних інформаційних технологій. Це виявляє та пояснює основну причину розширення проблеми вирівнювання, яка досягається за мить, до постійного контролю над цим вирівнюванням протягом більш тривалого періоду часу. Проблема захисту еволюції зв'язків між бізнесом та технологією, що трактується в літературі як співучасть співробітництва бізнесу та інформаційних технологій, розглядалася з різних і взаємодоповнюючих точок зору.

Структура підприємства представлена набором певних моделей, що характеризують бізнес-цілі, бізнес-процеси, інформаційні системи та інформаційну платформу і які будуть необхідні для підтримки бізнес-процесів організації або її окремої частини.

Цільова структура підприємства – це структура бізнесу, інформаційних систем та інформаційних технологій, якою організація повинна володіти принаймні протягом наступних трьох-чотирьох років, що потрібно для досягнення цілей, визначених у його стратегічних планах. Ця структура

розроблена на основі: стратегічних цілей, яких підприємство сподівається досягти в довгостроковій перспективі; та структурних принципів, якими має керуватися дизайн цільової структури.

### **1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності методів управління бізнес-процесами**

У сучасних умовах в системі управління будь-якого бізнесу стає стратегічно важливим направляти інвестування в свої цифрові активи та регулярно проводити діагностику рівня власної цифровізації.

Остання четверта промислова революція спирається на наукові відкриття, що зумовили появу нових управлінських технологій, які активно впроваджуються в практику функціонування підприємств, кардинально. Її змінюючи. Причому, швидкість розповсюдження технологій наймовірно висока порівняно з попередніми революціями. Потрібно лише кілька місяців для того, щоб інновації були впроваджені в логічний ланцюжок бізнес-процесів, підвищуючи їх ефективність, ступінь автоматизації, спрощуючи систему управління. Проте, керівники не всіх компаній швидко реагують на такі зміни і тому важко адаптуються під сучасні вимоги. Наразі беззаперечно те, що процес цифровізації впливає на діяльність підприємств, дозволяючи їм сформувати стабільні конкурентні переваги і досягати поставлених цілей набагато швидше, ніж це було раніше. Отже систематичний контроль рівня цифровізації підприємств стає все більш затребуваним [3].

Для того, щоб визначити сукупність показників для окремого підприємства в системі його взаємозв'язку із зовнішніми об'єктами, потрібно забезпечити виконання загальних системних принципів вимог до цих показників, а саме:

- відповідність: показник має бути адекватним меті функціонування системи і охоплювати всі суттєві аспекти її досягнення;
- вимірність: показник завжди можна виміряти за допомогою деякої шкали і виконати над ним допустимі математичні розрахунки;

- достовірність: окремі похибки вимірювання показника не мають призводити до спотвореного уявлення про результати загального функціонування системи;

- об'єктивність: не допустимо використовувати показники, коли покращення їх значень можливо при погіршенні реальної ситуації;

- точність: збір і обробка вихідної інформації допускає можливість перевірки достовірності отриманих результатів в процесі незалежної оцінки та моніторингу;

- однозначність: визначення показника має забезпечувати однакове розуміння сутності вимірюваної характеристики даної властивості об'єкта як експертами, так і кінцевими споживачами послуг, включаючи індивідуальних споживачів, для чого необхідно уникати використання надмірно складних показників і таких, які не піддаються чіткому, загальноприйнятому визначенню і одиницям вимірювання;

- повнота: загальний показник ефективності повинен містити таку мінімально можливу кількість окремих показників, які уможливлть найбільш повно і адекватно відобразити мету і результат функціонування системи;

- порівнянність: вибір показників необхідно здійснювати виходячи з необхідності послідовного безперервного накопичення реальних даних і забезпечення їх порівнянності з показниками, що використовуються в подібних системах, а також з показниками міжнародної практики;

- економічність: використовувані звітні дані повинні бути спів ставні з мінімально можливими витратами; показники, що використовуються мають ґрунтуватися максимально на вже існуючих процедурах збору інформації;

- своєчасність і регулярність: у цьому випадку значення показників повинні бути зафіксовані з визначеною періодичністю і з незначним часовим діапазоном між моментом обробки інформації і терміном її використання. Виходячи з того, що кінцевою метою науково-дослідних робіт є розробка системи показників оцінки рівня цифровізації, як способу організації системи бізнес-процесів, для реалізації зазначених вимог до формування показників потрібен узагальнений аналіз бізнес-процесів на підприємстві.

Бізнес-процес завжди розпочинається із запиту споживача і закінчується задоволенням його попиту. Організації, функціонування яких здійснюється з використанням процесно-орієнтованого підходу, намагаються усувати затримки та вирішувати труднощі, що виникають на межі двох різних підрозділів організації при виконанні одного і того самого бізнес-процесу.

Окремий бізнес-процес може розглядатися як окремі кілька підпроцесів, процедур чи функцій, яким властиві власні атрибути, але також спрямовані на досягнення кінцевої мети основного бізнес-процесу. Звідси, бізнес-процеси повинні бути побудовані так, щоб створювати цінності саме для споживачів при цьому, виключаючи будь-які непотрібні або зовсім зайві процедури. Оптимально і правильно побудовані бізнес-процеси на виході мають отримати збільшену цінність для споживачів і збільшену рентабельність (з меншою собівартістю виробництва).

Надзвичайно важливу роль в управлінні бізнес-процесами відіграє оцінювання їх ефективності. Під ефективністю бізнес-процесу розуміють його результативність, яка традиційно визначається як відношення ефекту або результату до загальних витрат, які були зроблені для його отримання. Інакше кажучи, ефективність бізнес-процесу – це його здатність забезпечувати задану результативність за мінімального рівня витрачених ресурсів та при цьому відсутності непродуктивних витрат. Отже, загальна ефективність бізнес-процесу є характерною ознакою продуктивності використання фінансових та організаційно-технічних ресурсів під час вирішення завдань, поставлених керівництвом підприємства.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів потрібно здійснювати через аналізування процедур та діяльності, які здійснює підприємство, вивчивши їх сучасну актуальність. При цьому важливою є проведення наскрізної перевірки бізнес-процесів, прав та повноважень учасників відповідного бізнесу. Також при оцінюванні бізнес-процесу важливо звернути увагу на окремі аспекти та характеристики, зокрема, час, якість та ступінь легкості використання.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів є функціональним завданням менеджерів підприємств. Завдяки їх діяльності можна зробити висновки,

наскільки бізнес-процеси є ефективними, які витрати використовуються на ресурси і скільки коштів втрачається через брак. З метою забезпечення стабільної продуктивності, зменшення кількості браку необхідно систематично проводити тренінги, для працівників здійснювати підвищення кваліфікації, що позитивно впливатиме на загальне оцінювання бізнес-процесів та їхню ефективність.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів має важливу роль в процесі управління підприємством (організацією). Шляхом оцінювання бізнес-процесів менеджери різних рівнів зможуть зробити висновки, як функціонує підприємство, який підрозділ працює ефективніше, хто з працівників є найбільш продуктивним, який підрозділ працює неефективно. Це уможливить вносити відповідні корективи у функціонування підприємства для підвищення ефективності його діяльності. Менеджери матимуть змогу проводити моніторинг та відповідний контроль діяльності підприємства та оцінювати ситуацію всередині та поза межами підприємства у перспективі, щоб здійснювати коригування стратегії розвитку підприємства.

Метою оцінювання ефективності бізнес-процесів є визначення тих бізнес-процесів, які відіграють значну роль в отриманні прибутку, а також виявлення неефективних ділянок, які найбільше потребують свого вдосконалення.

В процесі оцінювання бізнес-проектів виконуються певні завдання, серед яких варто виділити такі:

- Виокремлення проблемних слабких бізнес-процесів;
- Виділення найбільш стабільних прибуткових бізнес-процесів;
- Пошук та вибір заходів щодо оновлення бізнес-процесів;
- Систематичний контроль рівня витрат та зниження непрямих витрат;
- Визначення вузьких місць у функціонуванні підприємства;
- Підвищення продуктивності праці управлінського персоналу;
- Контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства.

Бізнес-процеси, що протікають на підприємстві, можуть набувати різного складу і бути структуровані відповідно до галузевої специфіки. Технологічні рішення, які закладені для реалізації в кожному конкретному бізнес-процесі,

характеризуються рівнем та показником автоматизації. У свою чергу, властиві особливості зовнішніх і внутрішніх інформаційних потоків на підприємстві характеризуються показником інформатизації, а процеси автоматизації та інформатизації забезпечуються комп'ютеризацією.

У зв'язку з тим, що загальною метою цифровізації підприємств є підвищення якості управлінських рішень, то сам процес цифровізації має охоплювати систему управління підприємством, що включає керівний склад, власників бізнес-процесів і цифровий актив, що використовується [8].

Підвищення якості управління підприємством передбачає запровадження єдиної інформаційної системи для чого визначається її зміст, об'єкт, джерела та інформаційні потоки із розташуванням їх на відповідних рівнях з окремими даними для подальшого збереження та використання. Формування цілісної інформаційної системи управління підприємством дає можливість створити цілісну інформаційну мережу. Використання інформаційної системи в управлінні підприємствами сприяє вирішенню таких завдань:

- спрощення складності процесу управління при виборі оптимального управлінського рішення із багатьох можливих;
- суттєве прискорення в обробці великих обсягів інформації;
- розширення можливості координації рішень з іншими ланками процесу;
- накопичення та поширення знань і практичного досвіду.

Проблеми оцінювання ефективності застосування інформаційних технологій в економіці є достатньо важливими, оскільки у ряді випадків складно визначити можливості їхньої поведінки орієнтації, а також в подальшому через покращення взаємовідносин із клієнтурою на ринку, державою та суспільством в цілому [5].

На різних рівнях господарських об'єктів існує певне покращення взаємодії бізнес-систем та систем інформаційно-комунікаційних технологій. Ефективність функціонування бізнес-систем можливе внаслідок швидкості виходу на ринок нових видів продукції та послуг, при високому рівні лояльності клієнтів та партнерів і використанні сучасних методів та засобів управління.

Верхній рівень структури інформаційно-комунікаційних технологій– це цілісна сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, які потребують постійного удосконалення. На другому рівні відбувається представлення ІТ-сервісів для забезпечення вимог бізнес-систем із зворотнім зв'язком впливу його цін на сервіс та користувачів у вже створених системах управління ІТ-сервісами (ITSM). Третій рівень включає в себе технологію процесів обробки даних. Четвертий рівень представляє ІТ-інфраструктуру систем інформаційно-комунікаційних технологій (платформа для технологічних процесів та підтримка ІТ-сервісів).

Розробкою модуля управління якістю ІТ-сервісів, які відповідають стандартам серії ISO-9000, займається Європейський фонд управління якістю (EFQM), концепцією якого є постійна вдосконаленість ІТ-сервісів через циклічне виконання процесів з оцінюванн результату. При цьому увага має бути середньою для клієнтів, лідерства та стабільності цін, управління на основі процесів та фактів, залучення освічених працівників, впровадження інновацій, розвиток партнерства та посилення корпоративної соціальної відповідальності.

Модель EFQM призначена для:

- обґрунтування структури організації менеджменту ІТ-сервісів;
- оцінювання ІТ-сервісів;
- покращення ІТ-сервісів;
- використання єдиного підходу до управління.

Бізнес-процеси функціонуючого підприємства в умовах цифровізації мають оцінюватися з позиції їх ефективності впровадження та моделювання.

Оцінювання рівня цифровізації підприємств може проводитись шляхом використання покрокової методики екпертного оцінювання, що уможливить оцінювання ступеня використання системних рішень (щодо сервісів, послуг тощо) на основі сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в результаті здійснення різноманітних бізнес-процесів підприємства та визначити рівень цифровізації всього підприємства. Сутність інформаційних бізнес-процесів можна конкретизувати підпроцесами, які, у свою чергу, можуть



виконуватися за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення і спеціальних сервісів.

Методика впровадження таких технологій передбачає участь підприємств різних форм власності, сфер діяльності та їх розмірів, оскільки без цифрових технологій нині не зможе розвиватися жодна із компаній.

Отже, в процесі дослідження, було виділено шість укрупнених бізнес-процесів, кожен з яких підкоригований рядом підпроцесів: виконання робіт чи надання послуг, управління персоналом, маркетинг, фінанси та бухгалтерія, логістика, загальногосподарська діяльність.

#### **1.4 Висновки до розділу 1**

В сучасних мінливих умовах бізнес-середовища підприємства, організаційна структура яких базується на функціонально-ієрархічних засадах, не спроможні забезпечити адекватне оперативне реагування на швидкоплинні зміни і впровадження результативних заходів в організації і здійсненні підприємницької діяльності. Звідси сьогодні у становленні та розвитку підприємств існують об'єктивні причини, які вказують та обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесно-орієнтованої моделі управління підприємством.

Результатом дослідження цього розділу є розгляд функціонування організації сучасного виробничого процесу підприємства як сукупності окремих взаємозв'язаних бізнес-процесів, визначення та групування методів їх удосконалення та своєчасного впровадження в залежності від зміни умов виробничих відносин і зовнішнього середовища.

За таких умов більш дієвою формою ведення бізнесу необхідно визнавати процесний підхід до управління, який є одним із важливих способів для підприємства підтримувати його конкурентоспроможність. Отже, саме тому функціонування вітчизняних підприємств в сучасних умовах визначається практичною необхідністю застосування процесного підходу до управління ними.

Підкреслимо, що основоположним об'єктом процесного підходу до організації управління підприємством є бізнес-процес, який розглядається як запланований порядок взаємопов'язаних послідовно організованих потоків господарської діяльності та знаходиться під впливом чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому максимально задіяні всі ресурси організації, направлений на всебічне задоволення попиту кінцевих споживачів і максимізацію прибутку підприємства. Цей процес має початок або вхід, певну кількість стадій виробничої діяльності і кінцевий результат, який отримується в кінці на виході. Підприємство може охоплювати багато різних бізнес-процесів, які, як правило, згруповують в такі великі групи: основні, забезпечуючі, управлінські та бізнес-процеси розвитку.

Важливим сучасним методом характеристики бізнес-процесів та технології організації бізнесу і корпоративних інформаційних систем є Workflow, запровадження цього методу в сучасних умовах на вітчизняних підприємствах уможливить упорядкування функціонування підприємств і підвищити їх конкурентоспроможність та ефективність їх господарської діяльності.

У даному розділі визначено поняття та принципи побудови бізнес-процесів на підприємстві, проаналізовано сучасні особливості управління цифровізацією бізнес-процесів підприємств та досліджено і представлено методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження бізнес-процесів підприємств.

Визначено, що бізнес-процес як явище підприємницької діяльності – це повний, завершений, динамічно скоординований набір економічних видів діяльності або логічно взаємопов'язаних завдань, що здійснюються та вирішуються з метою виконання визначеного цільового завдання.

Бізнес-процеси дозволяють досягнути таких вузлових результатів:

- досягнення реалізації стратегічних цілей підприємства;
- оптимізація використання ресурсів підприємства;
- поліпшення виробничої дисципліни в повсякденній діяльності.

Структура підприємства об'єднує та описує комплексну взаємодію бізнес-процесів і бізнес-правил, необхідної інформації, її структури і потоків, місць розташування роботи і користувачів.

В соціально-економічній літературі виділяється одна з найбільш поширених класифікацій бізнес-процесів в практиці бізнесу: основні бізнес-процеси, допоміжні, бізнес-процеси розвитку, процеси управління. Практика бізнес-аналізу на сьогоднішній день показує, що єдина класифікація бізнес-процесів відсутня.

Можливі методики вдосконалення бізнес-процесів можуть бути поділені на два класи за тривалістю виконання і ступеню змін, що входять в бізнес-процес. З цієї точки зору виділяються короткострокові та довгострокові методики. До короткострокових відносять: методики швидкого аналізу, методика ідеалізації бізнес-процесів, методика статистичного управління процесами бізнесу, аналіз робочих осередків, метод структуризації функцій якості. До довгострокових – перепроєктування бізнес-процесів, спрощення, бенчмаркінг, реінжиніринг.

Введення цифрових технологій на підприємстві дасть можливість формувати більш досконалі бізнес-процеси, забезпечувати адаптивність, гнучкість та покращену пристосованість підприємства до швидкоплинних змін зовнішнього середовища, результатом чого є зміцнення загальних конкурентоспроможних переваг підприємства.

Цифровізація бізнес-процесів передбачає послідовне здійснення таких заходів:

- збір і узагальнення повної інформації про бізнес-процес, його ідентифікацію та ймовірне моделювання;
- виявлення точних осередків виникнення, обробки та споживання інформації;
- формування моделей інформаційних бізнес-процесів в структурних межах бізнес-процесів;
- створення автоматизованої інформаційної системи шляхом використання апаратно-програмних засобів;
- моніторинг бізнес-процесів (виявлення параметрів бізнес-процесів в інформаційній системі, планування, створення звітності тощо).

Визначено, що управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства базується на таких основних принципах:

1) принцип взаємоузгодженості—передбачає, що управління цифровізацією бізнес-процесів має повністю відповідати та бути узгодженим із цілями розвитку підприємства та його стратегічними планами;

2) принцип оптимальності—управління цифровізацією бізнес-процесів повинен бути спрямоване на вибір найкращого науково-технічного рішення, яке зокрема, дозволить забезпечити незрівнянне співвідношення між витратами на впровадження цифровізації та її результатами;

3) принцип економічності—методи управління цифровізацією бізнес-процесів мають бути спрямованими на мінімізацію витрат підприємства;

4) принцип повноти інформації—введення цифровізації у бізнес-процеси підприємства обов'язково має бути забезпечене повним обсягом потрібної інформації для максимізації позитивного результату;

5) принцип саморегуляції та адаптації—негайне коригування управлінських рішень відповідно до змін впливу зовнішнього середовища.

Використання вищезазначених принципів в управлінні цифровізацією бізнес-процесів підприємства через впровадження інноваційних технічних рішень сприятиме забезпеченню підвищення ефективності його господарської діяльності та зростання рівня його конкурентоспроможності.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ ПОКАЗНИКІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «СТЕПТЕР» ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

### 2.1. Загальна характеристика підприємства ПП «СТЕПТЕР»

В системі виробництва взуття на ринку України нині функціонують близько 320 підприємств з виробництва взуття, на яких працює 20,5 тис. осіб. За обсягом виробництва взуття лідерство посідає Житомирська область, на яку припадає майже одна третина (29,7 %) всього обсягу виробництва продукції.

У період 2000–2010 рр. частка вітчизняної продукції на взуттєвому ринку становила 20–25 %, дещо пізніше ці показники різко впали, але вже станом на 2018–2019 рр. зросли до 30–40 %. Взуттєвий ринок в Україні склався переважно на імпортоорієнтованість в напрямку дешевого взуття з Китаю й Туреччини. Протягом 2014–2015 років на експорт йшло приблизно 35 % від загальної кількості виробленої продукції (це майже 12–14 млн пар виробів), з яких приблизно половину всієї експортної продукції реалізовувалось у країнах Європейського Союзу. Головними покупцями взуттєвих вітчизняних виробів були Німеччина, Італія, Польща, Угорщина, Румунія, Франція, Данія.

В сучасний період провідними підприємствами взуттєвої галузі України є такі: «Mida» (м. Запоріжжя), «Inblu» (міста Київ, Житомир, Бердичів), «Viko» (м. Дніпро), «Bistfor», «Faber» і «Caman» (усі – м. Бровари) «Strado» (м. Харків).

Місто Київ на взуттєвому ринку представляють «Kachorovska atelier», хмельницьке взуття – фабрики «Кредо», «Схід», «Літма», «Гофра». Львів – виробники «Stepter» і «Kasandra», м. Одеса – L.A.P.T.I., м. Черкаси – взуттєва фабрика «Лавента», фабрика «Белста» (м. Білгород-Дністровський) є законодавцем української моди домашнього взуття; ТОВ «Українська промислова компанія “КРОК”» (м. Житомир) з 2006 р. спеціалізується на випуску військового взуття та спецвзуття; фабрика «Берегиня» є вітчизняним лідером у виробництві дитячого взуття та експортує свою продукцію у країни Європейського Союзу під торговою маркою «Primissimi». Частина вітчизняних підприємств працює за рахунок іноземних інвесторів, зокрема це фабрики, які

розташовані у містах Житомирі, Бердичеві, Києві, Ужгороді. Так, відома взуттєва корпорація «Condor Trade» (Італія) має свої виробничі потужності у містах Бердичеві та Житомирі, також є власником торгової марки «Inblu», взуття якої експортується до Казахстану, Білорусі, Італії, Польщі та Німеччини.

Львівська взуттєва фабрика «Стептер» заснована 1994 року та з перших років почала завойовувати взуттєвий ринок та довіру клієнтів. Підприємство спеціалізується на виготовленні та продажі різноманітного якісного і стильного взуття для жінок і чоловіків, яке відповідає сучасним тенденціям світової моди. Окрім взуття продуктивний ряд підприємства наповнений великим вибором різноманітних за стилем, розміром і кольором жіночих сумок з лакованої і матової натуральної шкіри.

Дане підприємство є юридичною особою, має права та обов'язки і свою діяльність здійснює згідно статуту і існуючого чинного законодавства.

Згідно КВЕД основними видами діяльності приватного підприємства «СТЕПТЕР» є:

- Виробництво взуття;
- Роздрібна торгівля взуттям і шкіряними виробами в спеціалізованих магазинах;
- Надання в оренду й експлуатацію власного нерухомого майна.

Метою функціонування ПП «СТЕПТЕР» є забезпечення вітчизняного ринку сучасним взуттям на рівні європейської якості. Щорічно дане підприємство, вдосконалюючи процес виробництва і підвищуючи якість своєї продукції, розвивається і на сьогодні воно вважається одним з найбільших на Західній Україні та отримує високий рівень оцінювання від своїх споживачів. Нові колекції взуттєвої продукції є символом якості та модного дизайну. Фахівці-модельєри приватного підприємства «СТЕПТЕР» проводять постійні дослідження споживацького попиту, щоб зрозуміти, що саме цікавить і потрібно споживачам. На підприємстві ПП «СТЕПТЕР» функціонує студія, яка кожного року представляє на огляд понад 400 моделей взуття різної кольорової гамми. На основі впровадження нових технологій, ПП «СТЕПТЕР» займається виготовленням взуття з високоякісної вітчизняної та імпоротної сировини,

використовуючи сучасне устаткування провідних фірм Італії і Німеччини (АТОМ, PFAFF, FORTUNA, TORIELLI, COMPART).

Вироблена продукція знаходить свою реалізацію майже по всіх областях України, територія якої охоплює лише у Західному регіоні – це Волинська, Рівненська, Львівська, Тернопільська, Хмельницька та Житомирська області. Останніми роками ринки збуту продукції значно розширилися в Південному регіоні України, водночас, попит на продукцію ПП «СТЕПТЕР» залишається найбільшим у Західному регіоні країни (рис. 2.1.).



**Рис. 2.1. Структура попиту на продукцію ПП «СТЕПТЕР» на вітчизняному ринку за 2020 рік**

За різними оцінками, вітчизняний ринок взуття становить 100-170 млн пар, а приріст цього ринку на рік становить в середньому 10-12 %. За обсягом продажів взуття Україна на сьогодні відстає від більшості європейських країн. В Україні середній показник продажів взуття на душу населення становить 2.7 пари взуття, тоді як в Західній Європі до 6-8 пар взуття. Тенденція спостерігається така, що чисельність споживачів, які купують 2-3 пари взуття в рік, в Україні постійно збільшується, і за даними останніх досліджень, становить більше 52%.

На вітчизняному ринку взуття працює понад двадцять крупних операторів (оптових виробників і постачальників з обсягом продажів понад 2 млн грн в

місяць) і понад 3500 дрібних. Основними конкурентами підприємства ПП «СТЕПТЕР» на світовому ринку, які представляють вітчизняну взуттєву галузь є такі виробники:

- InVlu (спільне українсько-італійське підприємство, що виробляє взуття на базі Київської взуттєвої фабрики);
- Belsta (м. Білгород-дністровський, найбільший виробник домашнього взуття в Україні);
- Saman (м. Бровари, спеціалізується на пошитті стильного чоловічого та жіночого взуття, а також спеціального спортивного взуття);
- KaDar (м. Луцьк, виробництво спеціалізується на виготовленні чоловічого взуття в форматі casual);
- Kredo (м. Хмельницький, займається виготовленням зимового взуття на підшві з EVA);
- Krok (м. Житомир, показує найбільші обсяги виробництва промислового взуття та взуття для військових);
- Litma (м. Хмельницький, демонструє надзвичайно широкий вибір гумового взуття);
- Olteya (м. Житомир, спеціалізація стосується виробництва жіночого шкіряного взуття).

На вітчизняному ринку попит на взуттєву продукцію визначають великі торгові мережі. Зазначимо, що достатньо відомих вітчизняних дизайнерів, які б спеціалізувалися суто на розробці дизайну взуття, в Україні практично не існує. Тільки саме фахівці крупних торгових мереж формують та організують колекції, з орієнтацією на європейські та світові тенденції, підбираючи в процесі створення системної продукції відповідні матеріали поверхні, кольорову гаму, форми носків і каблуків, решту аксесуарів тощо.

Сучасна місткість українського ринку взуття, за оцінками експертів, при стабільній економічній ситуації (не беручи до уваги військовий стан) - це 120-140 млн пар (з розрахунку на душу населення країни менше 40 млн чоловік, по 3-4 пари на людину в рік). У доларовій валюті місткість вітчизняного ринку



взуття оцінюється в 1,5-2 \$млрд, при цьому сегмент ринку, який потенційно можуть зайняти українські виробники взуття, становить 0,9-1,3 \$ млрд.

Становище приватного підприємства «СТЕПТЕР» на взуттєвому ринку є стабільним. Попри високу конкуренцію в даній галузі, підприємство в процесі своєї діяльності постійно підвищує свою конкурентоспроможність. Асортимент підприємства постійно доповнюється удосконаленими моделями, а замовлення продовжують прийматися незалежно від сезону, при чому розроблення моделей постійно продовжується. Продукцію виготовляють із спеціальних захисних матеріалів, стійких до несприятливих чинників в процесі експлуатації. Такі матеріали підбирають з урахуванням специфіки взуттєвої галузі та підвищених вимог щодо захисту людського організму від несприятливих погодних умов.

Оцінювання напрямків стратегічного розвитку підприємства взуттєвої галузі проведемо за допомогою SWOT-аналізу, результати якого представимо у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### SWOT-аналіз приватного підприємства «СТЕПТЕР»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<b>Внутрішнє середовище</b>	1. Відносно невеликий, але стабільний та фаховий штат підприємства 2. Персонал з досвідом роботи 3. Гнучка політика керівництва 4. Значна відносна частка ринку 5. Добротна якість продукції та помірна ціна	1. Висока зношеність основних виробничих засобів 2. Неефективне використання ресурсів підприємства 3. Переважання ручної праці, невисока фондоозброєність 4. Низький ступінь готовності працівників до змін 5. Недостатньо високий прибуток
<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості (O)</b> 1. Розширення видів товарів 2. Нарощування основного та оборотного капіталу 3. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників 4. Проведення модернізації технологічного устаткування 5. Банкрутство	<b>Загрози (T)</b> 1. Збільшення рівня конкуренції в галузі 2. Технологічне відставання 3. Економічна криза в державі 4. Погіршення репутації

Варто зауважити, що SWOT-аналіз як методологічний інструмент використовується лише як інструмент для оцінювання. Він визначає тільки загальний стан підприємства і не містить остаточної об'єктивної інформації для прийняття управлінських рішень. Водночас, SWOT-аналіз уможлиблює

впорядкувати процес опрацювання наявної необхідної інформації з врахуванням і використанням власних думок.

Отримані дані SWOT-аналізу щодо сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства, його можливостей і загроз для ПП «СТЕПТЕР» сформуємо матрицю SWOT-аналізу (рис. 2.2).

		<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
		Добротна якість продукції та помірна ціна	Застаріле обладнання та низька зацікавленість працівників в розвитку підприємства
<b>Загрози</b>	Зростання конкуренції, зниження репутації	Вдосконалення маркетингової політики	Залучення інвесторів
<b>Можливості</b>	Розширення видів товарів та вихід на нові ринки	Можливість виробництва нових видів продукції та нарощення обсягів випуску	Модернізація устаткування та заохочення працівників (додаткова заробітна плата від величини прибутку)

**Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для ПП «СТЕПТЕР»**

Отже, організація економічно виправданого управління та вибір оптимальної стратегії приватного підприємства «СТЕПТЕР» має потенційні можливості для розвитку.

Стратегія розвитку підприємства ПП «СТЕПТЕР» ґрунтується на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування організації, одним із самих важливих виступає корпоративна соціальна відповідальність. Підприємство займається чесним і прозорим бізнесом, розбудовує лояльні взаємовідносини із суспільством, проявляючи відповідну турботу про навколишнє середовище. Основа цієї стратегії базується на розумінні того, що сучасне підприємство функціонує у відкритому суспільстві і гармонізація його взаємовідносин із соціальним середовищем є запорукою ефективною та стабільною роботи. Корпоративна соціальна відповідальність є невід'ємним елементом корпоративної системи бізнесу підприємства, а звідси, корпоративною стратегією досліджуваного підприємства має стати стратегія розвитку саме на основі соціальної відповідальності.

Значну увагу у формуванні конкурентних стратегій підприємство ПП «СТЕПТЕР» приділяє таким стратегіям з однаково важливим акцентом:

• *стратегії бути «лідером у витратах»:* упровадження новітніх енергозберігаючих технологій автоматичного управління, перерозподіл потужностей;

• *стратегії диференціації:* акцент на особливі характеристики (організація реклами, стимулювання збуту, поведення унікальних акцій і соціальних заходів, загадкова легенда про власні бренди);

• *стратегії фокусування:* виділення окремого цільового ринкового сегменту (молодіжного) та ацентування за позиціонуванням бренду «Stepter»:

- розробка і виробництво якісної продукції;
- турбота про споживача та про навколишнє середовище;
- справедливе задоволення потреб своїх працівників;
- повага до соціальної сфери людини і суспільства.

Діяльність приватного підприємства «СТЕПТЕР» спрямована не тільки на внутрішній ринок, але й на експорт взуттєвої продукції та її деталей, насамперед, до країн-сусідів: Румунії, Польщі, Угорщини. За обсягом експорту продукції ПП «СТЕПТЕР» лідером є Румунія, куди поставляються переважно окремі деталі взуття. Товарна структура експорту продукції приватного підприємства «СТЕПТЕР» відображена на рис. 2.3, в якій переважає експорт окремих частин взуття (46%).

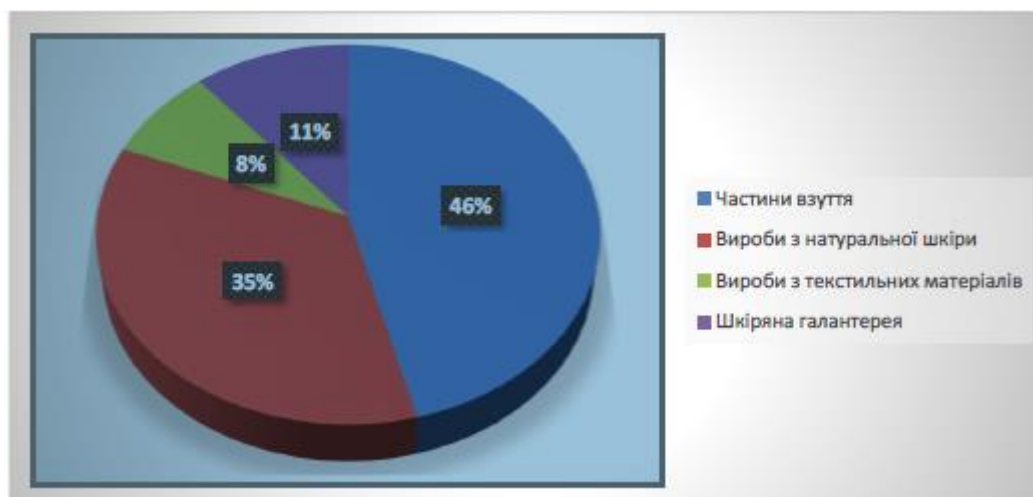


Рис. 2.3. Товарна структура експорту ПП «СТЕПТЕР»

Глибше проникнення ПП «СТЕПТЕР» на міжнародні ринки та їх завоювання натикається на певні перешкоди, які пов'язані із значною величиною застарілого обладнання на підприємстві, зростаючими витратними вартісними барерами на маркетинг при виході на світовий взуттєвий рівень, жорсткою і суттєвою конкуренцією китайських та турецьких компаній.

Аналіз управління виробничою діяльністю підприємства передбачає надання важливої уваги до персоналу ПП «СТЕПТЕР». Протягом останніх років (2015-2020 рр.) в середньому на цьому підприємстві працювало від 43 до 48 осіб (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Якісна характеристика трудових ресурсів підприємства

Класифікаційні ознаки	Характеристика трудових ресурсів		
	групи працівників	чисельність	структура
Стать	Жіноча	30	62,50
	Чоловіча	18	37,50
Стаж роботи	До 3 років	4	8,33
	До 10 років	29	60,42
	від 10 років	15	31,25
Освіта	Середня спеціальна	13	27,08
	Незакінчена вища	1	2,08
	Немає	0	0,00
Кваліфікація	Висококваліфіковані	26	54,17
	Кваліфіковані	20	41,67
	Малокваліфіковані	1	2,08
	Некваліфіковані	1	2,08
Оплата праці	до 7000 грн	3	6,25
	до 10000 грн.	22	45,83
	від 10000 грн.	23	47,92
Вік	до 25 років	8	16,67
	до 40 років	14	29,17
	від 41 року	26	54,17
Категорії	Робітники	39	81,04
	Керівники	4	9,12
	Службовці	5	9,79

Дані цієї таблиці свідчать, що працівники підприємства є досить кваліфікованими та досвідченими.

Виробничі досягнення персоналу підприємства та його активна участь у процесах управління діяльністю підприємства, підвищення якості продукції, передові інноваційні підходи та ініціативи, творча діяльність на ПП «СТЕПТЕР» всіляко визнаються та заохочуються керівництвом. Прогресивна система заохочення персоналу на ПП «СТЕПТЕР» всебічно направлена на підтримку у персоналу відчуття задоволеності своєю працею.

Оцінювання загальних особливостей виробничої діяльності та управління підприємством необхідно проводити разом з оцінкою його активів. Ними є оборотні і необоротні засоби суб'єкта господарювання, що необхідні для його успішного функціонування з метою отримання прибутку. Активи – це ресурси, які належать підприємству, використання яких приводить до суттєвого збільшення економічних вигод у перспективі. До активів підприємства відносяться всі наявні матеріальні цінності, нематеріальні активи та кошти на певну дату, а також їх розміщення та використання.

Аналіз структури та динаміки активу балансу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Аналіз структури та динаміки активу балансу

Показники	2017 р.	2018 р.			2019 р.			2020 р.		
	тис.грн	тис. грн	+/- до поперед. періоду тис. грн	% до поперед. періоду	тис.грн	+/- до поперед. періоду тис. грн	% до поперед. періоду	тис.грн	+/- до поперед. періоду тис. грн	% до поперед. періоду
Основні засоби	1243,0	1460,2	217,2	117,5	1466,0	5,8	100,4	1275,2	-190,8	87,0
Запаси	384,9	764,6	379,7	198,6	1006,8	242,2	131,7	543,1	-463,7	53,9
Поточна ДТ заборгованість	1370,0	589,5	-780,5	43,0	464,2	-125,3	78,7	531,3	67,1	114,5
Гроші та їх еквівалент	293,9	968,8	674,9	329,6	1093,1	124,3	112,8	1551,0	457,9	141,9
Інші оборотні активи	1,3	1,5	0,2	115,4	0,6	-0,9	40,0	3,0	2,4	500,0
Всього	3293,1	3784,6	491,5	114,9	4030,7	246,1	106,5	3903,6	-127,1	96,8

Протягом 2017-2020 років загальна вартість активів підприємства мала тенденцію до збільшення. Лише у 2020 році спостерігається незначне відхилення, тобто зменшення вартості активів на 3,2%, оскільки попередній 2019 рік був важким для всіх суб'єктів бізнесу у зв'язку з відомою пандемією.

У внутрішній структурі активів приватного підприємства «СТЕПТЕР» переважають оборотні активи. Водночас, аналіз окремих складових структури показує, що на підприємстві є значний обсяг дебіторської заборгованості у 2017 році, який поступово зменшується більше ніж у двічі у 2020 році, що є позитивною тенденцією. Запаси підприємства зростали лише до 2019 року, а у 2020 році знизилися на 59,3% до попереднього року, що, знову ж таки, пояснюється наслідком впливу обмежувальних карантинних процесів.

## 2.2 Результати фінансово-економічної діяльності підприємства за 2018-2020 роки

Як загальновідомо, основним показником результатів функціонування підприємства є чистий прибуток – це та частина валового доходу підприємства, яка залишається у його розпорядженні після покриття всіх виробничих витрат і сплати всіх обов’язкових податкових платежів та інших внесків.

Приватне підприємство «СТЕПТЕР» протягом 2018-2020 років за показником чистого прибутку залишалось прибутковим, хоча зі значними коливаннями значень чистого прибутку у бік зниження (табл.2.4).

Таблиця 2.4

### Основні показники господарської діяльності підприємства

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6404,1	6369,0	3097,0	35,1	99,5	-3272	48,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4750,8	3651,1	2226,3	1099,7	76,9	-1424,8	61,0
Інші доходи	1159,5	1126,7	1163,4	32,8	97,2	36,7	103,3
Інші витрати	2195,9	3473,8	1936,2	-1277,9	158,2	-1537,6	55,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	616,9	370,8	97,9	246,1	60,1	-272,9	26,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	111,0	66,7	17,6	44,3	60,1	-49,1	26,4
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	505,9	304,1	80,3	201,8	60,1	-223,8	26,4

Протягом 2018-2020 років найбільш прибутковим був 2018 рік, коли підприємство мало чистий прибуток у розмірі 505,9 тис. грн. Стрімке падіння

чистого прибутку у 2019 році на 60,1% та у 2020 році на 26,4%– є наслідком значного скорочення попиту споживачів у зв'язку з відомою пандемією. Варто відмітити також збільшення значної частки інших витрат у структурі створення прибутку, які зросли на 58,2% у 2019 році та у 2020 році скоротилися майже вдвічі. Значення показника інших доходів протягом цих років було орієнтовно на одному і тому ж самому рівні.

Дослідження динаміки зміни показників фінансової стійкості приватного підприємства «СТЕПТЕР» та узагальнення результатів проведених розрахунків, здійснено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Показники фінансової стійкості ПП «СТЕПТЕР» за 2018-2020 роки

Показники	Нормативне значення	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення абсолютне	
					2019-2018	2020-2019
1. Власний капітал, тис.грн.	x	3 397,1	3 701,7	3781,4	304,60	79,70
2. Вартість майна, тис.грн.	x	3 784,6	4 030,7	3903,6	246,10	-127,10
3. Позиковий капітал, тис.грн.	x	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
4. Оборотні активи, тис.грн.	x	2 324,4	2 564,7	2628,4	240,30	63,70
5. Поточні зобов'язання, тис.грн.	x	387,5	329,6	122,2	-57,90	-207,40
6. Власні оборотні активи, тис.грн.	x	1 734,9	2 100,5	2097,1	365,60	-3,40
7. Коефіцієнт фінансової незалежності, грн./грн.	> 0,5	0,90	0,92	0,92	0,02	0,00
8. Коефіцієнт фінансової залежності, грн./грн.	< 2	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
9. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу, грн./грн.	< 0,5	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00
10. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, грн./грн.	> 0,1	0,19	0,21	0,2	0,02	-0,01

Аналіз розрахованих результативних показників фінансової стійкості ПП «СТЕПТЕР» за 2018-2020 роки показав, що:

- коефіцієнт фінансової незалежності цього підприємства протягом досліджуваного періоду змінювався в бік збільшення, що є досить позитивним явищем, оскільки вище значення цього показника свідчить про досягнення вищої фінансової стійкості підприємства. Нормативне граничне значення коефіцієнта фінансової незалежності має бути більше 0,5, а для підприємства ПП «СТЕПТЕР» за досліджуваний період значення цього коефіцієнта становило понад 0,5, що є допустимим.

- коефіцієнт фінансової залежності ПП «СТЕПТЕР» за досліджуваний період знаходився в межах нормативного граничного значення і становив  $< 2$ .

- коефіцієнт концентрації позикового капіталу протягом досліджуваного періоду знаходився в межах його нормативного граничного значення (тобто менше 0,5), що вважається позитивною динамікою даного коефіцієнта і свідчить про його зменшення;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу становив: в 2018 році 0,19, в 2019 році 0,21 та 0,20 в 2020 році, що більше нормативного значення, яке для коефіцієнта маневреності власного капіталу є більше 0,1, а його зростання свідчить про позитивну динаміку.

З метою здійснення оцінювання узагальнюючих результатів діяльності ПП «СТЕПТЕР» потрібно використати не лише абсолютні показники доходності чи збитку, а й відносні показники.

Для цього використаємо показник рентабельності, який є відносним показником ефективності діяльності (прибутковості) та розраховується як співвідношення отриманого доходу чи прибутку до витрат або вартості використаних ресурсів.

Проведення аналізу рентабельності продукції та рентабельності загальної діяльності досліджуваного підприємства передбачає здійснення розрахунків і оцінювання динаміки таких показників:

1) рентабельність продукції (товарів, робіт, послуг) (Рп) показує величину отриманого валового доходу з 1 грн здійснених витрат та розраховується як відношення валового прибутку (ВП) від продажів до собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (Срп) [6, с.42]:

$$Рп = \frac{ВП}{Срп} \times 100 \% \quad (3.4)$$

2) валова рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг) (ВРп) відображає величину валового прибутку, що отримується з 1 грн чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Даний показник розраховується відношенням валового прибутку (ВП) до чистого доходу (ЧД) [6, с. 43]:

$$ВРп = \frac{ВП}{ЧД} \times 100 \% \quad (3.5)$$



Таблиця 2.6

**Аналіз динаміки показників рентабельності ПП «СТЕПТЕР»  
за 2018-2020 роки**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення абсолютне	
				2019-2018	2020-2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	4 750,8	3 651,1	2226,3	-1 099,70	-1 424,80
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	6 404,1	6 369,0	3097,0	-35,10	-3 272,00
Чистий прибуток, тис.грн.	505,9	304,1	80,3	-201,80	-223,80
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	3 539,1	3 907,7	3967,15	368,60	59,45
Вартість активів на початок року	3 293,5	3 784,6	4 030,7	491,10	246,10
Вартість активів на кінець року	3 784,6	4 030,7	3903,6	246,10	-127,10
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	2 187,5	2 444,6	2596,6	257,10	152,00
Вартість оборотних активів на початок року	2 050,5	2 324,4	2 564,7	273,90	240,30
Вартість оборотних активів на кінець року	2 324,4	2 564,7	2628,4	240,30	63,70
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	3 144,3	3 549,1	3703,1	404,80	154,00
Вартість власного капіталу на початок року	2 891,4	3 397,1	3 701,1	505,70	304,00
Вартість власного капіталу на кінець року	3 397,1	3 701,1	3781,4	304,00	80,30
Витрати підприємства, тис. грн.	6 946,7	7 124,9	4162,5	178,20	-2 962,40
Чиста рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг), %	8%	5%	3,6%	-0,03	-0,01
Рентабельність підприємства (активів), %	14%	8%	2%	-0,06	-0,06
Рентабельність оборотних активів, %	23%	12%	3%	-0,11	-0,09
Рентабельність власного капіталу, %	16%	9%	2%	-0,07	-0,07
Рентабельність господарської діяльності, %	7%	4%	2%	-0,03	-0,02

3) чиста рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг) (ЧРп) показує розмір чистого прибутку з 1 грн. чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг). Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до чистого доходу (ЧД) [6, с.43]:

$$\text{ЧРп} = \text{ЧП}/\text{ЧД} \times 100 \% \quad (3.6)$$

4) рентабельність підприємства (активів) (Ра) характеризує величину чистого прибутку, яка припадає на 1 грн активів. Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньорічної вартості активів підприємства [6, с.44]:

$$\text{Ра} = \text{ЧП}/\text{А} \times 100 \% \quad (3.7)$$

5) рентабельність оборотних активів відображає ефективність використання оборотних активів підприємства. Даний показник розраховується

як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньорічної вартості оборотних активів підприємства (ОА) [6, с.44]:

$$P_{oa} = \text{ЧП}/\text{ОА} \times 100 \% \quad (3.8)$$

б) рентабельність власного капіталу (Рвк) характеризує наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал, тобто свідчить про ефективність вкладення коштів у досліджуване підприємство. Цей показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до середньорічної вартості власного капіталу підприємства (ВК) за формулою [6, с.47]:

$$P_{vk} = \text{ЧП}/\text{ВК} \times 100 \% \quad (3.9)$$

7) рентабельність загальної господарської діяльності показує скільки отримано прибутку від господарської діяльності з 1 грн. загальних витрат. Даний показник розраховується як відношення чистого прибутку (ЧП) до витрат підприємства (В) за формулою (14) [6, с.48]:

$$P_d = \text{ЧП}/\text{В} \times 100 \% \quad (3.10)$$

Як показують розрахунки усіх зазначених показників рентабельності по аналізованому підприємству, зведених у таблицю 2.6, що прослідковується негативна їх спадаюча динаміка.

За розрахунковими даними таблиці 2.6 можна зробити узагальнений висновок про суттєве погіршення рентабельності всіх показників діяльності, оскільки присутня негативна динаміка усіх показників рентабельності – тенденція до зниження.

### 2.3 Аналіз впливу методів управління бізнес-процесами на ПП «СТЕПТЕР»

Система управління підприємством формується з його організаційної структури як сукупності елементів та зв'язків між ними. Важливо також визначати розподіл та делегування обов'язків членів колективу, взаємовпливи, відповідальності за виконану роботу, зміст виданих розпоряджень і наказів. Організаційна структура будь-якого підприємства суттєво впливає на методи розподілу прав та обов'язків, в межах якої здійснюються основні інформаційні зв'язки. Звідси, саме для оцінювання ефективності управління потрібно проводити оцінювання організаційної структури, розуміти сформовані управлінські та функціональні зв'язки в ній та яким чином будуть виконуватись при цьому контрольні-орієнтовані процедури і заходи.

Досліджуване підприємство ПП «СТЕПТЕР» має таку організаційну структуру, що включає в себе відповідні відділи, які очолюють керівники, підзвітні начальнику. Увесь персонал підприємства та його підрозділи діють у межах визначеної статуту мети виробничо-господарської діяльності.

Модель сформованої організаційної структури ПП «СТЕПТЕР» є лінійно-функціональною. Розглянемо детальніше організаційну структуру ПП «СТЕПТЕР», яка подана на рисунку 2.4.

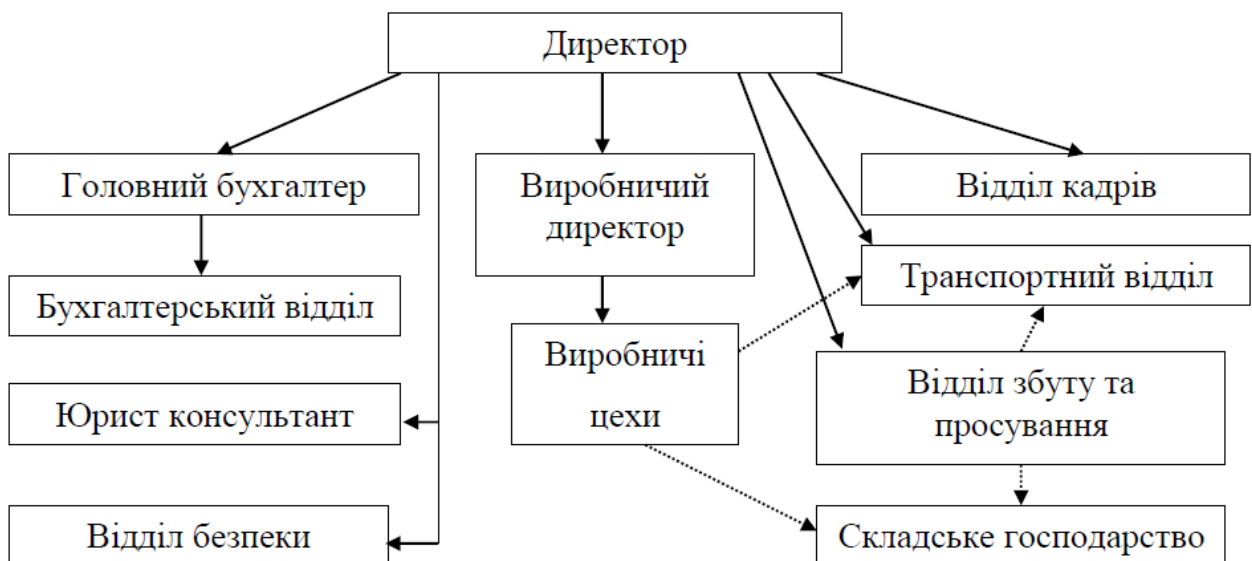


Рис. 2.4. Модель сформованої організаційної структури ПП «СТЕПТЕР»

З даного рисунку видно, що управлінська структура в основному відповідає специфіці функціонування підприємства та його потребам. У кожному визначеному підрозділі є фахівці, які виконують основні обов'язки, та службовці, які виконують допоміжні функції.

Із поданої управлінської схеми видно, що існуючі функціональні підрозділи підприємства та їх керівники підпорядковані вищестоящим функціональним керівникам відповідних служб. Щодо керівників середньої управлінської ланки, то вони безпосередньо підпорядковані керівникам лінійних підрозділів. Основним недоліком такої структури управління є незадовільний рівень комунікацій між низовими лінійними підрозділами та лінійними керівниками вищого рівня управління. Як видно, такі комунікації практично здійснюються через функціональні підрозділи, а отже для оперативного отримання необхідної інформації й прийняття оптимальних рішень лінійними керівниками їм необхідно постійно відпрацьовувати зворотню управлінську взаємодію.

Розстановка кадрів у підрозділах підприємства організована таким чином, щоб виконання поставлених завдань забезпечувалося з метою досягнення цілей підприємства. Структура та чисельність підрозділів визначається штатним розкладом, який затверджується головою правління і щорічно переглядається в залежності від обсягу виконуваних робіт підрозділів.

Директор підприємства має такі права: укладати необхідні угоди від імені підприємства у межах наданих йому повноважень, видавати відповідні доручення, відкривати рахунки в банківських установах; затверджувати плани діяльності товариства, які необхідні для реалізації його статутних завдань; затверджувати нормативні акти, що регулюють відносини між підрозділами і філіями ПП «СТЕПТЕР»; приймати на роботу і звільняти з роботи персонал товариства, застосовувати до них різні форми заохочення і накладати при необхідності стягнення; розв'язувати інші питання поточної діяльності ПП «СТЕПТЕР». Директор подає на затвердження засновникам товариства баланс та річний фінансовий звіт, забезпечує виконання рішень, що стосуються покращення управлінням товариством і затверджує щорічний кошторис.

Для організаційного механізму характерним є те, що відповідальність за виконання виробничих функцій на приватному підприємстві «СТЕПТЕР» децентралізована. Організаційна побудова за функціональною ознакою характеризується рядом особливостей:

- досить повільний процес прийняття управлінських рішень;
- порядок взаємовідносин носить ієрархічний характер;
- відсутність чіткого взаєморозуміння між представниками спеціалізованих служб;
- спостерігаються слабкі горизонтальні зв'язки;
- розвинута система взаємодій по вертикалі.

Використання функціонального підходу на ПП «СТЕПТЕР» неминуче призводить до створення структури з рядом спеціалізованих відділів, взаємодія між якими здійснюється шляхом оперативного-календарного планування. Звідси, загальне завдання організації узгодженої роботи підприємства не виправдано розчленовується, адже план-графіки формуються ізольовано для окремих функціональних підрозділів і сама система планів набуває закінченого вигляду. Як і в будь-якій системі притаманні способи самозахисту її від руйнування, що створює дуже консервативний стан її до інновацій, робить її хворобливо реагуючою на кожну зміну: не виправдано збільшуються матеріальні запаси на усіх етапах конвеєру «технологічного постачання»; немає відповідної реакції на неритмічність; інколи усуваються її наслідки, а не спонукальні причини.

Модель лінійно-функціональної організації не завжди може забезпечувати досягнення мети логістичних зв'язків через адміністративні методи координації та керування «зверху». Розв'язати це протиріччя можна шляхом реалізації концепції логістики і її методологічної основи. У зв'язку з цим, має впроваджуватися удосконалений логістичний організаційно-управлінський механізм саморегулювання, який зорієнтований на розвиток інтеграційних процесів, при якому переважна більшість протиріч має вирішуватися «знизу».

В розробці відповідних рішень, програм, планів лінійному керівнику допомагають його функціональні помічники. Вони проводять свої рішення, затверджені вищим керівництвом, і спускають їх до виконавців нижчого рівня.

Роль помічників на підприємстві є значною, через те, що вони здійснюють технічну підготовку виробничої діяльності, розробляють можливі варіанти рішення питань, пов'язаних з управлінням діяльністю, звільняють директора від аналізу фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення тощо.

Керівник підприємства ПП «СТЕПТЕР» здійснює підбір та розміщення керівників структурних підрозділів та фахівців, затверджуючи їх посадові інструкції. Таким чином, формується така ієрархія управлінської влади, в якій структура управління набуває ієрархічної форми. Кожна посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права і відповідальність працівника, який працює на певній посаді. Директор підприємства виконує такі повноваження:

- організовує виконання управлінських рішень;
- розглядає результати господарської діяльності підприємства та окремих його підрозділів за звітний період з прийняттям відповідних рішень;
- веде представництво товариства перед третіми особами, державними органами, судовими інстанціями;
- укладає будь-які договори щодо розпорядження майном підприємства та набуття зобов'язань;
- вирішує питання про використання отриманого прибутку та покриття можливих збитків в межах підприємства;
- розглядає та затверджує документацію, що регламентує діяльність підприємства, підписує посадові інструкції.

Кожний працівник на підприємстві виконує конкретні завдання, які поставлені перед ним і періодично має звітувати за їх виконання. За кожною посадою в управлінській ієрархії підприємства закріплені конкретні права, а перетин сфер влади і повноважень не є допустимим. В ситуації, коли працівник не впевнений, хто є його безпосереднім керівником, він може бути спантеличеним, а праця його буде непродуктивною, адже він може плутатися в даних йому різних вказівках. Це може призводити також і до зниження відповідальності, тому що виникає можливість пояснення причин невиконання роботи наявним протиріччям вказівок чи непогодженістю термінів тощо.

Структура та чисельність підрозділів підприємства визначається штатним розписом, який затверджується директором та щорічно переглядається в залежності від видів та обсягів робіт підрозділів.

Менеджер відділу збуту і постачання виконує такі обов'язки:

- здійснює аналіз структури потенційних клієнтів, організує пошук клієнтів, виявляє потреби клієнтури, їх рівень і спрямованість, планує роботу з клієнтами та складає схеми звертання до них;
- прогнозує ділову надійність потенційних клієнтів, їх фінансову і матеріальну забезпеченість, організує і проводить попередні переговори з клієнтами, уточнює потреби кожного конкретного клієнта і підготовляє пропозицію, адресовану визначеному клієнту;
- забезпечує виконання персоналом етикету при спілкуванні з клієнтами; проводить зустрічі з клієнтами, переконуючи їх у вигідності співпраці, пропонуючи обговорити й узгодити проекти договорів, бере участь у роботі над узгодженням розбіжностей, пропонує клієнтам шляхи вирішення не погоджених при переговорах питань;
- підтримує стабільний контакт з постійними клієнтами, організує роботу з ними по усталеним підприємницьким схемам;
- розробляє схеми взаємовідносин з вигідними і перспективними клієнтами щодо особливих умов договорів, систем знижок, індивідуального їх обслуговування, прискорених термінів виконання договірних зобов'язань тощо);
- розробляє і надає клієнтам рекомендації і консультації з найбільш ефективним використанням усталених ділових зв'язків та забезпечує можливість відвідування клієнтами виставок, ярмарків, презентацій інноваційних продуктів та послуг;
- забезпечує дотримання інтересів клієнтів при виконанні підприємством умов договорів; налагоджує зворотний зв'язок з клієнтами (вивчає їх вимоги до продукції, аналізує претензії клієнтів і встановлює причини можливої їх незадоволеності та вживає заходи для їх рішення і збереження ділових зв'язків);

➤ формує інформаційний банк даних про клієнтів (клієнтську базу), вивчає й аналізує політику конкурентів у взаєминах із клієнтами, веде відповідну документацію і готує звітність у встановлений термін.

Бухгалтерський облік на підприємстві здійснює бухгалтерія, а функції управлінського обліку виконуються в межах системи оперативного обліку підприємства. За даними обліку формується зовнішній бухгалтерський звіт, на основі якого аналізуються відхилення результатів від планів, причини цих відхилень і ухвалюються відповідні управлінські рішення.

Бухгалтерський відділ на чолі з бухгалтером займається такими функціональними напрямками:

☒ організація бухгалтерського обліку, економічне планування й аналіз економічного стану підприємства;

☒ контроль за економним використанням матеріальних, фінансових і трудових ресурсів, збереженням власності підприємства;

☒ формування оптимальної цінової політики підприємства.

Для оптимальної організації бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності досліджуваного підприємства передбачається:

➤ забезпечення облікової політики згідно із законодавством про бухгалтерський облік, ґрунтуючись на структурі й особливостях функціонування підприємства, необхідності забезпечення його фінансової стабільності;

➤ визначення та забезпечення процесу проведення інвентаризацій і забезпечення оптимальної технології обробки інформації і порядку документообігу;

➤ своєчасне складання і надання достовірної бухгалтерської інформації про функціонування підприємства, його майновий стан, доходи й витрати; розробка і впровадження заходів, що направлені на зміцнення фінансової дисципліни;

➤ підготовка економічно обґрунтованих звітних калькуляцій щодо собівартості продукції, виконуваних робіт, забезпечення чітких розрахунків з оплати праці;



- нарахування і перерахування податків і зборів у бюджети різних рівнів, страхових внесків у державні і позабюджетні соціальні фонди, платежів в установи банків, коштів на фінансування капіталовкладень;
- погашення заборгованостей банкам стосовно позик у встановлений термін; нарахування та виплата коштів на матеріальне стимулювання працівників підприємства;
- розробка заходів з нагромадження коштів для забезпечення фінансової стійкості підприємства;
- тісна взаємодія з банками щодо розміщення тимчасово вільних фінансових коштів на банківських депозитах (сертифікатах) і визначення та придбання високоліквідних цінних паперів, забезпечення контролю за проведенням облікових операцій з кредитними і депозитними договорами, з використанням цінних паперів;
- формування балансу й оперативних зведених звітів про рух коштів (доходи і витрати), іншої статистичної і бухгалтерської звітності та надання їх у відповідні органи у встановленому порядку.

Контроль за економним використанням усіх видів ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), за збереженням і примноженням власності підприємства передбачає:

контроль за проведенням загальногосподарських операцій; проведення економічного аналізу господарсько-фінансової діяльності підприємства на основі даних бухгалтерської звітності для виявлення внутрішньогосподарських резервів, зменшення втрат і усунення невиробничих витрат;

вживання заходів з унеможливлення незаконної витрати коштів, товарно-матеріальних цінностей та попередження нестач, не виконання фінансового і господарського законодавства;

забезпечення жорсткого дотримання штатної і фінансової касової дисципліни, кошторисів адміністративно-господарських витрат, законності списання нестач з рахунків бухобліку, дебіторської заборгованості;

контроль за дотриманням встановлених правил оформлення прийому і відпуску товарно-матеріальних цінностей, правильності витрат фонду

заробітної платні, встановлення посадових окладів, дотримання встановлених правил проведення інвентаризацій товарно-матеріальних цінностей, розрахунків і платіжних зобов'язань, стягнення у встановлений термін дебіторської і погашення кредиторської заборгованості.

Напрямок аналітичної діяльності на підприємстві спрямований на обґрунтування, вивчаючи реальний ринковий попит, визначати тактичну (поточну) і, досить важливо, стратегічну (довготермінову) мету, реалістичні джерела ресурсів для господарської діяльності, а також можливий асортимент і якість виготовленої продукції, оптимальну структуру виробництва та передбачати очікуваний прибуток.

Самостійним структурним підрозділом підприємства є служба безпеки, яка покликана забезпечити захист життєво важливих інтересів бізнесу в умовах комерційного і підприємницького ризику та жорсткої конкурентної боротьби. Як відділ підприємства його служба безпеки вирішує завдання з організації захисту економічних інтересів підприємства та питання гарантування безпеки спеціальними засобами і методами, організаційно тісно взаємодіючи з дирекцією і функціональними відділами підприємства.

Спільно з дирекцією підприємства його служба безпеки забезпечує: ухвалення оптимальних управлінських рішень (надає керівництву необхідну інформацію, проводить аналітичну роботу); управління системою безпеки (надає керівництву консультації щодо питань захисту інтересів підприємства); формування режиму захисту комерційної таємниці (розробляє порядок, що забезпечує його дотримання); надання відповідної допомоги і здійснення контролю за діяльністю всіх функціональних підрозділів підприємства.

Штатним працівником юридичної служби є особа юрисконсульта, яка забезпечує дотримання чинного законодавства, як підприємством, так і по відношенню до підприємства з боку інших співучасників правовідносин.

Відділ збуту та постачання є структурним підрозділом підприємства і підпорядкований комерційному директору. Збут – це комплекс процедур просування готової продукції для реалізації на ринок (вивчення попиту, організація отримання замовлень, підготовка готової продукції до відправлення

замовникам, відвантаження продукції та її транспортування до місця призначення) і власне організація розрахунків за відвантажену продукцію (визначення умов та здійснення процедур розрахунків з покупцями).

Основними функціями відділу збуту та постачання ПП «СТЕПТЕР» є:

- Системне вивчення ринку і прогноз його подальшого розвитку;
- прогнозування реального обсягу продажів з кожному виду продукції;
- розробка і облік поточних, середньострокових і довгострокових планів роботи відділу збуту з кожному виду виготовленої продукції;
- удосконалення асортименту продукції для задоволення постійно змінних потреб споживачів;
- аналіз діючих стандартів, міжнародних норм і правил, що стосуються реалізованої продукції, впровадження в практику інновційних форм і методів збуту продукції;
- коригування планів виробництва з урахуванням реалізації продукції та заявок клієнтів, удосконалення системи контролю на основі інформації про якість продукції, що надходить від споживачів.

Процес управління маркетинговою діяльністю підприємства направлений на ефективне застосування інструментів комплексу маркетингу; дослідження ринку, планування маркетингу; контроль за реалізацією маркетингових стратегій. Вищезазначені пункти повно характеризують процес управління маркетингом на сучасному підприємстві.

Побудова організаційних структур управління на приватному підприємстві «СТЕПТЕР» базується на використанні функціонального підходу, при якому, з одного боку, процесам руху ресурсів притаманний міжфункціональний характер, тобто успішне досягнення оптимізації логістичних потоків тут залежатиме від роботи багатьох функціональних підрозділів. З другого боку, проявляється децентралізована відповідальність при здійсненні логістичних функцій між службами, які орієнтуються на різні, інколи протилежні оперативні цілі, а ця обставина робить практично неможливим досягнути логістичної мети внаслідок акцентування уваги на виконанні лише

індивідуальних функцій. Недостатня координація між службами неодмінно призводить до збільшення витрат і очевидного зниження доходності.

Аналіз причин невиконання договірних зобов'язань засвідчує, що більша їх більшість обумовлена саме недоліками внутрішнього порядку, передусім, відсутністю достатньої узгодженості між діями секторів: постачальницької і збутової служб, основних і допоміжних відділів, транспортного і складського господарства.

Процес постачання на підприємстві здійснюється за принципом «не завжди вчасно». Звідси, закономірністю є наявність відносних простоїв, при яких планові завдання вже не мають пріоритетного значення і замість того, щоб виробляти потрібну продукцію в необхідний час спостерігається виготовлення непотрібних виробів в цей час. Наявність відносних простоїв призводять до утворення некомплектних товарних запасів.

Не реалістичність оперативно-календарних планів приватного підприємства «СТЕПТЕР» значною мірою викликана та пояснюється неузгодженістю процесів матеріального забезпечення і практичного споживання. Існує негативна практика, коли матеріально-сировинні ресурси часто закуповуються із запізненням або не потрібної кількості, чи не тієї якості. Звідси, представники виробничо-диспетчерського апарату і, особливо працівники служб постачання нерідко здійснюють своєрідні, відносні простоя, – у випадках закупівель не зовсім потрібних на даний момент матеріалів чи сировинних ресурсів.

Отже, складеним оперативно-календарним планам постачання, як правило, властива ілюзорність. Через те, що не завжди встановлюється точна дата відвантаження взуттєвої продукції та відсутність конкретних термінів випуску, є великою вірогідність невиконання закупівельних договорів, то стає очевидним, що календарні плани і програми, що використовуються в невизначених умовах, є нереальними.

## 2.4 Висновки до другого розділу

У другому розділі проаналізована динаміка техніко-економічних показників діяльності приватного підприємства «Стептер» та системи управління бізнес-процесами.

Наведена загальна характеристика досліджуваної львівської взуттєвої фабрики «Стептер», яка заснована 1994 року та спеціалізується на виготовленні та продажі різноманітного взуття для жінок і чоловіків, яке відповідає сучасним тенденціям світової моди. Окрім взуття продуктивний ряд підприємства наповнений вибором різноманітних за стилем, розміром і кольором жіночих сумок з лакованої і матової натуральної шкіри. На основі впровадження нових технологій, ПП «СТЕПТЕР» займається виготовленням взуття з вітчизняної та імпортової сировини, використовуючи сучасне устаткування провідних фірм Італії і Німеччини (ATOM, PFAFF, FORTUNA, TORIELLI, COMPART).

Встановлено, що сучасна місткість українського ринку взуття, за оцінками експертів, при стабільній економічній ситуації (не беручи до уваги військовий стан) - це 120-140 млн пар (з розрахунку на душу населення країни менше 40 млн чоловік, по 3-4 пари на людину в рік). У доларовій валюті місткість ринку взуття оцінюється в 1,5-2 \$млрд, при цьому сегмент ринку, який потенційно можуть зайняти українські виробники взуття, становить 0,9-1,3 \$ млрд.

Становище приватного підприємства «СТЕПТЕР» на взуттєвому ринку є стабільним. Попри високу конкуренцію в даній галузі, підприємство постійно підвищує свою конкурентоспроможність. Асортимент постійно доповнюється удосконаленими моделями, а замовлення продовжують прийматися незалежно від сезону, при чому розроблення моделей постійно продовжується.

Оцінювання напрямків стратегічного розвитку підприємства взуттєвої галузі проведено за допомогою SWOT-аналізу. На основі отриманих даних SWOT-аналізу щодо сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства, його можливостей і загроз для ПП «СТЕПТЕР» сформовано матрицю SWOT-аналізу. Звідси, визначено, що організація економічно виправданого управління та вибір оптимальної стратегії приватного підприємства «СТЕПТЕР» має

потенційні можливості для розвитку. Стратегія розвитку підприємства ПП «СТЕПТЕР» ґрунтується на загальноприйнятих принципах успішного економічного існування організації, одним із самих важливих виступає корпоративна соціальна відповідальність.

Виявлено, що значну увагу у формуванні конкурентних стратегій підприємство ПП «СТЕПТЕР» приділяє таким стратегіям: стратегії бути «лідером у витратах», стратегії диференціації, стратегії фокусування:

Протягом 2017-2020 років загальна вартість активів підприємства мала тенденцію до збільшення. Лише у 2020 році спостерігається незначне відхилення, оскільки попередній 2019 рік був важким для всіх суб'єктів бізнесу у зв'язку з відомою пандемією. Приватне підприємство «СТЕПТЕР» протягом 2018-2020 років за показником чистого прибутку залишалося прибутковим, хоча зі значними коливаннями значень чистого прибутку у бік зниження

Аналіз розрахованих результативних показників фінансової стійкості ПП «СТЕПТЕР» за 2018-2020 роки показав, що: коефіцієнт фінансової незалежності та залежності, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт концентрації позикового капіталу, коефіцієнт маневреності власного капіталу цього підприємства знаходяться в межах їх нормативних граничних значень. Як показали розрахунки усіх показників рентабельності по аналізованому підприємству, зведених у табл. 2.6, що прослідковується негативна їх спадаюча динаміка, що свідчить про суттєве погіршення діяльності підприємства.

Модель сформованої організаційної структури управління ПП «СТЕПТЕР» є лінійно-функціональною, що в основному відповідає специфіці функціонування підприємства та його потребам. У кожному визначеному підрозділі є фахівці, які виконують основні обов'язки, та службовці, які виконують допоміжні функції. Побудова організаційних структур управління на приватному підприємстві «СТЕПТЕР» базується на використанні функціонального підходу, при якому, з одного боку, процесам руху ресурсів притаманний міжфункціональний характер, а з другого – проявляється децентралізована відповідальність при здійсненні логістичних функцій між різними службами.

### **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПРИВАТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ «СТЕПТЕР»**

#### **3.1. Проектування побудови оптимальної управлінської структури на підприємстві ПП «СТЕПТЕР».**

Визначена управлінська структура на підприємстві представляє собою сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою і становлять основу для діяльності та розвитку підприємства як єдиного цілого суб'єкта господарювання. Структура управління підприємством визначає характерні особливості організації управлінської діяльності, розподіл та кооперацію управлінських процесів за конкретними напрямками для виконання визначених задач.

Забезпечення оптимальної побудови структури управління на підприємстві відбувається з дотриманням таких принципів [47] :

- організаційна структура має бути узгодженою з діяльністю підприємства та відповідати стратегії його розвитку;
- визначеність конкретних повноважень і відповідальності кожного працівника та керівника, встановлення їх функціональної ролі у структурі управління; формування між ними оптимальних вертикальних і горизонтальних зв'язків за системним принципом;
- забезпечення оптимальності в розподілі праці між працівниками та керівними органами, із збереженням креативності в роботі, нормативного навантаження і чіткої відповідності в реалізації спеціалізації працівників;
- сформована структура управління має відповідати принципам і нормам корпоративної соціальної відповідальності, що суттєво впливає на ставлення працівників до своїх обов'язків, на розподіл їх повноважень і відповідальності, рівень самостійності виконання завдань персоналом та на ступінь контролю з боку менеджерів;
- дотримання балансу між функціями і обов'язками керівників, їх повноваженнями, відповідальністю, з метою уникнення загальної дисфункції системи управління.

В ході поліпшення організаційної структури різних суб'єктів господарювання важлива роль належить кількісним характеристикам підприємства та його життєвого циклу. При цьому важливо виділити основні вимоги до загальних організаційних структур підприємства, які варто враховувати при формуванні та вдосконаленні таких структур:

- важливе врахування мети і особливостей бізнесу;
- формування спрощеної чіткої, не заплутаної структури, в якій кожен працівник має розуміти свою функціональну роль у діяльності підприємства;
- організація передачі об'єктивної інформації своєчасно, з чітко налагодженими зворотніми зв'язками в інформаційних потоках;
- встановлення максимально можливої системи єдиного підпорядкування та підлеглості, щоб в ній видані накази і розпорядження надходили до окремих працівників тільки від одного менеджера;
- створення оптимальної кількості ланок управління з метою швидкої комунікації між нижніми і верхніми ланками;
- обмеження підлеглих для особи менеджера, яке окреслене нормативами управління і контролю окремого виду діяльності;
- чітке розмежування функцій лінійних керівників і функціональних служб та їх координування.

Враховуючи ту обставину, що підприємство представляє собою відкриту систему, його структура управління повинна бути сформована в такий спосіб, щоб отримувати швидку і відповідну реакцію на зміни зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому керованість організацією.

В ринковому середовищі можна виділити фактори, які мають прямий або непрямий вплив на формування і функціонування окремих підрозділів підприємства. Останні проводять моніторинг зміни цих факторів, а отже мають змогу запобігати конфліктам між підрозділами та загальною бізнес-структурою. До таких впливових чинників необхідно віднести: постачальники матеріалів, сировини, комплектуючих, що співпрацюють з відповідними відділами забезпечення; клієнтура та споживачі підприємства, смаки та уподобання яких є предметом дослідження маркетингового відділу; структури



та організації державних установ, які отримують відповідні звіти від облікових структурних підрозділів; місцеві органи влади, з якими керівництво підприємства співпрацює щодо реалізації різноманітних проектів; акціонери, власники, різноманітні громадські організації.

Базовими внутрішніми чинниками впливу на формування організаційної структури підприємства виступають виробничі процеси, які є основою структури виробництва та формують горизонтальний поділ праці. В ситуації, коли підприємство випускає один вид продукції, то це надто спрощує побудову його структури управління, оскільки в її основу закладений виробничий процес з дотриманням принципів послідовності, економічності, пропорційності, паралельності виробництва. У випадку, коли підприємство займається випуском кількох видів продукції його управлінську структуру формують на основі виділення основного і допоміжного виробництва, або за технологічними стадіями.

Серед інших внутрішніх факторів, що впливають на організаційну структуру, можна виділити обсяги та масштаби виробництва. Відтак, збільшення обсягів випуску буде здійснювати інтенсивніший вплив на перехід від універсальних підрозділів до спеціалізованих. Наряду з цим, збільшення масштабів виробництва, також може супроводжуватися зростанням чисельності працюючих, що призведе до створення додаткових підрозділів, зростання територіального розташування.

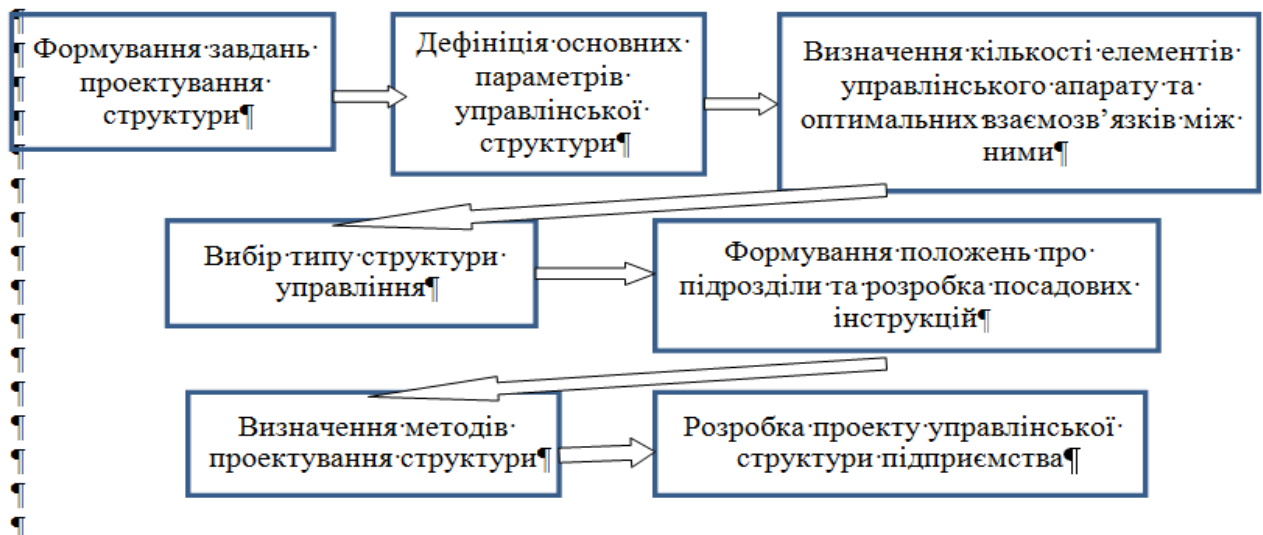
Головною метою покращення організаційної структури системи управління є формування, прийняття і впровадження управлінських рішень, спрямованих на ефективність діяльності підприємства, досягнення його якісного соціально-економічного розвитку. Для цього потрібно забезпечити реалізацію таких завдань [48]:

- 1) право розпорядження всіма видами ресурсів має бути розподілено та закріплено у межах організаційної структури та визначена відповідальність за їх раціональне використання;

- 2) визначення оптимізованої кількості суб'єктів управління, приймаючих рішення щодо конкретної проблеми;

- 3) чітке закріплення відповідальності за конкретним суб'єктом управління за якість прийнятих рішень;
- 4) розмежованість, тобто уникнення виконання подібних (дублюючих) функцій різними менеджерами;
- 5) проведення контролю над виконанням поставлених завдань, що видані відповідними органами управління;
- 6) визначення та закріплення спеціалізації структурних підрозділів;
- 7) оптимізація процесів взаємодії для досягнення єдності цілей та видів робіт, пов'язаних структурних частин у межах управлінської структури.

Логічна послідовність процесу проектування організаційної структури управління підприємством представлена на рис. 3.1.

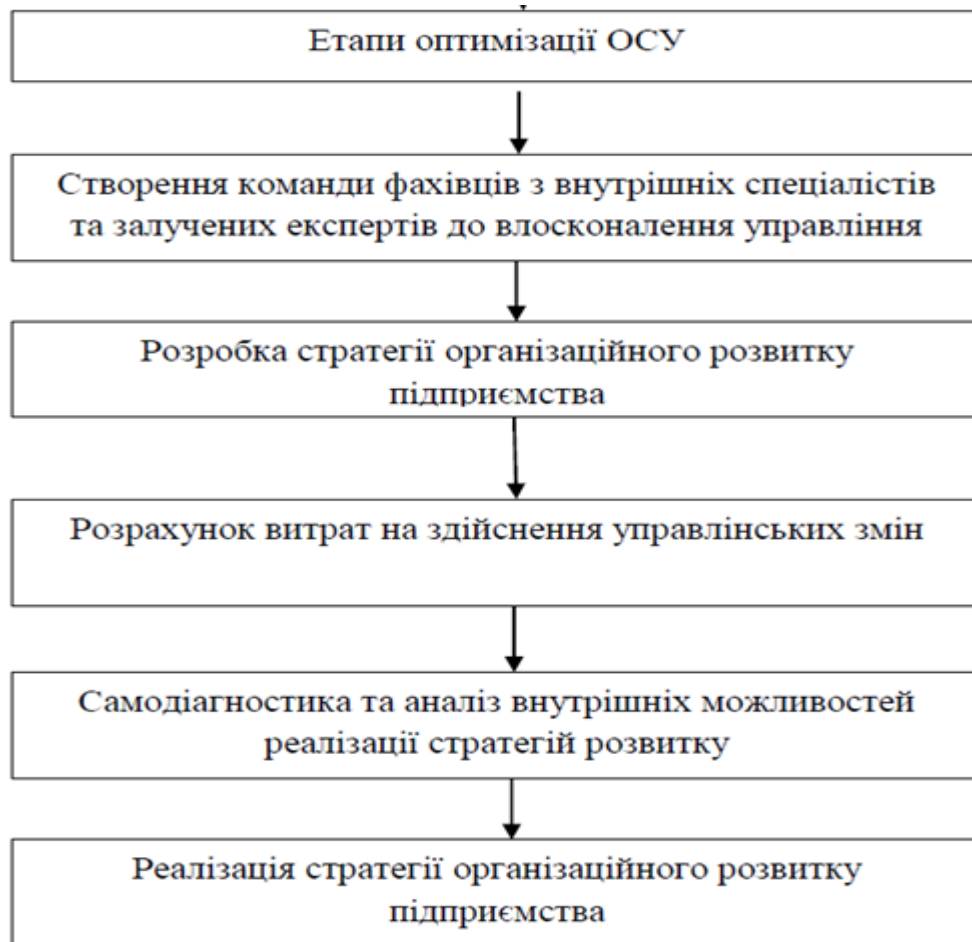


**Рис. 3.1. Проектування організаційної структури управління підприємством [27, с.19]**

В процесі удосконалення організаційної структури підприємства необхідно і важливо визначати і враховувати чинники, які впливають на її якість. До них варто віднести: цілі розвитку підприємства, розміри економічної і соціальної діяльності, потенційні можливості підприємства відповідно до його ресурсного забезпечення, характерні особливості управління бізнесом та існуючої управлінської структури тощо.

Вдосконалення організаційної структури підприємства передбачає, що при цьому буде здійснюватись вплив на всі поточні процеси: виробничі,

фінансові, постачальницькі, збутові, кадрові, а також на вирішення питань стратегічного характеру. Результативна діяльність підприємства з використанням ефективної структури управління досягається лише за таких умов, які враховують нинішній етап розвитку підприємства, наявний рівень розвитку продуктивних сил і не суперечать об'єктивним економічним законам. З метою вирішення задачі оптимізації структури управління підприємством важливо провести такі оперативні дії (рис.3. 2).



**Рис.3.2. Схема оптимізації організаційної структури підприємства**

З даної схеми випливає, що для формування та реалізації стратегії організаційного та управлінського вдосконалення підприємства необхідно і доцільно залучати не лише внутрішніх спеціалістів, а й запрошувати зовнішніх фахівців, консультантів та експертів.

Формулюючи мету організаційних змін потрібно забезпечити досягнення відповідності організаційної структури підприємства змінному зовнішньому

середовищу та здатності підприємства адаптуватися до зміни внутрішніх і зовнішніх умов господарювання.

Розробляти стратегію організаційного розвитку необхідно з орієнтацією на поєднання структурно-організаційних змін з економічними. Розрахунок витрат на здійснення управлінських змін необхідно проводити на основі рівня масштабності змін та можливостей фінансового забезпечення підприємства.

Застосування самодіагностики до аналізу внутрішніх можливостей реалізації стратегій розвитку підприємства проводиться з метою оцінювання фаховості та професійної компетентності персоналу, вмотивованості працівників, скоординованості її стратегії сформованим цілям підприємства тощо). Водночас потребує попередньої оцінки доцільність та своєчасність запропонованих заходів щодо оптимізаційних кроків.

Зауважимо, що не завжди організаційні зміни можуть позитивно впливати на персонал підприємства, адже для працівників вони можуть мати негативні психологічні чи матеріальні наслідки. Тому, важливо своєчасно вживати заходів щодо підготовки колективу підприємства до можливої негативної дії організаційних змін та їх своєчасного усунення.

Сучасний етап переходу до інформаційного суспільства породжує виникнення нових викликів і вимог до побудови адекватної системи відносин в середині підприємства та при взаємодії його із зовнішнім середовищем. Формується нагальна потреба у більш гнучких формах взаємодії між працівниками та суб'єктами господарювання, що передбачає суттєве зменшення бюрократизації процесів, уникнення зайвої непотрібної формалізації, зменшення чисельності непотрібних ієрархічних рівнів при одночасному якісному посиленні горизонтальної інтеграції між персоналом підприємства. Такий вид оптимізованої управлінської структури носить назву органічного управління. Його вузловою і базовою особливістю є індивідуальна та колективна відповідальність кожного окремого працівника за кінцевий загальний результат роботи. При цьому всі учасники процесу управління

перебувають у виробничій взаємодії не залежно до структури підприємства, а відповідно характеру вирішуваної функціональної проблеми.

Для вирішення управлінських проблем з організаційними структурами на сучасних підприємствах правомірно і доцільно впроваджувати практику формування проблемно орієнтованих команд, що обумовлено нагальною потребою об'єднання різних видів робіт та діяльності, які мають виконувати усі учасники управлінського процесу. Ієрархічність та лінійність як ознаки управління при створенні таких команд, не мають бути характерними, оскільки вони обмежують реалізацію потенційного інтелектуального капіталу працівників. В сучасних системах управління управлінські зв'язки можуть утворювати широку мережеву структуру, при чому, останнім часом, починають виникати принципово нові віртуальні організаційні структури управління.

Особливістю органічних (проблемно орієнтованих) структур є те, що керівник не виконує роль управлінця процесом, а стає представником (очільником) команд, а сама структура набуває рис демократичної горизонтальної структури управління. Менеджер в таких структурах здійснює підбір і тренування учасників команди, формує та розподіляє обов'язки між учасниками, організовує спільну роботу.

Аналізуючи характерні особливості організаційної структури підприємства, позитивні і негативні її сторони можна впевнено стверджувати, що така структура підприємства має безумовно базуватися на стратегічних цілях фірми. Процес удосконалення організаційної структури підприємства має включати вибір обґрунтованого співвідношення між централізацією і децентралізацією функцій менеджменту, комбінування лінійного (вертикального) і функціонального (горизонтального) управління з доцільним розподілом функціональних обов'язків і відповідальності між посадовими особами та підрозділами підприємства.

### **3.2. Оцінювання ефективності системи управління та визначення шляхів її подальшого удосконалення**

Ефективність сучасної системи управління підприємством визначається з використанням одного з існуючих підходів оцінювання.

Перший підхід передбачає у виокремленні певних складових системи управління підприємством та окремого оцінюванні їхньої ефективності. Так, наприклад, проводиться оцінювання ефективності використання персоналу, технології та структури управління тощо. Такий підхід дозволяє чітко визначити результативність окремих елементів системи управління підприємством, але, в той же час, можуть виникати труднощі із характеристикою комплексної ефективності.

Використання другого підходу передбачає застосування комплексного експертного оцінювання загальної ефективності системи управління бізнесом, який не завжди уможливорює визначити, що саме спричинило позитивну роль у досягненні результатів і що було визначено надто слабкою ланкою, яку потрібно удосконалювати чи вилучати.

Отже, для покращення ефективності системи управління підприємством потрібно застосовувати комплекс методів, які уможливлювали б провести оцінювання результативності функціонування окремих складових цієї системи і загальну її ефективність.

Коректне обрання методу оцінки, відповідно до конкретної ситуації, передбачає врахування впливу таких чинників: опис об'єкта дослідження, його особливості в динаміці; сутність існуючої проблеми; мета і глибина аналізу; вид і джерела доступної інформації, рівень фаховості експертів-аналітиків, що проводять оцінку.

Для проведення експертної оцінки ефективності системи управління суб'єктом господарювання та визначення напрямків її подальшого удосконалення, на наш погляд, найважливіше виокремити складові елементи, які безпосередньо здійснюють вплив на загальну результативність для кожного

окремого підприємства. Адже, кожному суб'єкту господарювання притаманні свої особливості та вузлові елементи системи управління [31].

Досліджуючи підприємство як систему, можна зробити ствердний висновок, що в ній обов'язково присутні суб'єкт і об'єкт управління. Тобто, у будь-якій організаційно-економічній системі можна виокремити суб'єкт управління (керуючу підсистему) та об'єкт управління (керовану підсистему).

Результативність системи управління підприємством можна досягти, перш за все, оптимальною організацією керуючої підсистеми. Адже саме від суб'єкта управління залежить визначення мети діяльності та встановлення взаємозв'язків між цілями, ресурсним забезпеченням, процесом і результатом виробництва. Водночас, потребують налагодження зворотніх зв'язків між керованою та керуючою підсистемами. Отже, процесу оцінювання системи управління підприємством має передувати чітке виокремлення керуючої та керованої підсистем та взаємозв'язків між ними.

Базуючись та враховуючи системний підхід до управлінської діяльності, чимало фахівців виділяють і досліджують на підприємстві такі підсистеми як: методологія управління, структура управління, процес і техніка управління. Якщо методологія і процес управління формують саму управлінську діяльність, то структура і техніка управління впливають на безпосередній механізм управління. Складові системи управління підприємством та їх реальний стан безпосередньо відображається на ефективності та впливає на її функціонування в цілому [59, с.251].

Серед дослідників формування оптимізованих систем управління підприємством поширеним є застосування процесного підходу, який передбачає виділення в системі управління таких складових: методи управління, кадри, структурно-функціональне забезпечення, інформація, техніка і технологія. При цьому в основі результативності управління є стан забезпеченості всіма необхідними ресурсами (кадровими, інформаційними, енергетичними, сировинними тощо) процесів та виконуваних робіт на всіх етапах реалізації рішень.

З метою підвищення ефективності сформованої системи управління підприємством потрібно проводити оцінювання окремих складових управлінської системи суб'єкта господарювання за такими етапами:

1. Проведення аналізу об'єкта управління.
2. Формулювання постановки завдання.
3. Визначення впливів зовнішнього середовища шляхом діагностики.
4. Створення та вдосконалення всіх можливих альтернативних рішень для вирішення поставленої проблеми.
5. Обрання єдиного варіанту рішення із запропонованих альтернатив.
6. Впровадження обраного рішення.
7. Оцінка, виправлення та контроль отриманих результатів.

Комплексно організована взаємодія всіх складових механізму управління та прийняття управлінських рішень за вище представленою послідовністю уможливить забезпечення продуктивного функціонування суб'єкта господарювання.

Отже, можна сформулювати вузлові шляхи вдосконалення системи управління сучасним підприємством (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Основні шляхи вдосконалення системи управління підприємством**



У зв'язку з тим, що найважливішим показником ефективності функціонування підприємства є прибуток, розмір якого безпосередньо залежить від здійснених витрат, то управління витратами, беззаперечно, є одним з основних шляхів покращення системи управління підприємством.

Виходячи з того, що на досліджуваному підприємстві ПП «СТЕПТЕР» собівартість продукції складає дві третини у доході від реалізації продукції, оптимізація управління витратами є вагомим фактором для підвищення ефективності взуттєвого бізнесу та управління ним.

Собівартість продукції на підприємстві ПП «СТЕПТЕР» поділяється за кожним окремим видом взуття. Такому угрупованню підлягають тільки прямі витрати, а непрямі витрати мають враховуватись, як правило, лише за відповідними місцями їх виникнення з подальшим умовним розподілом між окремими видами взуттєвої продукції.

Організація внутрішньогосподарського розрахунку на підприємстві, його розширення і поглиблення має відбуватися з врахуванням витрат на виробництво по кожному конкретному структурному підрозділу (розкрійному, кравецькому та іншим цехам), а всередині підрозділів витрати враховуються по окремим робочим місцям, бригадам і дільницям, а потім ці витрати узагальнюються по цехах і підприємству в цілому.

Об'єктом ведення обліку витрат є артикул взуття, який виготовлений з конкретних видів матеріалів і сировини. В ході обліку відповідних витрат необхідно проводити калькуляцію середнього розміру взуття даного артикулу і даної моделі. Така існуюча практика пояснюється тим, що саме оптова ціна на всі розміри цього середнього розміру взуття є однаковою. Кількість об'єктів, які підлягають калькулюванню, залежить від кількості виготовлених артикулів і моделей взуття та видів сировини і матеріалів, які були використані для виробництва взуття даного артикулу. На фабриці може випускатися взуття кількістю 20-25 артикулів, а на кожен з них використовується 10-15 видів матеріалів. Отже, чисельна кількість об'єктів калькулювання може коливатися від 200 до 400 видів найменувань, а калькуляційною одиницею є 100 пар готового взуття.

З метою вдосконалення системи управління витратами, на нашу думку, на ПП «СТЕПТЕР» необхідно реалізувати такі заходи:

- чітко виокремлювати і систематизувати базові поняття і процеси у системі управління витратами;
- знаходити оптимальні моделі управління витратами, з врахуванням особливостей розвитку взуттєвої галузі і цього ринку;
- діагностувати поточний стан та виявляти вузлові проблемні та потенційно слабкі місця у формуванні і калькулюванні витрат;
- створювати на підприємстві оптимальне інформаційне забезпечення для формування та обліку витрат;
- оптимізувати документообіг на підприємстві, узгоджувати електронний та фактологічний процеси документообігу;
- удосконалювати та всіляко стимулювати впровадження інноваційних механізмів модернізації системи управління витратами.

Доцільним є також застосування сучасних підходів до управління собівартістю продукції та підприємства. З-поміж них можна виокремити такі підходи як «директ-костінг», «стандарт-костінг», «системи ABC».

Основним принципом «директ-костінгу» є розділення витрат на постійні та змінні, визначення частки виробничої собівартості та установа граничної вигоди. Цей розподіл є основою для визначення стратегічної мети діяльності підприємства та прийняття оперативних управлінських рішень, зокрема в сферах беззбитковості виробництва та формування цін. Проте, такий підхід має свої недоліки. Важливим є ускладнення класифікації постійних і змінних витрат, особливо у випадку напівзмінних витрат, які також потребують розділення на постійну та змінну частини. Крім того, одна і та ж витрата може бути врахована по-різному в різних умовах. У виробництві також враховуються обов'язкові постійні витрати, які автоматично включаються до собівартості. «Директ-костинг» не надає відповіді на загальну собівартість продукції, тому необхідно проводити додаткові розрахунки для визначення вартості готового продукту або незавершеного виробництва.

Метод «стандарт-костінг» ґрунтується на принципі розрахунку та моніторингу витрат в межах встановлених специфікацій, норм та відхилень від них. Основне завдання управління полягає у постійному порівнянні фактичних витрат з їхніми нормативними значеннями для кожного центру відповідальності.

Системи функціонального обліку витрат «ABC» акцентують увагу на розподілі накладних витрат на продукцію, де вони формують облік та аналіз витрат за різними видами діяльності. «ABC» можуть використовуватися для аналізу прибутковості, калькуляції виробничих витрат, а також для управління та контролю витрат.

Цей підхід дозволяє визначити види діяльності, які призводять до витрат, і вивчити основні джерела витрат для цих видів діяльності, що сприяє більш глибокому розумінню категорій витрат на тривалий період.

Для вдосконалення процесу управління витратами на сучасних підприємствах потрібно активно впроваджувати комплексну систему менеджменту собівартості продукції, яка охоплювала б увесь процес створення кінцевого продукту – від початкової ідеї до остаточного використання споживачем. Це має бути базовою основою оптимізації усіх елементів собівартості продукції на етапах здійснення як стандартної, так й інноваційної діяльності, використовуючи усі функціональні аспекти управління – планування, організації, регулювання та контролю.

Важливим етапом вдосконалення системи управління підприємством є планування діяльності, як розглядається однією з першочергових функцій управління. До покращення планування також відноситься і система обліку та контролю за основними кінцевими результатами діяльності підприємства.

Одним із сучасних поширених методів планування є «сценарний», який розглядається як спосіб аналізу і раціонального розгляду формування можливих варіантів ситуацій у недалекому майбутньому, в яких будуть втілюватися прийняті підприємством управлінські рішення. Звідси, сценарій трактується не як остаточне бачення майбутнього стану виробничої ситуації, а

як форматування можливих майбутніх ситуацій та адаптаційне пристосування підприємства до них.

Розробка та використання методу сценаріїв включає такі етапи [4, с.45]:

1. На основі аналізу макросередовища визначаються фактори зовнішнього середовища, які мають найбільший вплив на діяльність підприємства у певний аналізований період часу.

2. Процес формування сценаріїв включає: ідентифікацію чинників, які є базою для різних можливих сценаріїв; інтеграцію вирішальних чинників у формування сценаріїв. На цьому етапі важливо опиратися на використанні отриманих результатів оцінювання впливу зовнішнього середовища. Потім потрібно об'єднати окремі елементи і частки сценаріїв у кілька великих сценаріїв. При цьому можуть бути використані такі методи: формування матриць взаємодії, підтримка узгодженої думки, повторювана процедура незалежних сценаріїв та інші.

3. Розробка планової стратегії на основі сформатованих сценаріїв. Переважна більшість науковців і практиків стверджують, що найліпшою буде та стратегія, впровадження якої буде сприяти втіленню будь-якого з розроблених сценаріїв розвитку ситуації.

При плануванні за сценаріями позитивний результат полягає у тому, що розроблені сценарії стають основою для створення обдуманих наборів альтернативних стратегій. Ці стратегії враховують різноманітні ринкові ситуації та сприяють досягненню оптимальних результатів у функціонуванні підприємства. Важливо відзначити, що формування стратегії на основі сценаріїв сприяє досягненню синергетичного ефекту. Комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється набагато ефективнішим, ніж застосування окремої стратегії.

Однією з важливих та найбільш динамічних структурних складових механізму управління суб'єктом господарювання є кадрове забезпечення. В сучасних мінливих підприємницьких умовах, саме персонал підприємства становить первинну базу, яка забезпечує стабільну ефективність функціонування і рівень розвитку інноваційного бізнесу. Сучасний менеджмент

кадровий потенціал підприємства розглядає як не витратний елемент, який необхідно зменшувати, а як потенційний, ресурс, який бажано розвивати. Звідси, переважна більшість підприємств інвестують ресурси у кадровий потенціал працюючих, у їх професійне навчання і розвиток. Для досягнення необхідного ефекту від навчання персоналу менеджерам варто застосовувати такі підходи як коучинг, E-learning, самонавчання, тренінг, Case-study.

Невід'ємною складовою в управлінні персоналом є керівний вплив через систему цілеспрямованих і організуючих засобів, команд, прийомів та методів, які здійснюють вплив на працівника і дають змогу досягнути необхідних змін у його поведінковому стані.

Для досягнення позитивного впливу на керівництво необхідно здійснювати відбір та оцінку працівників, роз'яснювати суть та особливості їх завдань, вирівнювати їх вміння та навички з поставленими завданнями, а також забезпечувати контроль за участю кожного члена команди в досягненні результатів

Надзвичайно важливим в управлінській політиці з кадрами є встановлення зворотнього зв'язку, використовуючи який працівник може корегувати свою поведінку, орієнтуючись на поведінку інших працівників чи осіб. Тобто, саме зворотній зв'язок уможливорює процес обміну оціночною реакцією працівників на формування поведінки і інформацію один одного.

Необхідний як психологічний стимул для підвищення продуктивності діяльності, цей фактор повинен бути використаний керівником з розумінням психологічного впливу та методів надання зворотного зв'язку.

В системі управління персоналом необхідно здійснювати наступне:

- забезпечення необхідною кількістю працівників;
- відповідність рівню підготовки та кваліфікації персоналу відповідно до обраної посади;
- реалізація творчого потенціалу персоналу;
- здатність швидко адаптувати працівників до змін;
- ефективна система навчання і розвитку персоналу.

Формування системи інформаційного забезпечення бізнесу та підвищення наукового обґрунтування планування в ресурсозабезпеченні відіграють ключову роль серед напрямів удосконалення стилів та методів управління. Особливу значимість набуває застосування економіко-математичних методів, яке сприяє поліпшенню процесів планування та оптимізації розподілу ресурсів. Додаткові шляхи удосконалення управління ресурсами підприємства включають впровадження систем стимулювання персоналу, застосування інноваційних методів управління ресурсами та інтеграцію науково-технічних досягнень у корпоративну практику.

Особливість управління ресурсним потенціалом полягає у глибокому аналізі його формування, використання і відтворення. Таким чином, необхідно проводити аналіз ресурсного потенціалу для оцінки напрямків підприємницьких можливостей, створення організаційних форм стабільного розвитку та ресурсного відтворення. Головною проблемою у процесі аналізу є необхідність дослідження всіх елементів ресурсного потенціалу та їх взаємозв'язків.

Метою аналізу управління ресурсами є контроль за раціональним інформаційним забезпеченням функціонування економічної системи для виконання завдань виробництва та збуту продукції. Також доцільно виявляти внутрішні виробничі резерви з метою зниження собівартості продукції та підвищення прибутковості. Управління ресурсним потенціалом бізнесу передбачає не лише ідентифікацію резервів і можливостей компанії, але й визначення внутрішніх можливостей підприємства та його готовності пристосовуватися до змін у зовнішніх умовах.

Процес ефективного управління виробничими ресурсами може бути налагоджений шляхом досягнення відповідного балансу між виробничими можливостями і власними розробками, гарантією якості та уподобаннями та бажаннями клієнтів.

В сучасних конкурентних умовах кожний суб'єкт господарювання повинен забезпечити належний рівень управління і координації не лише внутрішніх бізнес-процесів, а й зовнішніх. Завдяки використанню передових

маркетингових та інформаційних технологій, впровадженню логістичних концепцій стає можливим результативне управління взаємодією із споживачами. Тобто, на підприємстві важливо розвивати процеси, спрямовані на клієнтів: маркетинг відносин, розвиток брендів, використання Інтернету та CRM-технологій, а також моделювання процесів B2C.

Підприємство, яке акцентує увагу на споживача, повинно здійснювати комплексну оцінку всіх взаємодій та будувати стосунки з усіма групами споживачів, використовуючи різні методи взаємодії з клієнтами та формуючи оптимальні канали просування продукції.

Маркетинг відносин з споживачами в рамках загальної концепції управління націлений на утримання існуючих клієнтів, розвиток тривалих співпраць, та узгодження всіх бізнес-процесів підприємства з метою формування та передачі цінності споживачеві.

Під час управління бізнес-процесами, орієнтованими на споживача, важливо розробляти стратегії управління взаємодією з клієнтами (CRM) на основі аналізу їх споживчої поведінки. Ці стратегії дозволяють компаніям максимально отримувати інформацію про своїх клієнтів та їх потреби, формують клієнтську базу і на цій основі організують управлінську діяльність.

Впровадження новаторських підходів та впровадження нововведень в сучасну практику управління є ключовим елементом для підвищення ефективності цієї діяльності.

### 3.3 Висновки до третього розділу

Визначена управлінська структура на підприємстві представляє собою сукупність елементів, які взаємопов'язані між собою і становлять основу для діяльності та розвитку підприємства як єдиного цілого суб'єкта господарювання. Структура управління підприємством визначає характерні особливості організації управлінської діяльності, розподіл та кооперацію управлінських процесів за конкретними напрямками для виконання визначених задач.

Доведено, що забезпечення оптимальної побудови структури управління на підприємстві відбувається з дотриманням визначених в розділі принципів.

При цьому обгрунтовано виділення основних вимог до загальних організаційних структур підприємства, які рекомендовано враховувати при формуванні та вдосконаленні таких структур. Звідси структура управління повинна бути сформована в такий спосіб, щоб отримувати швидку і відповідну реакцію на зміни зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому керованість організацією.

Визначено базові чинники впливу на формування організаційної структури ПП «Стептер»: ними виступають виробничі процеси, які є основою структури виробництва та формують горизонтальний поділ праці; обсяги та масштаби виробництва. Визначені та виокремлені першочергові завдання покращення організаційної структури системи управління підприємством.

З метою підвищення ефективності сформованої системи управління підприємством доведено необхідність проведення оцінювання окремих складових управлінської системи суб'єкта господарювання та визначені його конкретні етапи.

Розроблена та представлена логічна послідовність процесу проектування організаційної структури управління підприємством «Стептер».

В процесі удосконалення організаційної структури підприємства, враховуючи такі чинники: цілі розвитку підприємства, розміри економічної і соціальної діяльності, потенційні можливості підприємства відповідно до його



ресурсного забезпечення, характерні особливості управління бізнесом та існуючої управлінської структури розроблена схема оптимізації організаційної структури досліджуваного підприємства.

Для вирішення управлінських проблем з організаційними структурами на сучасних підприємствах доведена доцільність впровадження практики формування проблемно орієнтованих команд, що обумовлено нагальною потребою об'єднання різних видів робіт та діяльності, які мають виконувати усі учасники управлінського процесу.

Доцільним є також застосування сучасних підходів до управління собівартістю продукції та підприємства. З-поміж них можна виокремити такі підходи як «директ-костінг», «стандарт-костінг», «системи ABC».

В сучасних конкурентних умовах кожний суб'єкт господарювання повинен забезпечити належний рівень управління і координації не лише внутрішніх бізнес-процесів, а й зовнішніх. Завдяки використанню передових маркетингових та інформаційних технологій, впровадженню логістичних концепцій стає можливим результативне управління взаємодією із споживачами. Тобто, на підприємстві важливо розвивати процеси, спрямовані на клієнтів: маркетинг відносин, розвиток брендів, використання Інтернету та CRM-технологій, а також моделювання процесів B2C.

Під час управління бізнес-процесами, орієнтованими на споживача, важливо розробляти стратегії управління взаємодією з клієнтами (CRM) на основі аналізу їх споживчої поведінки. Ці стратегії дозволяють компаніям максимально отримувати інформацію про своїх клієнтів та їх потреби, формують клієнтську базу і на цій основі організують управлінську діяльність.

## ВИСНОВКИ

У сучасних ринково-конкурентних умовах особливого значення набувають питання, що пов'язані з управлінням інноваційного розвитку підприємства та формуванням ефективної системи управління його бізнес-процесами. Загальний процес зовнішньої мотивації включає глобальні тенденції, такі як глобалізація та корпоратизація світової економіки. Спрямована в середину мотивація є результатом змін у умовах ведення бізнесу, що наголошує важливість розробки сучасної стратегії управління бізнес-процесами підприємства як ключового елементу успіху в бізнесі.

За результатами аналізу поширеної методології управління оперативною та стратегічною діяльністю підприємства визначено, що найбільш результативним способом вирішення різноманітних проблем управління стабільним розвитком підприємства є використання синергетичного та кумулятивного підходів в менеджменті. В управлінні бізнес-процесами, що протікають на підприємстві особливо важливим є практичне впровадження механізмів покращення управління.

Система управління сучасним підприємством представляє собою складний інтегральний та багатогранний процес. Сутністною ознакою управління є поєднання системи методів і засобів, прийомів і форм впливу на організацію з метою підвищення ефективності її діяльності. Менеджмент підприємства також здійснює оптимізацію розподілу ресурсів та організовує і контролює всі бізнес-процеси за сформованими планами та з поточним і кінцевим контролем результатів їх виконання.

Управління як процес є самостійним видом діяльності, сформованим як система з характерною своєю внутрішньою організацією та особливостями функціонування.

Всі заходи, які виконує система управління (технічні, організаційні та економічні), призначені для координації та вирівнювання роботи всіх структурних компонентів бізнес-організації на всіх рівнях для досягнення поставленої мети.

Сучасна система управління підприємством представляє собою не лише структуру управління, але й всі можливі зовнішні та внутрішні взаємодії між її структурними компонентами та їх динамічну взаємодію, що дозволяє системі адаптуватися до змінних умов зовнішнього середовища і бути гнучкою

Узагальнюючи теоретичні підходи до аналізу структури системи управління підприємством, виділяють основні чотири її підсистеми: методологію, структуру, процес і техніку управління.

Підприємство ПП «СТЕПТЕР» є виробником взуття та супутньої продукції. Зараз ця фабрика вважається однією з найбільших на Західній Україні і користується високою оцінкою від споживачів. Нові колекції служать символом якості та стильного дизайну. Модельєри компанії постійно проводять дослідження, щоб зрозуміти потреби споживачів. Щорічно студія ПП «СТЕПТЕР» презентує понад 400 моделей різних кольорів. Застосовуючи нові технології, ПП «СТЕПТЕР» виготовляє взуття з високоякісної імпоротної та вітчизняної шкіри за допомогою сучасного обладнання провідних компаній Італії та Німеччини.

Організаційна структура підприємства «СТЕПТЕР» включає ряд відділів, які очолюють керівники із звітною ланкою до головного керівника. Усі працівники та підрозділи підприємства діють відповідно до визначених у статуті цілей. Кожен підрозділ має свої спеціалісти, що виконують основні функції, та службовці, які допомагають їм у роботі.

Організаційна структура ПП «СТЕПТЕР» визначається як лінійно-функціональна.

Керівники середнього рівня безпосередньо підпорядковані керівникам лінійних підрозділів. Головним недоліком цієї структури є недостатній рівень комунікації між лінійними підрозділами та вищими керівниками. Ця проблема обумовлена тим, що комунікація здійснюється через функціональні підрозділи. Таким чином, для оперативного отримання інформації та прийняття рішень лінійними керівникам необхідно активно розвивати систему зворотньої управлінської взаємодії.

На підприємстві кожен працівник виконує свої призначені завдання та регулярно представляє звіти щодо їх виконання. Кожна посада в ієрархії управління має визначені права, і не повинно бути перетину сфери влади і повноважень. Невизначеність щодо начальника призводить до незручностей для працівника, його продуктивність зменшується, і він може заплутатися в інструкціях. Це також призводить до зниження рівня відповідальності, оскільки завжди можна пояснити невиконання роботи непорозумінням вказівок, розбіжністю у термінах і т.д.

При будівництві організаційних структур управління на ПП "СТЕПТЕР" застосовано функціональний підхід. З одного боку, ресурсопотокові процеси мають міжфункціональний характер, що означає, що досягнення мети логістики залежить від діяльності різних функціональних підрозділів. З іншого боку, децентралізована відповідальність за логістичні функції між службами, які мають різні оперативні цілі, робить практично неможливим досягнення мети логістики через акцент на виконанні індивідуальних функцій. Недостатня координація між ними призводить до збільшення витрат і очевидного зниження прибутку.

У процесі удосконалення організаційної структури суб'єктів господарювання важливу роль відіграє розмір підприємства та його життєвий цикл. Для покращення системи управління необхідно дотримуватися таких принципів: оптимального поділу праці між працівниками; відповідності організаційної структури стратегії функціонування і розвитку підприємства; чіткого встановлення відповідальності і повноважень для кожного працівника та керівника; відповідності сформованої структури управління принципам соціальної відповідальності і культурним нормам.

Важливим елементом є забезпечення наступних аспектів: врахування мети бізнесу; своєчасного та об'єктивного обміну інформацією; максимальної спрощеності структури менеджменту; встановлення єдиної підлеглих; оптимальної кількості ланок управління; обмеження кількості підлеглих у одного менеджера; чіткого координування і розмежування функцій лінійних керівників та функціональних служб.

Оскільки підприємство функціонує як відкрита система, важливо створити систему управління, яка дозволить швидко та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, не втрачаючи при цьому контролю над організацією.

У сучасних умовах рекомендується формувати проблемно орієнтовані (органічні) структури управління. Особливість їх полягає в тому, що менеджер не виконує ролі управлінця процесом, а виступає як представник (керівник) команд, а сама структура набуває рис демократичної горизонтальної організації управління.

Менеджер у таких структурах відповідає за підбір і тренування учасників команди, формує та розподіляє обов'язки між ними та організовує спільну роботу.

Основні напрями удосконалення системи управління включають в себе: вдосконалення управління витратами (собівартістю), поліпшення організаційної структури та системи планування, вдосконалення управління персоналом та оптимізацію ресурсного управління.

В сучасних ринково-конкурентних умовах господарювання кожному суб'єкту потрібно забезпечити оптимальний рівень управління і координації не лише внутрішніх, а й зовнішніх бізнес-процесів. Завдяки використанню сучасних логістичних концепцій менеджменту, маркетингових та інформаційних технологій, стає можливим створення ефективного управління відносинами зі споживачами. Тобто, на підприємстві необхідно максимально розвивати клієнто-орієнтовані процеси: розвиток брендів, маркетинг відносин, Інтернет і CRM-технології, моделювання B2C процесів.

З метою покращення ефективності системи управління підприємством необхідно застосовувати комплекс сучасних методів, які б уможливили провести оцінювання результативності функціонування окремих складових системи управління так і загальну ефективність діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковтун О. О. Розвиток сучасних методів удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві / Небава М. І., Ковтун О. О. // Міжнародна наукова конференція «Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах». Збірник тез доповідей. Ч.1- К: НТУ, 2023 – 558 с. (С.119-122) Електронне видання. Режим доступу: <https://drive.google.com/file/d/1ziTLP9WWGnAR2MHHb3UjJdhriyAMbypt/view>.
2. Аналіз бізнес-процесів підприємства [URL:https://pidru4niki.com/1471121353661/ekonomika/analiz\\_biznes-protsesiv\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/1471121353661/ekonomika/analiz_biznes-protsesiv_pidpriyemstva).
3. Абдуллін Р. Нові підходи до управління підприємствами в Україні. Підприємництво, господарство і право. 2009. № 10. С. 216-218.
4. Андрушків Б. М. Формування системи бізнес-процесів підприємства у контексті сталого розвитку. URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/8623/c.91-97.pdf?sequence=1>
5. Бабич Д. В., Проскуріна Т. В., Маковій Д. Д. Удосконалення організаційної структури управління як важливий механізм управління сучасним підприємством. Економіка та управління підприємствами. Вип.24.2018. С.91-94.
6. Бебешко О. В. Удосконалення системи управління на підприємстві. Вісник Національного технічного університету “Харківський політехнічний інститут” (економічні науки). Х.: НТУ „ХПИ”. 2017. №24(1246). С. 44-47
7. Болтак О. Л. Шляхи удосконалення системи управління підприємством [Електронний ресурс] Відкритий міжнародний університет розвитку людини. - Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
8. Бондарчук Л. В. Удосконалення організаційної структури підприємства в системі ефективного менеджменту персоналу Х.: ХГУ, 2008. 4 с.
9. Борщ В. І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. Праці Одеського політехнічного університету. 2012. № 2 (39). С. 318–325. URL: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf> (дата звернення: 03.09.2023).

10. Брюховецька Н. Ю., Черних О. В. Індустрія 4.0 та цифровізація економіки: можливості використання зарубіжного досвіду на промислових підприємствах України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/170467/5-Bryukhovetskaya.pdf?sequence=1>.

11. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0 : підручник / С. В. Войтко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с

12. Гаркуша О. Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. Вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128-133.

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

14. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=943>.

15. Готра В. В., Данайканич О. В., Візор І. Є. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. Вісник Херсонського державного університету. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 77-80.

16. Данилко В. К. Економіка, організація і управління підприємством [електронний ресурс], Режим посилання: [ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935](http://ven.ztu.edu.ua/article/download/31277/36935).

17. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / Ефективна економіка. № 11. 2015. С. 25-37.

18. Дослідження компанії KPMG «Трансформація бізнес-майндсету». URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/09/kpmg-review-magazine-1-2018.pdf>.

19. Древаль О. Ю. Планування діяльності підприємства: Конспект лекцій. Суми: Вид-во СумДУ, 2008. 146 с.

20. Дубина М. В. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі у розвитку сучасного суспільства / М. В. Дубина, О. М.

Козлянченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 3 (19). С. 21-32.

21. Звіт BCG «Featured insights and perspectives from BCG» URL: <https://www.bcg.com/ru-ru/featured-insights/thought-leadership-ideas>.

22. Звіт Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу: Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries. URL: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf> (дата звернення: 05.05.2023).

23. Інформаційне агентство «Інтерфакс Україна»: Цифрова трансформація бізнесу: як це роблять компанії в Україні? URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/press-release/640817.html>.

24. Кабаков Ю. Напрямки удосконалювання систем управління: стандарти, методи або цілі підприємства. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2009. № 2. С. 39-42.

25. Калач Г. М. Моделі оцінки бренду в умовах цифровізації бізнесу. Підприємництво і торгівля : збірник наукових праць. 2020. Вип. 27. С. 26–30.

26. Козаченко, А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс], режим доступу:<http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidkhodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.

27. Копішинська К. О. Цифрові інновації: зміст, структура та умови функціонування. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 5 (17). С. 108-114. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/evzdia\\_2018\\_5\\_23.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2018_5_23.pdf)

28. Копішинська К. О., Топунова В. Ю. Принципи управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. Актуальні проблеми економіки, обліку, фінансів та права в ХХІ столітті: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 26 жовтня 2021 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. С. 55-56.

29. Короткий Е.М. Дослідження систем управління: Підручник для вузів. М.:ДеКа, 2000. 208 с.



30. Костіна О. М Діагностика та управління бізнес-процесами в контексті антикризового управління підприємством. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/10\\_ukr/51.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf)

31. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. 368

32. Кузьмін О. Є. Економічне оцінювання організаційних структур управління корпораціями. Менеджер. 2007. № 1 (39). С. 186–195.

33. Купріяновский В. П., Синягов С. А., Добринін А. П. ВІМ - Цифрова економіка. Як досягли успіху? Практичний підхід до теоретичної концепції. Частина 1. Підходи та основні переваги ВІМ // International Journal of Open Information Technologies, 2016. № 3.

34. Куценко А. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: Монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.

35. Лаврененко, В. В. Організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс], режим доступу: <http://library.if.ua/book/28/1897.html>.

36. Лазебник Л. Л., Войтенко В. О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf> (дата звернення: 16.10.2021).

37. Лисецкий Ю. М. Система управління підприємством. Програмні продукти і системи. 2018. Т. 31. № 2. С. 246–252.

38. Лісова Р. М. Вплив діджиталізації на бізнес-моделі: етапи та інструменти цифрової трансформації. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24 (2). С. 114–118. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Nvuumevcg\\_2019\\_24%282%29\\_\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ Nvuumevcg_2019_24%282%29__24).

39. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 1. С. 86-95

40. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal/paper/2020/jan/20648/melnyk.pdf>

41. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295-302.

42. Новицький, Н.І. Організація виробництва на підприємствах. Навчально-метод. посібник. - М: Фінанси і статистика, 2004. С. 45-52 .

43. Олексюк, О. І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. К. : КНЕУ, 2008. 362 с.

44. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршина Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. пос. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2011. 260 с.

45. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

46. Продіус І. П, Пріступа М. П. Удосконалення організаційної структури управління промислового підприємства [Електронний ресурс] : Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 3-4 (4-5). С. 17-22. Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>

47. Прудникова І. М. Технологія діагностики якості організаційних структур управління підприємствами . Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. Серія «Економічні науки». 2013. 4 (60). С.102–108.

48. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2006. 496 с.

49. Савицька О. М., Салабай В. О. Результати моніторингу стану розвитку Індустрії 4.0 в Україні / Збірник тез доповідей XI Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції «Сучасний рух науки» (Дніпро, 8-9 жовтня, 2020 р.). – Дніпро, 2020. URL: <http://www.wayscience.com/en/11th-conference-8-9-october-2020>.

50. Селезньова Г. О., Іпполітова І. Я. Ефективність системи управління підприємством. Інфраструктура ринку. 2020. №38. URL: <http://www.marketinfr>.

51. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1 (33). С. 91–95.

52. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика: монографія. Донецьк : ДонНУЕТ, 2009. 394 с.

53. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: Підручник. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. 496 с.

54. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 200 с.

55. Типи організаційних структур [електронний ресурс], Режим посилання: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1531>

56. Титоренко Г.А. Інформаційні технології: Підручник. - М. : Юніті, 2008. 345 с.

57. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.

58. Управління проектами URL: підручник для студентів – магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / Л. Є. Довгань, Г. А. Мохонько, І. П. Малик ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,4 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 с. URL: <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/21517>.

59. Федулова Л. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. Економіка природокористування і сталий

розвиток. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2020. No 7(26). С. 6–14. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/166840> (дата звернення: 10.08.2021).

60. Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія. Д. : Вид-во ДНУ, 2006. 288 с.

61. Чимшит С. І., Грабовський І.С. Методологічні засади побудови системи управління сучасним підприємством на принципах проект менеджменту [електронний ресурс]: <https://pgasa.dp.ua/wpcontent/uploads/2017/10/2-4.pdf>

Додаток А  
(обсяг законний)

ПРОТОКОЛ  
ПЕРЕВІРКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ  
НА НАЯВНІСТЬ ТЕКСТОВИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Назва роботи: «Методи покращення управління бізнес-процесами приватного підприємства «СТЕПТЕР»

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота  
(БДР, МКР)

Підрозділ: факультет менеджменту та інформаційної безпеки, кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
(кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unicheck

Оригінальність 91,84% Схожість 8,16%


Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне):

- 1. Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- 2. Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її виконання автором. Роботу направити на розгляд експертної комісії кафедри.
- 3. Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку  Нікіфорова Л. О.  
(підпис) (прізвище, ініціал)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unicheck щодо роботи.

Автор роботи  Ковтун О. О.  
(підпис) (прізвище, ініціал)

Перівник роботи  Небава М. І.  
(підпис) (прізвище, ініціал)

Вінницький національний технічний університет  
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту  
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри ЕПВМ  
професор О. Й. Лесько  
16.10 2023 року

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ  
на виконання магістерської кваліфікаційної роботи  
на тему:  
«Методи покращення управління бізнес-процесами приватного  
підприємства «СТЕПТЕР»

08-71.МКР.208.00.000.ТЗ

Керівник Небава М.І.  
підпис  
к.е.н., професор кафедри ЕПВМ  
Небава М.І.  
\_\_\_\_\_ 2023 р.

Виконавець – студент 2-го курсу  
магістратури групи МПОУ-22 м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Ковтун О. О.  
підпис

\_\_\_\_\_ 2023 р.

Вінниця ВНТУ 2023

1. Підстава для виконання роботи:

Підставою для виконання роботи є Наказ ВНТУ № 147 від 18.09. 2023 р. та індивідуальне завдання до виконання магістерської кваліфікаційної роботи, затверджене протоколом № засідання кафедри ЕПВМ від 2023 року.

2. Мета та призначення розробки:

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей управління бізнес-процесами на підприємстві в сучасних умовах та розроблення можливих заходів з формування ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємстві для забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

3. Вихідні дані для виконання роботи:

а) Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством / Ефективна економіка. № 11. 2015. С. 25-37.б) Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства / Т. С. Морщенок // Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295-302.в) Лаврененко, В. В. Організаційний розвиток підприємства [Електронний ресурс], режим доступу: <http://library.if.ua/book/28/1897.html>.г) Козаченко, А. В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс], режим доступу: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.д) Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління / О. М. Гончарова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2013. № 10 (151). С. 78-82.ж) Гомашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.з) Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journalpaper/2020/jan/20648/melnyk.pdf>.к) Закони України, нормативні документи Кабінету Міністрів України, матеріали наукових конференцій, монографії та статті у наукових журналах, офіційні статистичні матеріали, фінансова звітність ПП «СТЕПТЕР», інформаційні ресурси Інтернет тощо.

4. Методи дослідження та аналізу:

Табличний, порівняння та узагальнення; метод системного аналізу; методи кількісного аналізу та синтезу; прогнозування, моделювання тощо.

5. Етапи та терміни виконання:

- |  |         |
|--|---------|
| 1) Вибір напрямку досліджень, аналіз літературних джерел | 2023 р. |
| 2) обґрунтування методики досліджень                     | 2023 р. |
| 3) проведення теоретичних досліджень                     | 2023 р. |
| 4) Виконання практичної частини                          | 2023 р. |
| 5) Виконання проектної частини                           | 2023 р. |
| 6) Формування висновків та пропозицій                    | 2023 р. |
| Подання готової роботи на кафедру                        | 2023 р. |

6. Очікувані результати:

В результаті виконання МКР очікується одержання рекомендацій та пропозицій щодо зробки напрямків підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

7. Вимоги до розробленої документації:

Згідно Методичних вказівок до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій» освітньої програми «Менеджмент підприємств, організацій і установ» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 3-є видання, розроблене і доповнене – Вінниця : ВНТУ, 2021. 64 с.

8. Порядок приймання роботи:

- |                            |                   |
|----------------------------|-------------------|
| Попередній захист          | 2023 р.           |
| Початок розробки           | 2023 р.           |
| Граничний термін виконання | 01 грудня 2023 р. |
| Розробив:                  | Ковтун О. О.      |
| Науковий керівник          | Небава М.І.       |
|                            | _____ 2023 р.     |

## Додаток В

## Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2020 р.

Актив	Кодряд ка	Напочаток звітнього періо ду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	14,1	6,7
Первісна вартість	1001	33,6	33,6
Накопичена амортизація	1002	19,5	26,9
Незавершені капітальні інвестиції	1005	56,6	83,6
Основні засоби	1010	18000,0	17242,4
Первісна вартість	1011	22325,6	24175,9
знос	1012	4 325,6	6 933,5
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
Інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	18,6	56,1
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>18089,3</b>	<b>17388,8</b>
<b>II. Оборотні активи</b>	1100	852,5	1 555,7
Запаси			
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	252,5	826,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
З бюджетом	1135		
У тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	25,6	50,7
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	85,6	93,7
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	115,6	119,6
<b>Усього з розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 475,9</b>	<b>2 895,3</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>19577,8</b>	<b>20297,2</b>
Пасив	Кодряд ка	Напочаток звіт ного періоду	На кінець звітн ого періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1187,0	1187,0
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	9278,2	9278,2
Резервний капітал	1415	677	677
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	252,6	434,4
Неоплачений капітал	1425		



Вилучений капітал	1430		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>10717,8</b>	<b>10899,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання із забезпечення</b> Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	425,6	380,6
Інші довгострокові зобов'язання	1515	125,6	132,6
Довгострокові забезпечення	1520	165,0	185,0
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>716,2</b>	<b>698,2</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b> Короткострокові кредити банків	1600	4325,6	5650,0
Поточна кредиторська заборгованість за: Довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	1325,6	1832,6
Розрахунками з бюджетом	1620	13,4	15,6
У тому числі з податку на прибуток	1621	2,3	14,6
Розрахунками зі страхування	1625	56,6	62,3
Розрахунками з оплати праці	1630	12,3	13,5
За розрахунками з учасниками	1640	32,5	42,6
І з внутрішніх розрахунків	1645	325,0	426,0
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	1815,2	316,6
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>7908,5</b>	<b>8373,8</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>19577,8</b>	<b>20297,2</b>

# «Методи покращення управління бізнес-процесами приватного підприємства «СТЕПЕР»

Виконав: магістрант  
групи МПОУ-22м

Ковтун О. О.

Керівник роботи: к. е. н.,  
проф. Небава М. І.

---

**Актуальність роботи.** В умовах ринкової економіки проблема розроблення досконалої системи управління підприємством набуває особливого значення для отримання конкурентних переваг.

Ринок постійно потребує розширення управлінських завдань, вдосконалення наявних та розроблення нових прийомів і методів управління.

Все це потребує пошуку шляхів удосконалення управління. Одним з найефективніших інструментів управління є управління на основі бізнес-процесів підприємства.

---

**Метою магістерської кваліфікаційної роботи** є дослідження особливостей управління бізнес-процесами на підприємстві в сучасних умовах та розроблення можливих заходів з формування ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємстві для забезпечення стабільного розвитку бізнесу.

**Об'єктом дослідження** є структура та система управління бізнес-процесами на ПП «СТЕПТЕР».  
**Предметом дослідження** є теоретичні основи та методологічні аспекти формування та функціонування системи управління бізнес-процесами на підприємстві з метою поліпшення організації та досягнення ефективності бізнесу.

В межах поставленої мети вирішувалися такі завдання:

- визначити сутність та принципи побудови бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах;
- виявити сучасні особливості управління бізнес-процесами на підприємстві;
- визначити методичні підходи до оцінювання ефективності методів управління бізнес-процесами;
- провести аналіз фінансового стану та результатів господарювання приватного підприємства «СТЕПТЕР»;
- оцінити ефективність системи управління бізнес-процесами на підприємстві;
- розробити та сформулювати заходи з оптимізації управлінської структури на підприємстві;
- розробити напрямки підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами на підприємстві.

**Наукова новизна** дослідження полягає у подальшому розвитку принципів управління бізнес-процесами підприємства, що, на відміну від існуючих включають принципи ~~взаємоузгодженості, економічності, оптимальності, повноти інформації, саморегуляції та адаптації.~~

**Процесно-орієнтований підхід в управлінні підприємством**, поділяє всю діяльність підприємства на різноманітні бізнес-процеси, є сьогодні найбільш застосовуваним і найкраще сприяє досягненню цілей підприємства.

Завдяки процесному підходу до управління, кожен структурний підрозділ підприємства забезпечує здійснення конкретних бізнес-процесів, у яких він бере участь, та покращує загальну керованість і продуктивність

**Бізнес-процес** як явище підприємницької діяльності – це повний, завершений, динамічно скоординований набір економічних видів діяльності або логічно взаємопов'язаних завдань, що здійснюються та вирішуються з метою виконання визначеного цільового завдання.

**Бізнес-процеси** дозволяють досягнути таких вузлових результатів:

- досягнення реалізації стратегічних цілей підприємства;
- оптимізація використання ресурсів підприємства;
- поліпшення виробничої дисципліни в повсякденній діяльності.

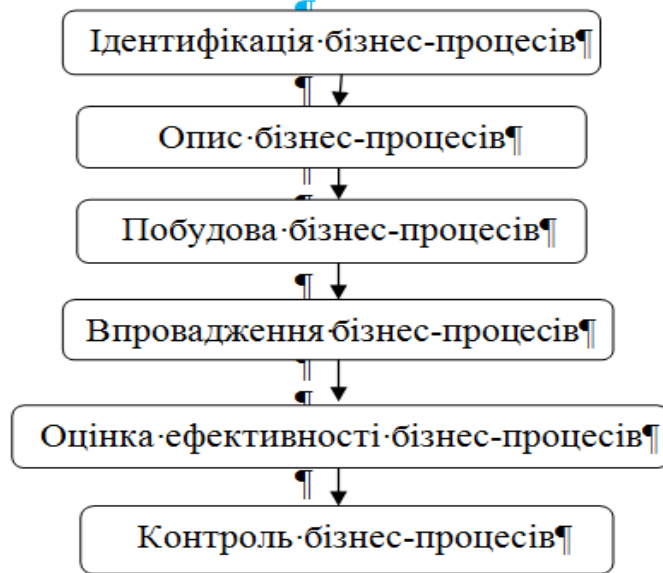
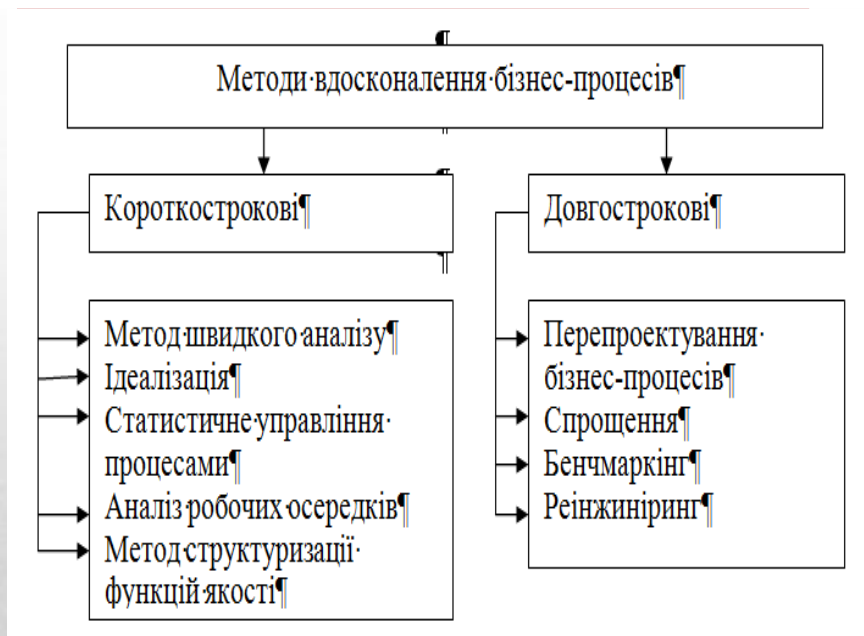


Рис. 1.1. Схема управління бізнес-процесами

принципу	
Принцип ритмічності	Сутність даного принципу полягає в забезпеченні виходу певних обсягів продукції за рівні періоди часу і відповідно точне повторення бізнес-процесу на всіх стадіях. В умовах сучасного розвитку бізнес-процесів ритмічність роботи і випуску продукції вимірюється в натуральних і вартісних показниках.
Принцип стандартизації	Введення єдиних стандартів і вимог як до придбання товарів у контрагентів, так і до випуску продуктів свого виробництва дозволяє уникнути не тільки необґрунтованого різноманіття в матеріалах, а й «несумісності» систем і програмних продуктів.
Принцип потоку	Суть даного принципу лежить в безперерйній подачі комплектуючих матеріалів, напівфабрикатів та інших складальних одиниць по усіх стадіях та операціях, починаючи із запуску виробничої лінії до виходу готових продуктів. Цей принцип означає скорочення часу циклу виробництва, в результаті чого підвищується його інтенсивність.
Принцип автоматизації	Автоматизація - один із напрямів науково-технічного прогресу, що включає в себе застосування саморегулюючих технічних засобів, економіко-математичних методів і систем управління, які звільняють людину від участі в процесах отримання, перетворення, передачі і використання енергії, матеріалів або інформації, істотно знижують трудомісткість виконуваних даних операцій.
Принцип оптимальності	Принцип оптимальності (зіставлення результатів і витрат) полягає в тому, що оцінка ефективності впровадження того чи іншого бізнес-процесу повинна здійснюватися шляхом зіставлення ефекту і витратами на його впровадження.
Принцип варіантності	Даний принцип полягає в тому, що при прийнятті тих чи інших рішень, пов'язаних з впровадженням бізнес-процесу, слід розглядати різні способи досягнення поставленої мети. В якості альтернативних рішень можуть бути: <ul style="list-style-type: none"> <li>• базовий варіант;</li> <li>• потенційно досяжний варіант;</li> <li>• оптимальне вирішення.</li> </ul>
Принцип сумісності альтернатив	При виборі оптимальних рішень при проектуванні бізнес-процесів дуже часто доводиться стикатися з незіставністю наявних альтернатив, так як дані процеси можуть протікати в різних виробничих умовах. При цьому кожен альтернативу можна описати безліччю різних показників, які в більшості випадків не збігаються за своєю розмірністю. Причому параметри стану системи і її елементів можуть бути як кількісними, так і якісними. Тому для забезпечення порівнянності альтернатив необхідно: 1) Усунути відмінності в розмірності показників; 2) Визначити важливість (значущість) показників
Принцип обліку невизначеності	Принцип обліку невизначеності дозволяє знизити рівень ризику прийняття рішень при впровадженні того чи іншого бізнес-процесу.
Принцип системності	Проектування бізнес-процесів має ґрунтуватися на системному підході. Це означає необхідність визначення цілей і критеріїв ефективності функціонування процесу (разом з системою управління), аналізу структури процесу управління, що розкриває весь комплекс питань, які необхідно вирішити для того, щоб проєктована система найкращим чином відповідала встановленим цілям і критеріям. Цей комплекс охоплює питання не тільки технічного, але також



**Рис.1 Методи вдосконалення бізнес-процесів**

**Методика швидкого аналізу** полягає у виявленні із залученням групи експертів проблем, що можуть виникати при реалізації окремих процесів бізнесу, пошуку і аналізі потенційних варіантів випрацювання рішень для окреслених проблемних ділянок і оперативному впровадженні заходів щодо їх покращення.

**Методика ідеалізації бізнес-процесів** базується на широко використовуваному в рамках системного підходу методі ідеальної системи, який полягає в спробі випрацювати ідеальні бізнес-процеси. В завершальній стадії їх розроблення, потрібно виділити лише ті їх ділянки, які в принципі неможливо безпосередньо реалізувати на практиці.

**Метод статистичного управління процесами бізнесу**, головною його метою є виділення факторів, що впливають на його результативність і проведення їх класифікації на дві групи: одні чинники, що викликають хронічну варіацію процесу бізнесу; інші чинники, що викликають спорадичну варіацію.

**Метод аналізу робочих осередків** передбачає чітке визначення технічних вимог для виробу або послуги, в яких зацікавлені внутрішні або зовнішні споживачі.

**Метод структуризації функції якості**, дозволяє визначати тісні взаємозв'язки між вимогами і засобами до їх задоволення, а також проводити аналіз виділених взаємозв'язків. Даний метод використовується шляхом побудови спеціальної таблиці («будинку якості»), в якій відображаються накопичені результати дослідження процесів бізнесу.

Як довгостроковий метод удосконалення бізнес-процесів застосовується **перепроєктування бізнес-процесів** під яким розуміють методику покращення, що заснована на подетальному аналізі існуючих бізнес-процесів. Дана методика припускає не створення принципово нового варіанту якогось процесу бізнесу, а поліпшення існуючого процесу до стану, який найбільш відповідатиме стратегічним цілям підприємства.

**Бенчмаркінг** є процесом вдосконалення, направленим на практичний пошук, оцінювання і реальне навчання на основі вивчення кращих прикладів ведення бізнесу конкурентами. Бенчмаркінг як метод удосконалення вимагає набагато менших витрат і є менш ризикованим, в той же час, його можливо використовувати лише тоді, коли підприємство володіє вільним доступом до інформації про діяльність сторонніх конкурентних підприємств, що на практиці не завжди є доступним.

**Реінжинірінг** є більш кардинальним способом удосконалення бізнес-процесів. Це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення суттєвих поліпшень в ключових показниках результативності підприємства.

Використання цього підходу уможлиблює поглянути по-новому на мету бізнес-процесу, повністю абстрагуючись від існуючого бізнес-процесу і структури підприємства

### Основні етапи історії управління бізнес-процесами

	<i>Моделювання бізнес-процесів</i>	<i>Вдосконалення діяльності організації</i>	<i>Використовувані інформаційні технології</i>
Перший етап	1920 – 1980-ті рр. Аналіз способів виконання, раціоналізація трудових операцій. Моделі на папері, низька автоматизація при моделюванні бізнес-процесів	1980-ті роки. Загальне керування якістю, безперервність змін. Послідовне вдосконалення діяльності організації	1980-1990-ті рр. Система керування базами даних. Спільне використання даних. Програми, що звертаються до баз даних.
Другий етап	1990-ті роки. Побудова діаграм та аналіз процесів у статисти. Ручний реінжинірінг. Одноразове створення моделі. Автоматизація КІС з підтримкою потоків робіт (WMS, ERP)	1990-ті роки. Реінжинірінг бізнес-процесів, дискретність змін.	1990-і рр. Розподілені обчислення, спільне використання функцій, розподілені додатки.
Третій етап	2000-ті роки. Орієнтоване на бізнес-процеси програмне забезпечення, моделі, що виконуються, ітеративна оптимізація. Імітаційне моделювання та аналіз моделей у динаміці, конвертування моделей, стандартизація методологій	2000-ті роки. Безперервність змін, гнучкість, адаптивність, інтерактивне вдосконалення	2000-ті роки. Системи управління бізнес-процесами, спільне здійснення бізнес-процесів, розподілені бізнес-процеси.



## Попит на продукцію ПП "СТЕПТЕР" за регіонами

■ Центральний регіон ■ Південь ■ Західний регіон

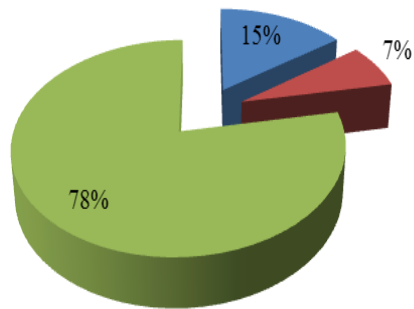


Рис. 2.1. Структура попиту на продукцію ПП «СТЕПТЕР»

## SWOT-аналіз приватного підприємства «СТЕПТЕР»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відносно невеликий, але стабільний та фаховий штат підприємства</li> <li>2. Персонал з досвідом роботи</li> <li>3. Гнучка політика керівництва</li> <li>4. Значна відносна частка ринку</li> <li>5. Добротна якість продукції та помірна ціна</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока зношеність основних виробничих засобів</li> <li>2. Неефективне використання ресурсів підприємства</li> <li>3. Переважання ручної праці, невисока фондоозброєність</li> <li>4. Низький ступінь готовності працівників до змін</li> <li>5. Недостатньо високий прибуток</li> </ol>
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення видів товарів</li> <li>2. Нарощування основного та оборотного капіталу</li> <li>3. Зростання продуктивності праці та матеріальної забезпеченості працівників</li> <li>4. Проведення модернізації технологічного устаткування</li> <li>5. Банкрутство</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збільшення рівня конкуренції в галузі</li> <li>2. Технологічне відставання</li> <li>3. Економічна криза в державі</li> <li>4. Погіршення репутації</li> </ol>

		Сильні сторони	Слабкі сторони
		Добротна якість продукції та помірна ціна	Застаріле обладнання та низька зацікавленість працівників в розвитку підприємства
Загрози	Зростання конкуренції, зниження репутації	Вдосконалення маркетингової політики	Залучення інвесторів
Можливості	Розширення видів товарів та вихід на нові ринки	Можливість виробництва нових видів продукції та нарощення обсягів випуску	Модернізація устаткування та заохочення працівників (додаткова заробітна плата від величини прибутку)

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу для ПП «СТЕПТЕР»



Рис. 2.3. Товарна структура експорту ПП «СТЕПТЕР»

## • Якісна характеристика трудових ресурсів підприємства

Класифікаційні ознаки	Характеристика трудових ресурсів		
	групи працівників	чисельність	структура
Стать	Жіноча	30	62,50
	Чоловіча	18	37,50
Стаж роботи	До 3 років	4	8,33
	До 10 років	29	60,42
	від 10 років	15	31,25
Освіта	Середня спеціальна	13	27,08
	Незакінчена вища	1	2,08
	Немає	0	0,00
Кваліфікація	Висококваліфіковані	26	54,17
	Кваліфіковані	20	41,67
	Малокваліфіковані	1	2,08
	Некваліфіковані	1	2,08
Оплата праці	до 7000 грн	3	6,25
	до 10000 грн.	22	45,83
	від 10000 грн.	23	47,92
Вік	до 25 років	8	16,67
	до 40 років	14	29,17
	від 41 року	26	54,17
Категорії	Робітники	39	81,04
	Керівники	4	9,12

## Аналіз структури та динаміки активу балансу

Показники	2017 р.	2018 р.			2019 р.			2020 р.		
	тис.грн	тис. грн	+/- до поперед. періоду тис. грн	% до поперед. періоду	тис.грн	+/- до поперед. періоду тис. грн	% до поперед. періоду	тис.грн	+/- до поперед. періоду тис. грн	% до поперед. періоду
Основні засоби	1243,0	1460,2	217,2	117,5	1466,0	5,8	100,4	1275,2	-190,8	87,0
Запаси	384,9	764,6	379,7	198,6	1006,8	242,2	131,7	543,1	-463,7	53,9
Поточна ДТ заборгованість	1370,0	589,5	-780,5	43,0	464,2	-125,3	78,7	531,3	67,1	114,5
Гроші та їх еквівалент	293,9	968,8	674,9	329,6	1093,1	124,3	112,8	1551,0	457,9	141,9
Інші оборотні активи	1,3	1,5	0,2	115,4	0,6	-0,9	40,0	3,0	2,4	500,0
Всього	3293,1	3784,6	491,5	114,9	4030,7	246,1	106,5	3903,6	-127,1	96,8

## Основні показники господарської діяльності підприємства

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 р. до 2018 р.		2020 р. до 2019 р.	
				Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %	Абсолютне відхилення, грн	Відносне відхилення, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6404,1	6369,0	3097,0	35,1	99,5	-3272	48,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4750,8	3651,1	2226,3	1099,7	76,9	-1424,8	61,0
Інші доходи	1159,5	1126,7	1163,4	32,8	97,2	36,7	103,3
Інші витрати	2195,9	3473,8	1936,2	-1277,9	158,2	-1537,6	55,7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	616,9	370,8	97,9	246,1	60,1	-272,9	26,4
Витрати (дохід) з податку на прибуток	111,0	66,7	17,6	44,3	60,1	-49,1	26,4
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	505,9	304,1	80,3	201,8	60,1	-223,8	26,4

## Аналіз динаміки показників рентабельності ПП «СТЕПЕР» за 2018-2020 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення абсолютне	
				2019-2018	2020-2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	4 750,8	3 651,1	2 226,3	-1 099,70	-1 424,80
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	6 404,1	6 369,0	3 097,0	-35,10	-3 272,00
Чистий прибуток, тис.грн.	505,9	304,1	80,3	-201,80	-223,80
Середньорічна вартість активів, тис.грн.	3 539,1	3 907,7	3 967,15	368,60	59,45
Вартість активів на початок року	3 293,5	3 784,6	4 030,7	491,10	246,10
Вартість активів на кінець року	3 784,6	4 030,7	3 903,6	246,10	-127,10
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	2 187,5	2 444,6	2 596,6	257,10	152,00
Вартість оборотних активів на початок року	2 050,5	2 324,4	2 564,7	273,90	240,30
Вартість оборотних активів на кінець року	2 324,4	2 564,7	2 628,4	240,30	63,70
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	3 144,3	3 549,1	3 703,1	404,80	154,00
Вартість власного капіталу на початок року	2 891,4	3 397,1	3 701,1	505,70	304,00
Вартість власного капіталу на кінець року	3 397,1	3 701,1	3 781,4	304,00	80,30
Витрати підприємства, тис. грн.	6 946,7	7 124,9	4 162,5	178,20	-2 962,40
Чиста рентабельність продажу продукції (товарів, робіт, послуг), %	8%	5%	3,6%	-0,03	-0,01
Рентабельність підприємства (активів), %	14%	8%	2%	-0,06	-0,06
Рентабельність оборотних активів, %	23%	12%	3%	-0,11	-0,09
Рентабельність власного капіталу, %	16%	9%	2%	-0,07	-0,07
Рентабельність господарської діяльності, %	7%	4%	2%	-0,03	-0,02

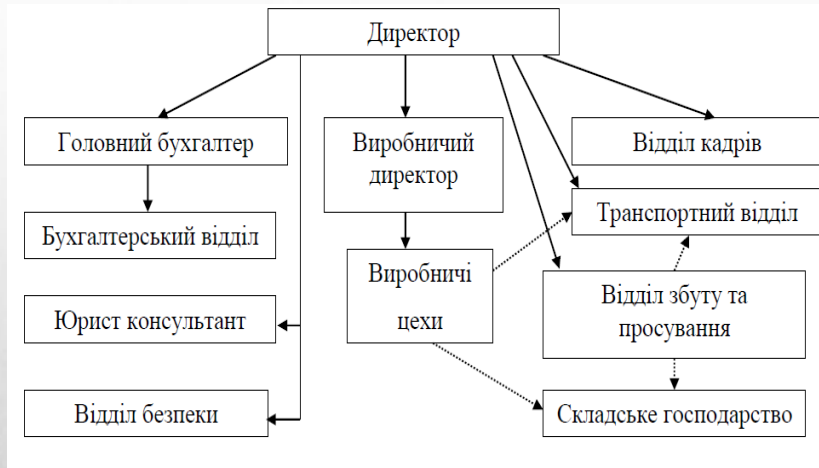


Рис. 2.4. Модель сформованої організаційної структури ПП «СТЕПТЕР»



Рис. 3.1. Проектування організаційної структури управління підприємством



**Рис.3.2. Схема оптимізації організаційної структури підприємства**



**Рис. 3.3. Основні шляхи вдосконалення системи управління підприємством**

## ВИСНОВКИ

- Доведено, що забезпечення оптимальної побудови структури управління бізнес-процесами на підприємстві відбувається з дотриманням визначених принципів.
  - При цьому обґрунтовано виділення основних вимог до загальних організаційних структур підприємства, які рекомендовано враховувати при формуванні та вдосконаленні таких структур. Звідси структура управління повинна бути сформована в такий спосіб, щоб отримувати швидку і відповідну реакцію на зміни зовнішнього середовища, не втрачаючи при цьому керованість організацією.
  - Визначено базові чинники впливу на формування організаційної структури ПП «Стептер»: ними виступають виробничі процеси, які є основою структури виробництва та формують горизонтальний поділ праці; обсяги та масштаби виробництва.
- Визначені та виокремлені першочергові завдання покращення організаційної структури системи управління підприємством.
- 

- З метою підвищення ефективності сформованої системи управління підприємством доведено необхідність проведення оцінювання окремих складових управлінської системи суб'єкта господарювання та визначені його конкретні етапи.
  - Розроблена та представлена логічна послідовність процесу проектування організаційної структури управління підприємством «Стептер».
  - В процесі удосконалення організаційної структури підприємства, враховуючи такі чинники: цілі розвитку підприємства, розміри економічної і соціальної діяльності, потенційні можливості підприємства відповідно до його ресурсного забезпечення, характерні особливості управління бізнесом та існуючої управлінської структури розроблена схема оптимізації організаційної структури досліджуваного підприємства.
-

□ Для вирішення управлінських проблем з організаційними структурами на сучасних підприємствах доведена доцільність впровадження практики формування проблемноорієнтованих команд, що обумовлено нагальною потребою об'єднання різних видів робіт та діяльності, які мають виконувати усі учасники управлінського процесу.

□ Доцільним є також застосування сучасних підходів до управління собівартістю продукції та підприємства. З-поміж них можна виокремити такі підходи як «директ-костінг», «стандарт-костінг», «системи ABC».

□ В сучасних конкурентних умовах кожний суб'єкт господарювання повинен забезпечити належний рівень управління і координації не лише внутрішніх бізнес-процесів, а й зовнішніх. Завдяки використанню передових маркетингових та інформаційних технологій, впровадженню логістичних концепцій стає можливим результативне управління взаємодією із споживачами. Тобто, на підприємстві важливо розвивати процеси, спрямовані на клієнтів: маркетинг відносин, розвиток брендів, використання Інтернету та CRM-технологій, а також моделювання процесів B2C.

□ Під час управління бізнес-процесами, орієнтованими на споживача, важливо розробляти стратегії управління взаємодією з клієнтами (CRM) на основі аналізу їх споживчої поведінки. Ці стратегії дозволяють компаніям максимально отримувати інформацію про своїх клієнтів та їх потреби, формують клієнтську базу і на цій основі організують управлінську діяльність.