

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ
Кафедра менеджменту

БУТРОВА МАРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ
ПІДПРИЄМСТВА (НА МАТЕРІАЛАХ ***)**

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент
Робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня

Науковий керівник:
ЮЩИШИНА ЛАРИСА ОЛЕКСІЇВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 16

Засідання кафедри менеджменту

від 23.05.2024 р.

Завідувач кафедри

_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2024

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Освітній рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту
Наталія ХОМЮК
25.09.2023 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ БУТРОВІЙ МАРИНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ

1. Тема роботи: Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства (на матеріалах *****).

2. Керівник роботи: Ющишина Лариса Олексіївна, кандидат економічних наук, доцент

3. Термін подання здобувачем роботи: 23.05.2024 р.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та дослідження управління ефективністю бізнес-процесів підприємством.

Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність та види бізнес-процесів підприємства; охарактеризувати особливості управління бізнес-процесами підприємства; визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки управління ефективністю бізнес-процесами підприємства; охарактеризувати та проаналізувати управління ефективністю бізнес-процесів *****»; проаналізувати ефективність бізнес-процесів *****»; оцінити ефективність бізнес-процесів *****».

Об'єктом дослідження є управління ефективністю бізнес-процесами приватного підприємства *****

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади аналізу та оцінки управління ефективністю бізнес-процесів *****».

5. Дата видачі завдання: 25.09.2023 р.

6. КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1.	Підготовчий: вибір, затвердження теми кваліфікаційної роботи, складання індивідуального плану-графіка дослідження	до 25.09.2023 р.	
2.	Основний		
2.1.	Виконання теоретико-методологічного розділу	до 22.12.2023 р.	
2.2.	Виконання дослідницько-аналітичного розділу	до 30.04.2024 р.	
2.3.	Формування висновків та пропозицій	до 10.05.2024 р.	
3.	Оформлювальний: оформлення рукопису та перевірка керівником	до 17.05.2024 р.	
4.	Підсумковий		
4.1.	Отримання висновку керівника про готовність кваліфікаційної роботи; проведення попереднього захисту на кафедрі, отримання рекомендації випускової кафедри про допуск до захисту	до 23.05.2024 р.	
4.2.	Отримання рецензії на кваліфікаційну роботу, подання роботи до ЕК	до 05.06.2024 р.	

Здобувач освіти		Марина БУТРОВА
Керівник роботи		Лариса Ющишина

АНОТАЦІЯ

Бутрова М.О. Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства (на матеріалах *****). – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми Менеджмент. Волинський національний університет імені Лесі Українки, Луцьк, 2024.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретичні та методичні основи управління ефективністю бізнес-процесів на підприємстві, включаючи сутність та види бізнес-процесів, підходи до аналізу складових та оцінки управління їх ефективністю. Описано модель бізнес-процесів підприємства, проведена характеристика видів бізнес-процесів за класифікаційними ознаками, визначені переваги та недоліки підходів методів до аналізу. Здійснено аналіз основних показників діяльності ***** та проведена його загальна характеристика. Проведено аналіз структури персоналу досліджуваного підприємства за категоріями працівників та основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. У роботі здійснено аналіз та проведена оцінка ефективністю бізнес-процесів ***** , його фінансових показників. Виявлено проблеми та запропоновано методи удосконалення до управління ефективністю бізнес-процесів щодо подальшого функціонування для *****на основі отриманих результатів.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесами, ефективність бізнес-процесів.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРИТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність та види	8
1.2. Особливості управління бізнес-процесами підприємства	12
1.3. Методичні підходи до аналізу складових та оцінки управління ефективністю бізнес-процесів підприємства	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ *****	21
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності *****	21
2.2. Аналіз ефективності бізнес-процесів *****	29
2.3. Оцінка ефективності бізнес-процесів *****	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Аналіз та оцінка ефективності бізнес-процесів є надзвичайно важливими у стратегічному управлінні підприємства, оскільки вони вважаються основою для успішної адаптації до нововведень та позитивних результатів діяльності. Якісне дослідження дозволяє вчасно реагувати на можливі проблеми та впроваджувати зміни в їх вирішенні. Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити приховані ризики, досягти високої ефективності та стійкості в конкурентному середовищі.

Важливим процесом успішного підприємства є оптимізація бізнес-процесів, що відображається на ефективності та стабільності. Вдала оптимізація дозволяє підвищити рівень контролю та дозволить компанії постійно отримувати нові ідеї та показники в роботі компанії, що допомагає підприємству ефективно функціонувати на ринку.

Оцінка ефективності бізнес-процесів є ключовим елементом ефективного управління будь-якого підприємства. Зміни різного характеру в діяльності підприємства пов'язані з тією чи іншою альтернативною управлінського рішення, тому проведення оцінки їх стану допоможе ефективно управляти бізнес-процесами, адже в нас час існує безліч зовнішніх чинників, які можуть негативно впливати на безпосередню роботу організації.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження – розробка теоретико-методичних і прикладних рекомендацій щодо підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства.

Досягнення мети дослідження зумовило необхідність розв'язання наступних ключових завдань:

- визначити сутність та види бізнес-процесів підприємства;
- охарактеризувати особливості управління бізнес-процесами підприємства;

- визначити методичні підходи до аналізу складових та оцінки управління ефективністю бізнес-процесами підприємства;
- охарактеризувати та проаналізувати управління ефективністю бізнес-процесів *****;
- проаналізувати ефективність бізнес-процесів *****;
- оцінити ефективність бізнес-процесів *****.

Об'єктом дослідження є управління ефективністю бізнес-процесами приватного підприємства *****.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади аналізу та оцінки управління ефективністю бізнес-процесів *****.

Методи досліджень. У процесі дослідження було використано наступні методи: опису, порівняння, групування, графічний метод, узагальнення, спостереження.

Практична значущість. Проведене дослідження є практично значущим для приватного підприємства ***** оскільки це впливає на різні аспекти їхньої діяльності та допомагає вдосконалити робочі процеси щоб підтримувати ефективність бізнес-процесів підприємства. Аналіз та оцінка ефективності бізнес-процесів є неперервним процесом, який допомагає підприємству залишатись стабільним, конкурентоспроможним та адаптуватись до змін в динамічному бізнес-середовищі.

Апробація. За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на конференції «Новітні підходи до забезпечення економічної стабільності» (14 червня 2024 р., м. Суми).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Текст роботи викладений на 41 сторінках, містить 11 таблиць, 4 рисунки, 4 додатків. Список використаних джерел налічує 31 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність та види

Бізнес-процеси є основою діяльності будь-якого підприємства, саме вони визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Вони забезпечують виконання всіх аспектів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом, адже кожен бізнес-процес націлено на створення продукції, що відповідає потребам клієнта за різними критеріями, такими як якість та сервіс.

Не кожна діяльність на підприємстві може бути визнана бізнес-процесом, навіть якщо вона призводить до створення цінного продукту для споживача. Основною відмінністю бізнес-процесу є його орієнтація на комерційну діяльність, яка має на меті отримання прибутку. Виробнича діяльність підприємства, спрямована на створення продукту для продажу, вважається бізнес-процесом, лише якщо вона приносить прибуток в результаті продажу виготовленої продукції. Так як головною метою будь-якого комерційного підприємства є отримання прибутку, бізнес-процес складається з різних видів діяльності, спрямованих на досягнення цієї мети.

Під бізнес-процесом у широкому значенні розуміється структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї, до реалізації і результату, тобто це певний системно-замкнений процес, який передбачає досягнення певної мети або вирішення конкретної задачі [1].

В. Горлачук, І. Яненкої вважають, що бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов'язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують

виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта [2, с. 263].

М. Волосатова трактує бізнес-процес як: «...комплекс дій, взаємозалежних та пов'язаних між собою, що мають початок та кінець, метою реалізації яких є перетворення вхідних ресурсів у вихідний продукт, який задовольняє вимогам споживачів. ...» [3, с. 473].

В. Гурова та А. Садекова характеризують бізнес-процес як «сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і тощо)» [4, с.77].

Л. І. Чорнобай та О.І. Дума визначають бізнес-процеси як «... система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, ...» [5, с. 130].

Нетепчук В.В. визначає бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих бізнес-операцій, які за допомогою вхідних потоків, представлених ресурсами та інформацією, трансформуються процесом у вихідні потоки, тобто готову продукцію, необхідну споживачу [6, с.15].

Бізнес-процес складається з бізнес-операцій та внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного чи кількох входів і закінчуються створенням продукції, яка має цінність для клієнта. Бізнес-процеси охоплюють не лише внутрішню структуру, а й різноманітність дій, у яких використовуються ресурси та створюється цінність для клієнта. Важливо розуміти та аналізувати функціональність кожного бізнес-процесу на підприємстві для того, щоб знати наскільки він буде ефективним та результативним.

Розглянемо спрощену модель бізнес-процесів підприємства, на якій кожен із елементів є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-процесу і відіграє ключову роль (рис.1.1).

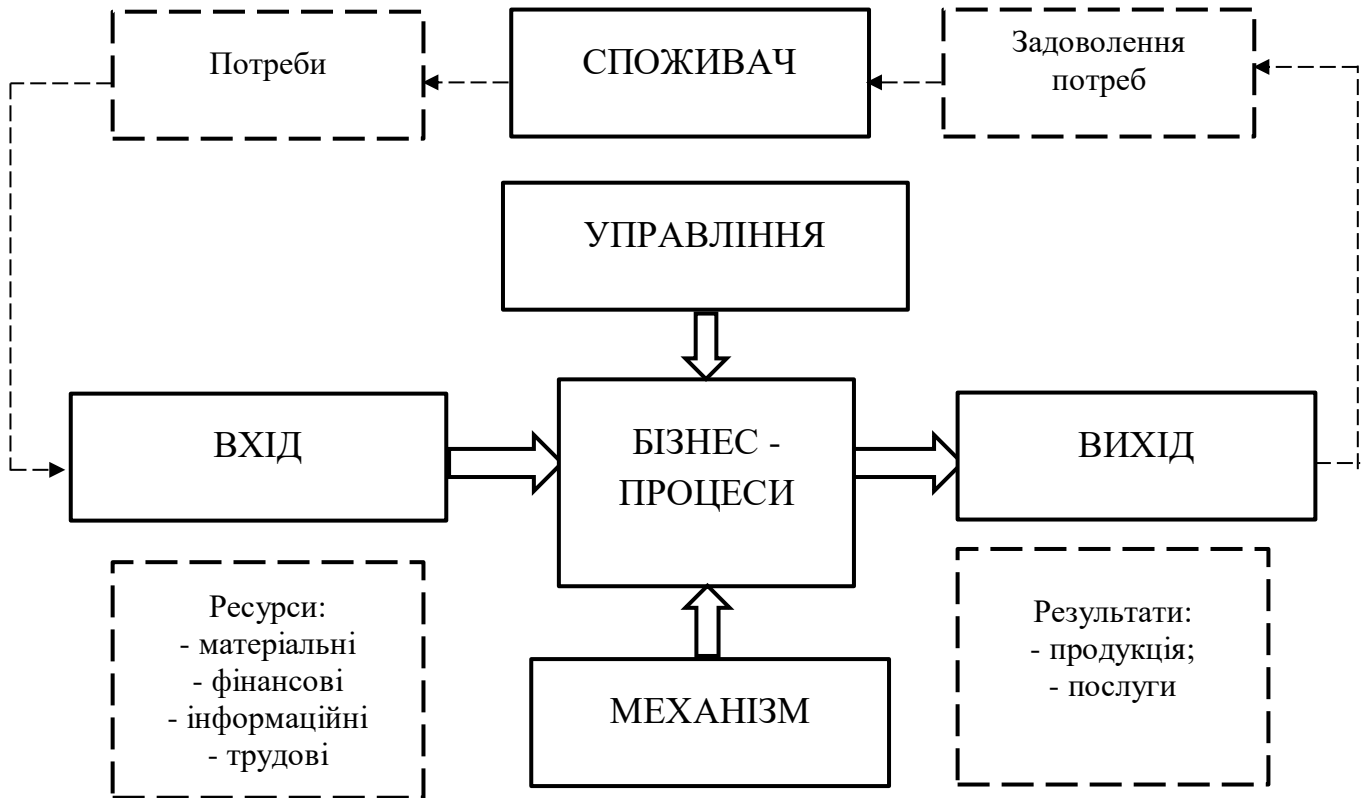


Рис. 1.1 Спрощена модель бізнес-процесів підприємства

Примітка. Побудовано на основі [7].

Згідно вищенаведеної спрощеної моделі, основними елементами бізнес-процесів підприємства є:

- управління (станданти, інструкції, нормативи, регламентуюча документація та інші засоби контролю);
- вхід (ресурси, що безпосередньо необхідні для реалізації бізнес-процесів);
- вихід (результат процесу, який може бути або вже готовою продукцією, або ресурсом для наступного процесу);
- механізм (засоби реалізації процесів) [7].

Управління бізнес-процесом – це систематичний підхід до управління, що спрямований на покращення функціональності та діяльності як процесів так і організації в цілому. Завдяки даному підходу можна детально визначити процеси, організувати їх виконання, та покращити якість результатів [8].

Також управління бізнес-процесами розглядається як концепція процесного управління організацією, оскільки в ній бізнес-процеси є особливими ресурсами підприємства, які безперервно адаптуються до постійних змін. Дана концепція покладається на таких принципах, як зрозумілість і видимість бізнес-процесів на підприємстві, які досягаються за рахунок моніторингу та аналізу [9].

Основними вимогами для ефективного управління бізнес-процесами як найважливішої частини будь-якої виробничої діяльності є:

- введення конкретних технічних вимог до виготовлення продукції для того щоб вчасно відслідковувати продукцію, дотримання норм, якості, відхилення чи доопрацювання продукції;
- ефективна організація технічного контролю, при плануванні та проведенні вибіркового контролю;
- планування дій у разі непередбачуваних ситуацій;
- підготовка персоналу (інженерів, менеджерів, майстрів, операторів);
- документація і періодичний аудит виробничих процесів та ділянок [10].

Виокремлюють такі види бізнес-процесів: основні, супутні, допоміжні, забезпечуючі, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку.

Основні бізнес-процеси – це ті, що спрямовані на виробництво товарів або надання послуг, що є основними метами підприємства і забезпечують генерацію прибутку. Супутні процеси виникають у результаті основної виробничої діяльності і також спрямовані на виробництво товарів або надання послуг, що є супутніми до основних метами підприємства і також генерують прибуток. Допоміжні бізнес-процеси призначені для підтримки основних бізнес-процесів і забезпечення їхніх специфічних характеристик. Процеси, що забезпечують, орієнтовані на підтримку всіх інших бізнес-процесів і забезпечення їхніх універсальних характеристик. Це може бути фінансове, кадрове, інженерно-технічне забезпечення та інше. Бізнес-процеси управління включають в себе широкий спектр управлінських функцій на різних рівнях –

від окремого бізнес-процесу до управління в цілому системою. Це може бути стратегічне, оперативне та поточне планування, реалізація управлінських впливів тощо. Бізнес-процеси розвитку включають у себе зусилля щодо удосконалення вироблених товарів або послуг, технологій, модифікації устаткування [11].

Авторами [12, 13, 14] виокремлено основні категорії бізнес-процесів підприємства відповідно до їх класифікаційних ознак, проведена характеристика відповідно до бізнес-процесу, які представлені у додатку Г.

Отже, бізнес-процес – це структурований набір дій на підприємстві, що виконується для досягнення певного результату. Він відіграє надзвичайно важливу роль у функціонуванні будь-якої організації, адже бізнес-процес охоплює різні аспекти діяльності, враховуючи виробництво товарів, надання послуг, управління ресурсами, взаємодія з клієнтами чи досягнення інших стратегічних цілей. Оптимізовані бізнес-процеси дозволяють підприємствам працювати більш ефективно та продуктивно, завдяки чому зберігається конкурентна перевага на ринку.

1.2. Особливості управління бізнес-процесами підприємства

Ключові аспекти бізнес-процесів є вирішальними для успішного функціонування підприємства та досягнення його стратегічних цілей. Важливо почати з чітко визначених цілей та принципів, спрямованих на вирішення стратегічних викликів компанії.

До цілей відноситься зменшення витрат, скорочення витрат часу на роботу, ресурси та тривалість процесу; покращення якості продукції чи послуг [15]. Особливість управління бізнес-процесами полягає в дотриманні основних принципів. Ними є: безперервність, гнучкість, цілеспрямованість, сумісність, альтернативність, оптимальність, раціональність, відповідальність, аналітичність оперативність, соціальність, визначеність,

керованість та рівновага. Дані принципи безпосередньо стосуються функціонування підприємства, яке дозволяє аналізувати, контролювати та вдосконалювати бізнес-процеси зі всіх напрямків та підтримувати належний стан бізнес-процесу [16].

Управління бізнес-процесами потрібне для оптимізації, ефективності та адаптації в сучасному середовищі. По-перше, воно підсилює менеджмент організації і за допомогою управління процесами підприємство працює більш ефективно, таким чином легше отримувати бажані результати. По-друге, впровадження процесного підходу та оптимізації процесів вплине на активний та правильний розвиток компанії. По-третє, завдяки вдосконаленню бізнес-процесів та їхньому належному управлінні, гарантована побудова дисциплінованої та системної організації.

Розпочинаючи процес побудови системи управління бізнес-процесами, перше завдання починається із визначення ключових показників кожного підрозділу та структурування бізнес-структури. Процес завершується контролем результатів діяльності у всіх аспектах діяльності. Це вимагає концентрації ресурсів і вибору і вибору необхідних інструментів, які здатні відреагувати на масштаби завдання. Тому інструменти управління бізнес-процесами повинні забезпечувати повний контроль на всіх рівнях управління, при цьому зберігати гнучкість підприємства та її здатність реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [6, с.74].

Управління бізнес-процесами базується на комплексі підходів, які забезпечують їх раціональну організацію. Такими підходами є: комплексний підхід: досліджує причинно-наслідкові зв'язки та оцінює якість вхідних та вихідних даних; інтеграційний підхід: сприяє підвищенню ефективності координації дій за рахунок формування взаємозв'язків між структурними підрозділами; безперервний підхід: розглядає управління бізнес-процесами як неперервний цикл функцій, таких як прогнозування, планування, коригування та моделювання; нормативний підхід: встановлює нормативи для покращення якості виробництва та контролю за бізнес-процесами; адміністративний

підхід: включає чітке визначення функцій, обов'язків та відповідальності працівників через формування відповідної нормативної документації; маркетинговий підхід: орієнтований на задоволення потреб споживача через урахування особливостей функціонування підрозділів підприємства; соціальний підхід: сприяє професійному розвитку, самореалізації та мотивації працівників; інноваційний підхід: спрямований на забезпечення економії витрат та збереження ресурсів через пошук новаторських методів побудови бізнес-процесів; функціональний підхід: передбачає управління різними функціями, що забезпечують основні процеси підприємства; системний підхід: розглядає всі елементи як єдине ціле, підкреслюючи важливість їх узгодженої взаємодії для успішного функціонування підприємства [16].

Узагальнимо основні аспекти впровадження управління бізнес-процесами, зокрема з огляду на функціональні цілі:

– маркетингові цілі характеризують покращення характеристик продукту та послуг, які відповідають потребам клієнтів, гнучке формування цін та ефективна поставка, що забезпечує конкурентоспроможність, збереження та розвиток лояльності клієнтів, завдяки вдосконаленню сервісу;

– виробничі цілі полягають у зменшенні часу виробництва завдяки оптимізації процесів, усунення дублювання операцій та оптимізація використання ресурсів, сприяння зростанню масштабів та ефективності виробництва.

– фінансові цілі ведуть за собою оптимізація бюджетів та підвищення прибутковості через раціональне управління ресурсами, зниження загальних та питомих витрат забезпечує підвищення фінансової стійкості;

– цілі пов'язані з управлінням персоналу описують підвищення продуктивності та кваліфікації персоналу через ефективне організаційне управління, забезпечення задоволеності та залученості персоналу до бізнес-процесів [10].

Аналіз бізнес-процесів в умовах ринкової економіки дозволяє виявити та вирішити проблемні моменти, що сприяє підвищенню ефективності

підприємства. У цьому контексті, перехід до процесного підходу управління є стратегічною необхідністю для подальшого стійкого розвитку.

В управлінні бізнес-процесами важливо дотримуватись послідовність всіх етапів. Перший етап – розробка стратегії керування бізнес-процесами для підприємства, що відповідають їхнім основним цілям. Відповідно до цього потрібно зіставити відповідні напрями з основними типами керування процесами:

- бізнес-процес з орієнтацією на людину. Не містять автоматизованих елементів, полягає в розширенні можливостей людей за допомогою програмних інтерфейсів, функцій сповіщення та відстеження;

- бізнес-процес з орієнтацією на документи. Пов'язані з паперовими та електронними документами, включає в себе використання автоматизації у робочих процесах, з метою підвищення продуктивності та точності, при цьому забезпечуючи виконання всіх потрібних вимог одночасно;

- бізнес-процес з орієнтацією на інтеграцію. Увага приділяється автоматизації та інтеграції систем, систем керування ресурсами підприємства, зв'язками із клієнтами, людськими ресурсами, орієнтована на легкий доступ до даних, програм та служб, підвищуючи рівень задоволення користувачів.

Другий етап – проєкція та схематизація бізнес-процесів. Визначення факторів, які сповільнюють або перешкоджають процесу, надмірні або непотребні завдання, де можуть виникнути великі витрати, помилки, незадоволеність клієнтів або порушення стандартів – все це допоможе якісно відобразити бізнес-процес на даному етапі створення.

Третій етап – моделювання й тестування робочих циклів. Полягає в побудові дослідної моделі, яка відображатиме всі дії, правила та потоки даних у процесі.

Четвертий етап – впровадження удосконалень, що є важливою стратегічною ініціативою для багатьох компаній. Відсутність новизни в різних видах діяльності негативно впливає на ефективність процесів та організації в цілому.

П'ятий етап – моніторинг та відстеження показників ефективності. Залежно від цілей досліджуються різні аспекти ефективності нового процесу, наприклад, як робочий цикл функціонує в межах процесу чи підприємства в цілому.

Шостий етап – оптимізація процесів на основі аналітики, що сприяє для подальшої стимуляції удосконалення бізнес-процесів. Постійні нововведення та вдосконалення робочих циклів підвищують операційну ефективність. Це дозволяє виявляти нові можливості для автоматизації, інтеграції та стандартизації [17].

Для того щоб ефективно управляти бізнес-процесами важливо проаналізувати вплив на них певних чинників. Такими чинниками можуть бути процес постачання, виробництва, реалізації, фінансових розрахунків.

1. Процес постачання є важливою складовою, що забезпечує виконання основного бізнес-процесу на підприємстві, функціонуючи як його вхідний елемент. Найголовнішим елементом цієї комплексної системи є вибір постачальників, а також аналіз їхньої діяльності та умов доставки товарів. У процесі постачання логістика постачання відіграє ключову роль [18].

2. Процес виробництва це чинник, який трансформує «вхід» процесу на «вихід». На сучасних підприємствах виробничий процес має складну природу, оскільки об'єднує в собі значну кількість різноманітних процесів, які взаємодіють між собою і формують структуру виробничого процесу. Результатом є продукція, передбачена планом підприємства [19].

3. Процес реалізації зазвичай націлений на задоволення потреб споживачів та отримання доходів підприємством. Даний чинник є кінцевою стадією кругообігу коштів підприємства, так як рух коштів і товарів створює певну основу економічних відносин між виробниками, постачальниками, посередниками та покупцями [20, с. 350].

4. Процес фінансових розрахунків є завершальним етапом бізнес-процесу, в якому фінансова реалізація доходів проходить через задоволення потреб споживачів. Застосовуються при прийнятті управлінських рішень,

дозволяють встановити найкращі параметри для проведення фінансових операцій, враховуючи різноманітні умови їх реалізації [21, с.5].

Якісне управління на підприємстві вимагає належного планування, постійного контролю і актуалізації бізнес-процесів. Планування і контроль відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності та регулюванні процесів відповідно до стратегічних орієнтирів підприємства. Використання технологій та інформаційних систем дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси, підвищуючи продуктивність та забезпечуючи точність даних. Крім того, належна увага має приділятися ресурсам, таким як людський капітал, матеріальні ресурси та фінансові засоби. Забезпечення взаємодії цих складових гарантує ефективне виконання завдань підприємства та сприяє його стійкому розвитку.

1.3.Методичні підходи до аналізу складових та оцінки управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

Встановлення та застосування методів до аналізу та оцінювання бізнес-процесів відіграє важливу роль у стратегічному управлінні підприємством. Цей етап створює можливість систематичного огляду, під час якого виявляються, як слабкі так і сильні сторони процесів, а також визначаються можливості для їх оптимізації та удосконалення. Вибір та впровадження відповідних методів визначається специфікою галузі, цілями та потребами конкретного підприємства. Аналіз ефективності бізнес-процесів дозволяє виявити пріоритети для подальшого удосконалення, зосереджуючи увагу на тих аспектах, які найбільше впливають на продуктивність.

Управління бізнес-процесами на підприємстві включає низку етапів, спрямованих на постійний контроль та оцінку ефективності управління.

Перший етап, на якому проводиться створення системи якісних та кількісних показників для оцінки управління бізнес-процесами є аналіз їх

ефективності. До якісних показників відносяться обґрунтованість управлінських рішень підвищення якості роботи, культура управління. До кількісних можна віднести приріст прибутку, збільшення обсягів реалізації продукції, зростання продуктивності праці, зниження фондомісткості, збільшення фондовіддачі, прискорення оборотності оборотних коштів, збільшення рентабельності виробництва тощо [22, с.579–580]. Крім цього проводиться діагностика бізнес-процесів на всіх рівнях підприємства для виявлення слабких місць та можливостей для оптимізації.

Другий етап є визначення ключових бізнес-процесів та перешкод. Він передбачає визначення основних бізнес-процесів, які найбільше впливають на продуктивність організації. Тут проводиться SWOT-аналіз процесів, їх ранжування та ідентифікація можливих обмежень.

Третій етап пов'язаний з аналізом фінансових можливостей організації для подальшого покращення бізнес-процесів. На даному етапі оцінюється виробничий та ринковий потенціал, який дозволить зрозуміти, які ресурси можуть бути використані для оптимізації.

Четвертий етап полягає у визначенні форм та методів оптимізації. Здійснюється підбір методів та підходів, які будуть використані до оптимізації. Це включає аналіз процесів, впровадження інновацій або зміни в організаційній структурі.

На п'ятому етапі проводиться оцінювання ефективності заходів для удосконалення бізнес-процесів. Проводиться аналіз можливостей зменшення витрат та покращення ефективності методів, що були застосовані.

Останній етап передбачає постійний моніторинг результатів впроваджених змін. Здійснюється перевірка, коригування та уточнення вжитих заходів для забезпечення постійного удосконалення бізнес-процесів [23].

Один із найуживаніших критеріїв, за яким можна оцінити ефективність управління бізнес-процесами є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління:

$$E_{y.б.п.} = \frac{P_K}{B_y} \quad (1.1)$$

де $E_{y.б.п.}$ – ефективність управління бізнес-процесами;

P_K – кінцевий результат, отриманий підприємством;

B_y – витрати на управління бізнес-процесами.

Враховання різних критеріїв при методичних підходів до аналізу та оцінювання, таких як оптимальне використання ресурсів, якість виробництва та задоволення потреб клієнтів, робить можливим не лише створення конкурентоспроможних продуктів, а й забезпечує високий рівень задоволення всіх учасників.

Найважливішими методами аналізу бізнес-процесів є:

- аналіз обсягу продажів показує приріст виручки компанії за конкретний проміжок часу, допомагає прогнозувати динаміку продажів;
- рентабельність продажів відображає відносний рівень прибутковості, що дає змогу порівнювати та аналізувати різні показники організації, як за обсягами, так і за структурою;
- конверсія вказує на кількість клієнтів, які зробили покупку, проте не кожен з них залишиться постійним клієнтом, охоплює загальний обсяг відвідувачів у офлайн і онлайн форматах;
- контроль залишків та оборотність – спосіб оцінки, який визначається порівнянням запланованого обсягу продажу з отриманими продажами компанії. Оборотність товару дозволяє оцінити різні аспекти, такі як: швидкість викоистання активів для отримання прибутку, відповідність завданням планування закупівель, формування асортименту тощо [24].

У додатку Д, табл. 1.2 визначено переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу бізнес-процесів підприємства [25, с. 114 – 115].

Отже, аналіз та оцінка ефективності бізнес-процесів є критичними елементами успішного управління підприємством у сучасному бізнес-середовищі Аналіз результатів дозволяє приймати обґрунтовані управлінські

рішення, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності, зменшення витрат та забезпечення високої якості продукції чи послуг. Постійне вдосконалення бізнес-процесів стає стратегічним інструментом адаптації до змін на ринку та забезпечує стійкість підприємства у довгостроковій перспективі. Аналітичний підхід до управління бізнес-процесами визначає успіх підприємства та його здатність до інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ *****

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності

Компанія ***** розпочали свою діяльність *****.
Підприємство зареєстроване за юридичною адресою *****.
Керівником організації є *****.
Розмір статутного капіталу складає ***** грн. Стан організації – не перебуває в процесі припинення [26].

Види діяльності:

- основний: виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій;
- додаткові: виробництво виробів із пластмас, інших готових металевих виробів, будівництво інших споруд, знесення, підготовчі та електромонтажні роботи на будівельному майданчику, монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування; ремонт обладнання зв'язку, діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах, будівництво житлових і нежитлових будівель, трубопроводів, будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій [27].

***** перебуває на українському ринку з 2006 року. За цей період підприємство успішно розробило, побудувало і ввело в експлуатацію понад 1000 базових станцій мобільного зв'язку, включаючи понад 400 баштових споруд для розташування антенно-фідерного обладнання [26].

В комплекс послуг з будівництва споруд електронних комунікацій входить:

- пошук майданчиків і укладення договорів оренди для розміщення базових станцій;

- виконання проектувальних робіт для будівництва базових станцій;
- виготовлення вільно стоячих веж висотою від 50 до 70 м. та металоконструкцій будь-якої складності;
- будівництво базових станцій «під ключ»;
- проведення випробувань необхідних для прийому-передачі базових станцій;
- здійснення гарантійного і післягарантійного обслуговування об'єктів мобільного зв'язку і устаткування, виробленого нашою компанією;
- повна легалізація об'єкту в державних органах;
- юстування параболічних антен радіорелейних ліній;
- монтаж антенно-фідерного обладнання та ін [26].

***** активно працює за лінійно-функціональною структурою (див. рис. 2.1).

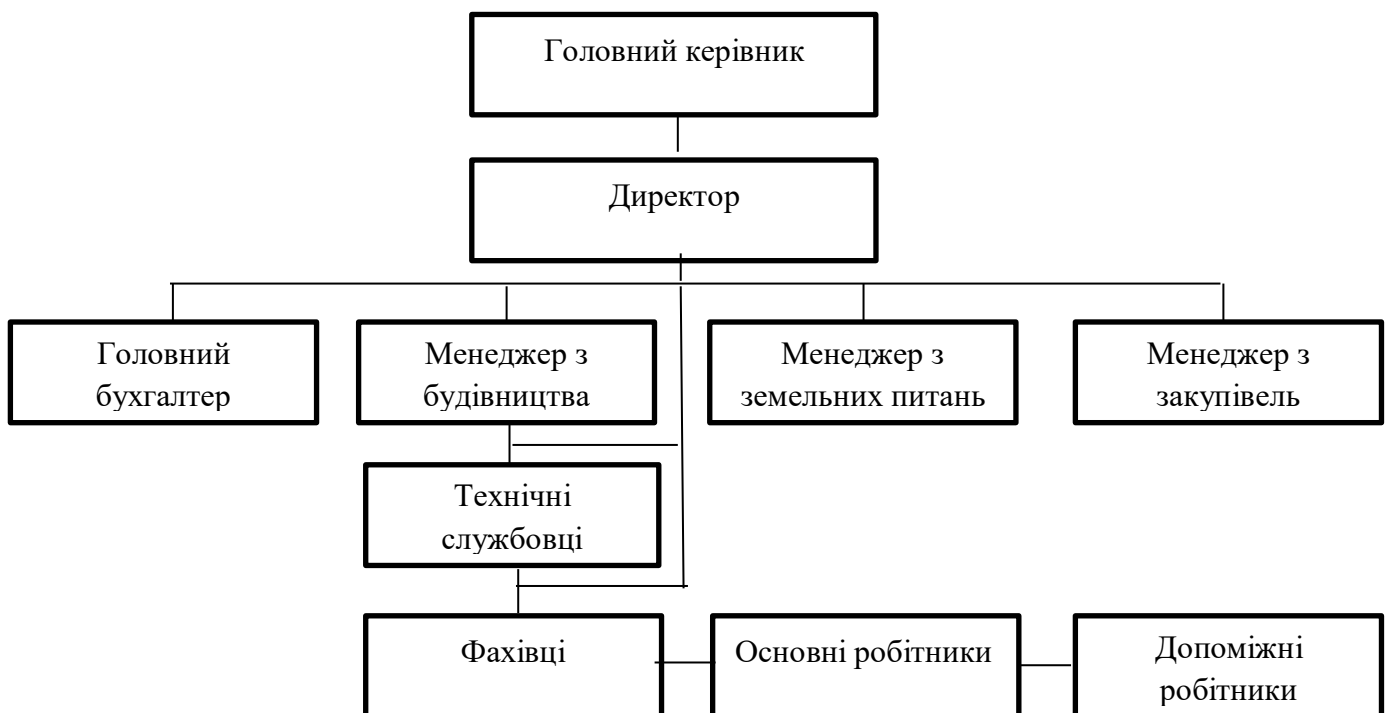


Рис 2.1. Організаційна структура *****

Примітка: Побудовано автором.

Дана організаційна структура завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидке прийняття управлінських рішень, що є притаманним для ефективності досліджуваного підприємства протягом років функціонування на українському ринку [28].

Для того, щоб краще оцінити внутрішнє середовище *****, а саме персонал, розглянемо структуру персоналу за категоріями працівників (див. табл. 2.1.)

Таблиця 2.1.

Структура персоналу ***** за категоріями працівників

Категорія працівників	Роки						Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2021		2022		2023		2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
	осіб	%	осіб	%	осіб	%				
Адміністративно-управлінський персонал, з них:	20	52,6	20	50	22	50	0	2	0	10
керівники	6	15,8	6	15	5	11,4	0	-1	0	-16,6
фахівці та технічні службовці	14	36,8	14	35	17	38,6	0	3	0	21,4
Промислово-виробничий персонал, з них:	18	47,4	20	50	22	50	2	2	11,1	10
основні робітники	13	34,2	14	35	16	36,4	1	2	7,7	14,3
допоміжні робітники	5	13,2	6	15	6	13,6	1	0	20	0
Загальна чисельність працівників	38	-	40	-	44	-	-	-	-	-

Примітка. Побудовано автором на основі власних спостережень.

Як бачимо з даних таблиці, у складі персоналу ***** протягом 2021-2023 рр. відбувались незначні зміни, які мають загалом позитивну динаміку.

Загальна чисельність працівників зростає з 38 осіб у 2021 р. до 44 осіб у 2023 р., тобто загальний приріст становить на 6 осіб протягом 2021-2023 рр.

В складі адміністративно-управлінського персоналу кількість осіб в 2021 та 2022 рр. становила 20 осіб, а вже у 2023 р. зросла на 2 працівників більше, що відповідає темпу приросту в 10% між 2023 та 2022 рр. Кількість керівників зменшилась на 1 особу, відбувся спад в 16,6 % відносно загальної кількості працівників та адміністративно-управлінського персоналу. Фахівці та технічні службовці в 2023 р. зросли на 21,4% порівняно з 2022 р.

Кількість промислово-виробничого персоналу з 2021 по 2023 рр. збільшувався щороку, про це свідчить темп приросту між 2021 та 2022 рр. в 11,1% та 10% між 2022 та 2023 рр.

Отже, із загального зростання чисельності працівників можна зробити висновок, що підприємство в цілому розвивається, проте доцільно буде покращити мотивацію персоналу. Відслідковується в основному позитивна динаміка різних категорій та підкатегорій, що свідчить про можливі зміни в стратегії та напрямках розвитку підприємства.

Завдяки довголітньому досвіду фахівців, інвестиціям у навчання персоналу та наявності потужних технічних ресурсів і власної виробничої бази, ***** може виконувати повний спектр робіт - від стадії концепції до введення об'єкту в експлуатацію. Спеціалісти детально враховують всі аспекти майбутньої будівельної роботи, такі як фінансові можливості замовника, географічні умови майданчика та ключові показники ефективності та прибутковості проєкту. Протягом усього періоду контракту клієнт отримує повний спектр інформаційної підтримки, включаючи стратегічні консультації та надання всіх необхідних технічних і дозвільних документів для різних видів послуг і обладнання [26].

Компанія ***** з 2012 року почала співпрацювати з виробником пасивного обладнання Comba. Сумісно з партнером та замовниками було проведено успішне тестування обладнання та матеріалів, тести показали високу якість обладнання, що по своїм технічним характеристикам не поступається аналогічним брендам на ринку. Проведена робота дала можливість компанії ***** значно розширити портфоліо своїх послуг та вийти на новий, більш високий рівень при реалізації проєктів.

Стальні металоконструкції в даний час широко застосовуються у різних видів будівель і споруд. Вони відіграють важливу роль у створенні різноманітних об'єктів, зокрема: виробничі швидко монтвані будівлі, спорткомплекси, торгово-розважальні комплекси, термінали, павільйони, ангари, бокси, сховища, криті ринки, цехи промислових підприємств,

автозаправки, різні конструктивні елементи на залізничних і автомобільних магістралях, резервуари, трубопроводи великого діаметра, тунелі, різні види кранів, промислові етажерки, каркаси висотних будинків, гідротехнічні споруди та інше. Таким чином, сталі металоконструкції відіграють критичну роль у будівництві різноманітних інфраструктурних об'єктів та споруд, забезпечуючи їхню міцність, стійкість та ефективність.

Все обладнання, що поставляється ***** виробляється на власному виробництві, яке знаходиться в ***** . Таким чином, підприємство дає високу гарантію якості і відповідну ціну. Розробку сучасних виробів, освоєння технології і випуск продукту в найкоротші терміни забезпечує наступна структура виробничого сектора компанії:

- проектне і конструкторське бюро;
- цех обробки металовиробів;
- ділянки різання та гнуття листового металу;
- зварювальна ділянка;
- цех фарбування;
- складські приміщення.

Кваліфікація персоналу цеху виробів з металу компанії дозволяє виготовляти продукцію будь-якої складності, незалежно від того, чи є вона стандартною, чи нестандартною, і будь-якої конфігурації, з дотриманням всіх виробничих норм і вимог якості. Наявність власної фарбувальної лінії дозволяє фарбувати металеві конструкції у будь-який колір, що відповідає вимогам замовника.

Розглядаючи діяльність підприємства за 2021-2023 рр. проведемо аналіз його основних техніко-економічних показників діяльності, для того, аби відобразити реальну картину розвитку підприємства та його подальші перспективи (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Основні показники виробничо-господарської діяльності

***** за 2021–2023 рр.

Показники	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил., %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Власний капітал, тис. грн	4026,5	4601,9	7455,6	575,4	2853,7	14,29	62,01
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73361,2	66707,9	86676,8	-6653,3	19968,9	-9,07	29,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	65804,0	59573,8	76792,3	-6230,2	17218,5	-9,47	28,90
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1065,9	575,4	2853,7	-490,5	2278,3	-46,02	395,95
Середньооблікова чисельність працівників, ос.	38	40	44	2	4	5,26	10
Фондовіддача, грн	16,86	12,04	20,93	-4,82	8,89	-28,59	73,84
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	4350,4	5540,0	4140,8	1189,6	-1399,2	27,34	-25,26
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	29043,3	35398	48106,55	6354,7	12708,55	21,88	35,90
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	1930,56	1667,69	1969,93	262,87	302,24	13,62	18,12
Рентабельність капіталу, %	0,04	0,01	0,05	-0,03	0,04	-75,00	400,00
Рентабельність власного капіталу, %	0,31	0,13	0,47	-0,18	0,34	-58,06	261,54
Рентабельність продажу, %	0,01	0,01	0,03	0	0,02	0,00	200
Рентабельність господарської діяльності, %	0,01	0,01	0,03	0	0,02	0,00	200
Дебіторська заборгованість, тис. грн	4772,2	5354,6	5564,9	582,4	210,3	12,20	3,93
Кредиторська заборгованість, тис. грн	12276,9	17784,3	17504,7	5507,4	-279,6	44,86	-1,57

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Власний капітал у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 14,29%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зріс ще на 62 %, що є позитивною тенденцією для підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. спав на 9,47%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 29,93 %. Собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 9,47 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 28,90% що є позитивним показником для підприємства. Підприємство у 2021 р. отримало чистий прибуток в сумі 1065,9 тис. грн, у 2022 р. – 575,4 тис. грн, у 2023 р. – 2853,7 тис. грн.

У 2021 р. на одиницю вкладених основних засобів припадало 16,86 грн виручки, у 2022 р. – 12,04 грн, а у 2023 р. – 20,93 грн, тобто ефективність використання основних засобів у ***** зростає. Середньорічна вартість основних засобів у 2021 р. складала 2350,4 тис. грн, у 2022 р. – 5540,0 тис. грн, а у 2023 р. – 4140,8 тис. грн. Продуктивність праці у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 13,62 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. – на 18,12%, що є позитивною динамікою. У 2021 р. ефективність використання всього майна підприємства становила – 0,04 %, та зменшилась у 2022 р. до 0,01 %, проте у 2023 р. показник став – 0,05 %, що є більшим показником порівняно з 2021 р.

У 2022 р. порівняно з 2021 р. дебіторська заборгованість складала 12,20%, проте у 2023 р. порівняно з 2022р. зменшилась до 3,93%, що є хорошим показником. Кредиторська заборгованість у 2022 р. становила 44,86% в порівнянні з 2021 р., проте 2023 р. в порівнянні з 2022 р. виявився збитковим і становив -1,57%.

Отже, ***** є прибутковим оскільки має лише позитивну динаміку, яка відображає позитивну тенденцію діяльності підприємства.

***** зазвичай виготовляє металеві вироби на основі власних креслень, крім цього існує можливість вироблення виробів згідно ескізу замовника, оскільки побажання клієнтів завжди враховуються. Виробничі ресурси підприємства дозволяють виготовляти різноманітні конструкції для будівництва та задовольняти широкий спектр запитів споживачів, включаючи

арматурні каркаси для каркасно-монолітного будівництва, колони, ферми, балки, рами, опори для обладнання та трубопроводів. За допомогою технічних можливостей компанії, можна виконувати різні операції, такі як рубка листового прокату товщиною до 5 мм та шириною до 2000 мм, а також гнуття прокату та труб.

Аналіз основних засобів є важливим інструментом для управління ресурсами та забезпеченню фінансової стабільності на *****. Для цього побудуємо таблицю, в якій розглянемо витрати на основні засоби та відслідкуємо її динаміку (див. табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Динаміка вартості основних засобів на *****

Найменування основних засобів	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Темп приросту, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022/2021	2023/2022
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Будівлі, споруди та передавальні пристрої	135544,8	135544,8	135544,8	0	0	0	0
2. Машини та обладнання	4927929,4	4972844,4	5039804,9	44915	66960,5	0,91	0,01
3. Транспортні засоби	9050029,2	9026736,9	9 012 409,9	-23292,3	-14327	-0,26	-0,16
4. Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	352264,5	373846,9	373846,9	21582,4	0	6,13	0
5. Інші основні засоби	182259,0	523609,7	523609,7	341350,7	0	187,3	0
6. Малоцінні необоротні матеріальні активи	462198,1	573565,3	743371,1	111367,2	169805,8	19,4	29,6
Усього	15110225	15606148	15828587	495923	222439	0,03	0,01

Примітка. Побудовано автором.

Так із табл. 2.3. бачимо, що загалом вартість основних засобів в 2022 р. порівняно із 2021 р. зросла на 0,03%, а в 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла на 0,01%. Вартість інструментів, приладів, інвентарю (меблі) в 2022 р. порівняно

з 2021 р. збільшилась на 6,13%, а в 2023 р. витрати становили ідентично до 2022 р. – 373 846,9 тис. грн. Витрати на будівлі, споруди та передавальні пристрої протягом 2021-2023 рр. стабільно вартість становила 135 544,8 тис. грн., що є хорошим показником.

Серед вище проаналізованих показників вартість зменшилась відносно мінімально лише на транспортні засоби. У 2022 р. порівняно з 2021 р. витрати зменшились на 0,26%, і у 2023 р. порівняно з 2021 р. зменшились ще на 0,16%.

Найбільший темп приросту спостерігається на інші витрати, у 2022 р. оскільки збільшились на 187,3% порівняно з 2021 р.. Що стосується 2023 вартість залишилась сталою відносно 2022 р. та становила 523609,7 тис. грн..

Загалом можна зауважити, що більшість видів основних засобів на ***** показують позитивний приріст у вартості протягом аналізованого періоду.

В цілому, проведений аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності ***** відображає позитивну тенденцію основних техніко-економічних показників протягом розглянутого періоду.

2.2. Аналіз ефективності бізнес-процесів *****

*****, як підприємство, що спеціалізується на виготовленні та будівництві споруд електронних комунікацій, стикається з великим різноманіттям бізнес-процесів, починаючи від проектування до монтажу та обслуговування. Важливість кожного процесу полягає в його спроможності забезпечити якість продукції, вчасність поставок та відповідність вимогам та очікуванням клієнтів.

Основні бізнес-процеси на ***** включають в себе дослідження ринку та визначення потреб споживачів, розробку технічної специфікації для споруд, включаючи обладнання зв'язку, енергопостачання. Закупівля необхідних матеріалів та обладнання також є важливими для якісного

виробництва. Логістика та управління рухом матеріалів та обладнання від постачальників до будівництва, контроль над поставками.

Супутніми бізнес-процесами на приватному підприємстві ***** є здійснення робіт з будівництва та монтажу згідно технічних проектів, підтримка інфраструктури електронних комунікацій, включаючи регулярне обслуговування та ремонт. Надання консультацій клієнтам, вирішення проблем, впровадження сервісних програм та гарантійного обслуговування.

Допоміжні процеси на досліджуваному підприємстві включають в себе організацію зберігання та управління запасами необхідних матеріалів, що використовуються у виробництві, впровадження програм безпеки на робочому місці, навчання працівників правилам щодо уникнення травматизму, особливо для тих, хто працює на будівництві та виїздах. Аналіз та мінімізація ризиків пов'язані з фінансовими, технічними та природними напрямками діяльності підприємства. Завдяки дотриманню вимог екологічних стандартів, вплив конструкції на навколишнє середовище практично відсутній. Укладення договорів та виконання контрактів, ліцензування, та все що, пов'язане з правовими аспектами також забезпечені на *****.

Забезпечуючі бізнес-процеси на ***** полягають у організаційній структурі управління та системі прийняття управлінських рішень. Працівники даного підприємства працюють за лінійно-функціональною організаційною структурою, що дійсна на ***** протягом всього часу функціонування. Система мотивації персоналу в організації не є до кінця розвиненою, проте ситуація не є катастрофічною. Система контролю розвинена ефективно та проводиться на всіх етапах виробництва.

Бізнес-процеси управління на підприємстві ***** включають в себе управління на його різних рівнях, сюди входять: управління проектами, виробництвом, ресурсами, якістю, відносин з клієнтами.

Бізнес-процеси розвитку не є широкими на досліджуваному підприємстві, проте сюди входять укладання партнерських угод та співробітництво з іншими компаніями для спільного розвитку. Розробка

довгострокових стратегій ризику, оцінка ринкових тенденцій та конкурентного середовища для визначення оптимального напрямку розвитку підприємства.

Отже, вище наведені бізнес-процеси, які взаємодіють між собою на ***** є ефективними, проте завжди є над чим працювати та що покращувати. Неefективним бізнес-процесом забезпечуючі бізнес-процеси, а саме покращення системи мотивації, так, як враховуючи вплив зовнішніх чинників, а саме військові дії на території нашої держави, негативно впливають на основний склад працюючих осіб, відповідно через недопрацьовану систему мотивації, ефективність працівників поступово спадає. Підвищення кваліфікації та підготовка персоналу на ***** присутня, проте вона не є надто ефективною. Для того, щоб управління персоналом було більш ефективним потрібно дотримуватись грамотного мотивування.

Підвищення кваліфікації працівників є важливим, оскільки ми живемо в час коли все змінюється, потрібно покращувати бізнес-процеси в цілому та персонал повинен відповідати знанням по сучасним технологіям. За сучасним вимогам важливо добре володіти іноземними мовами, особливо англійською, це може допомогти у майбутньому при залученні іноземних інвесторів та поширенні продукції на зовнішній ринок. Відкриття нових сторін працівників, а в майбутньому і відділів, продемонструють гнучкість в організації виробництва.

Покращення ефективністю даного процесу допоможе ***** функціонувати ще краще, оскільки працівники є надважливою складовою будь-якого підприємства.

Приватне підприємство ***** відповідає основним вимогам до управління ефективністю бізнес-процесів, адже завдяки чітко напрацьованій роками системі, виготовлення споруд електронних комунікацій відповідає технічним вимогам. Добре налаштована система постачання та контролю, дає

змогу відслідковувати продукцію починаючи від якості матеріалів, закінчуючи та будівництвом.

Для ***** важливо не лише виявляти проблеми, а й вчасно реагувати та впроваджувати вдосконалення, що робить аналіз ефективності бізнес-процесів ключовим елементом його успішного функціонування. Підприємство може виявляти ключові показники продуктивності, визначати резерви для підвищення ефективності та вчасно реагувати на можливі відхилення від стандартів.. Крім того, врахування погляду клієнтів та реагування на їхні потреби дозволяє адаптувати бізнес-процеси для забезпечення високої задоволеності клієнтів та збільшення їхньої лояльності.

Проведемо SWOT-аналіз підприємства ***** (див. табл. 2.4.)

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз *****

1	2	3
	<p><i>Можливості</i></p> <p>1. Використання власних ресурсів</p> <p>2. Зростання попиту на відновлювальну енергію</p> <p>3. Можливість залучення інвестицій</p>	<p><i>Загрози</i></p> <p>1. Військові дії</p> <p>2. Стихійні лиха</p> <p>3. Конкуренція</p>
<p><i>Сильні сторони</i></p> <p>1. Висока якість виробів</p> <p>2. Технологічна обладнаність</p> <p>3. Досвідчений персонал</p>	<p><i>Поле "СiМ"</i></p> <p>1. Розвиток внутрішнього потенціалу шляхом підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових технологій</p> <p>2. Розширення асортименту продукції з використанням відновлювальних джерел</p> <p>3. Розробка маркетингових стратегій для приваблення потенційних інвесторів, включаючи міжнародних.</p>	<p><i>Поле "СiЗ"</i></p> <p>1. Модернізація технологічного обладнання для забезпечення незалежності виробництва та можливості швидкої мобілізації в разі військової загрози</p> <p>2. Застосування високоякісних матеріалів та технологій для створення виробів, стійких до впливу стихійних лих.</p> <p>3. Інвестування в розробку нових технологій, які дозволять зберегти конкурентність підприємства на ринку.</p>

Продовження таблиці 2.4

1	2	3
<p><i>Слабкі сторони</i></p> <p>1. Залежність від сировини</p> <p>2. Неповне навантаження виробничих потужностей</p> <p>3. Високі витрати на виробництво</p>	<p><i>Поле "СлМ"</i></p> <p>1. Впровадження ефективних методів збереження та використання власних ресурсів для зменшення витрат на виробництво</p> <p>2. Маркетингові заходи, спрямовані на підвищення використання відновлювальної енергії серед споживачів</p> <p>3. Встановлення партнерських відносин з інвестиційними фондами, банками та іншими потенційними джерелами фінансування.</p>	<p><i>Поле "СлЗ"</i></p> <p>1. Укладання договорів з різними постачальниками, з різних регіонів, що дозволить зменшити ризик залежності від одного постачальника.</p> <p>2. Пошук нових ринків збуту для зменшення впливу конкуренції на одному ринку.</p> <p>3. Впровадження енергоефективних технологій та процесів з метою зменшення витрат на виробництво</p>

Примітка. Побудовано автором.

Так, аналіз середовища підприємства використовується при здійсненні аналізу ефективності бізнес-процесів підприємства та пошуку способів їх вдосконалення, задля підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Здійснення аналізу ефективності бізнес-процесів у приватному підприємстві ***** дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони бізнес-процесів, а також ідентифікувати можливості для оптимізації та вдосконалення. Врахування поточних тенденцій, вимог ринку та внутрішніх ресурсів стає ключовим чинником для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Завдяки ABC-аналізу (аналіз вартості діяльності) можна класифікувати важливість різних аспектів бізнес-процесів з точки зору витрат та ресурсів. У випадку підприємства, що виготовляє електричні опори та металоконструкції (*****), можна провести ABC-аналіз на основі нижче наведених категорій.

1. Виробництво, контроль якості. Ці категорії є найбільш важливими складовими діяльності ***** , так як основним видом діяльності є виробництво будівельних металоконструкцій. Для будівництва споруди,

відбуваються не менш важливі процеси, без яких ланцюг робіт втратить свою цінність. Ретельний контроль над якісним виготовлення продукції є критично важливим, враховуючи вагомий вплив на споживачів та конкурентів, оскільки від якості виконання робіт залежить репутація компанії та задоволеність клієнтів.

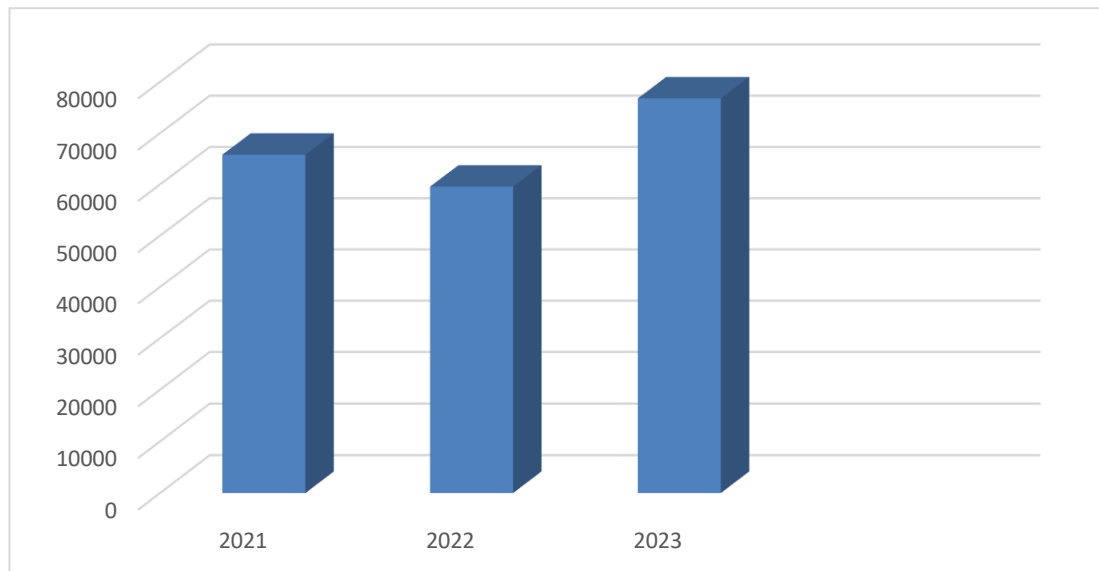


Рис. 2.1. Собівартість продукції ***** за 2021 – 2023 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі додатків А,Б,В.

При цьому, персонал, відповідальний за контроль якості, має необхідний рівень кваліфікації, а також систематично проходить навчання. Також в результаті аналізу було виявлено, що час, який витрачається на кожен етап контролю якості є ефективно розрахованим.

З графіка бачимо, що собівартість продукції підприємства покращується, що є позитивною тенденцією. Показники 2023 року перевищили не тільки 2022 р., а й 2021 р., що свідчить про високу ефективність *****.

2. Фінансове управління. Дані категорії є ключовими аспектами діяльності *****, вони включають в себе процеси управління фінансами, бухгалтерський облік та фінансовий аналіз. Враховуючи фінансові результати протягом 2021-2023 рр., можна сказати, що ***** користується позитивною тенденцією, так як, чистий прибуток у 2023р. становив на

395,95% більше ніж у 2022 р. Цей процес є критичним для забезпечення ефективності та стабільності підприємства, та це може бути менш значущим у порівнянні з іншими аспектами.

Що стосується управління персоналом та фінансового управління, то тут доцільно провести аналіз продуктивності праці працівників приватного підприємства ***** за 2021 – 2023 рр. (рис.2.3).

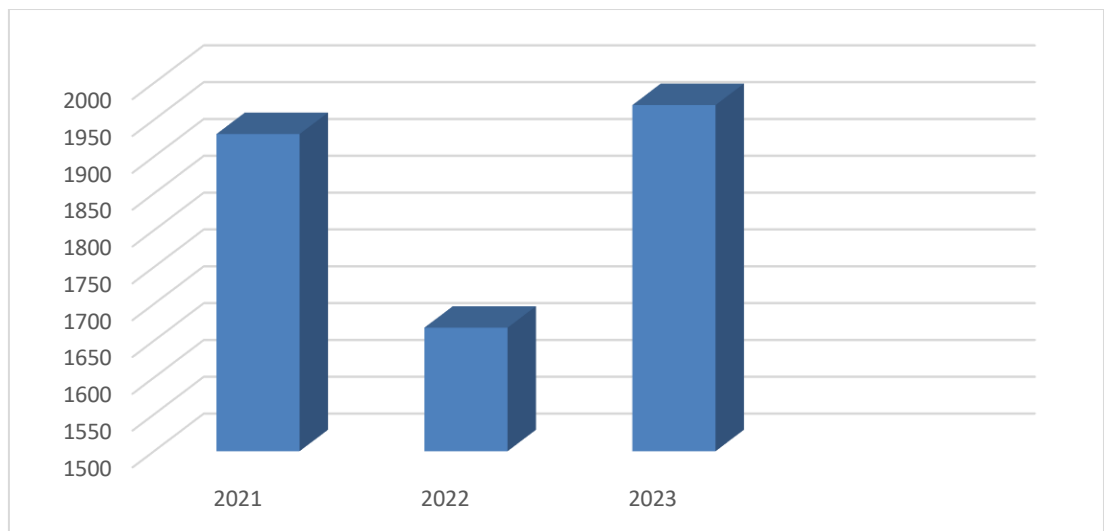


Рис. 2.3. Продуктивність праці працівників ***** за 2021 – 2023 рр.

Примітка. Побудовано автором на основі додатків А,Б,В.

Так, з графіка бачимо позитивну тенденцію до підвищення продуктивності праці працівників підприємства, проте потрібно максимально покращувати цей показник, щоб не було таких різких показників в наступних роках, відповідна система мотивації допоможе працювати працівників ще краще. Так як на підприємстві існує система найму персоналу, можливість навчання та розвитку, що розглядає витрати на управління персональними записами, виплати заробітної плати та інші адміністративні функції.

3. Логістика та постачання, маркетинг та збут. Ці категорії охоплюють процеси забезпечення ***** необхідними матеріалами та обладнанням, а також маркетингові та збутові заходи. Так як, підприємство має власний завод з виробництва, постачання окремих матеріалів спрощується. Рекламні

кампанії не є першочерговими, оскільки за роки перебування на ринку є певна клієнтська база, яка поки не має наміру розширюватись. Розвиток ринків та вивчення попиту є важливим, але може мати менші витрати порівняно з іншими аспектами.

Розглянемо витрати на виробництво за рахунок оцінки тенденції показників собівартості продукції за 2021 – 2023 рр. (рис. 2.1).

Маркетинг та збут. На рис. 2.2 відображено витрати ***** на рекламні кампанії за 2021 – 2023 рр.

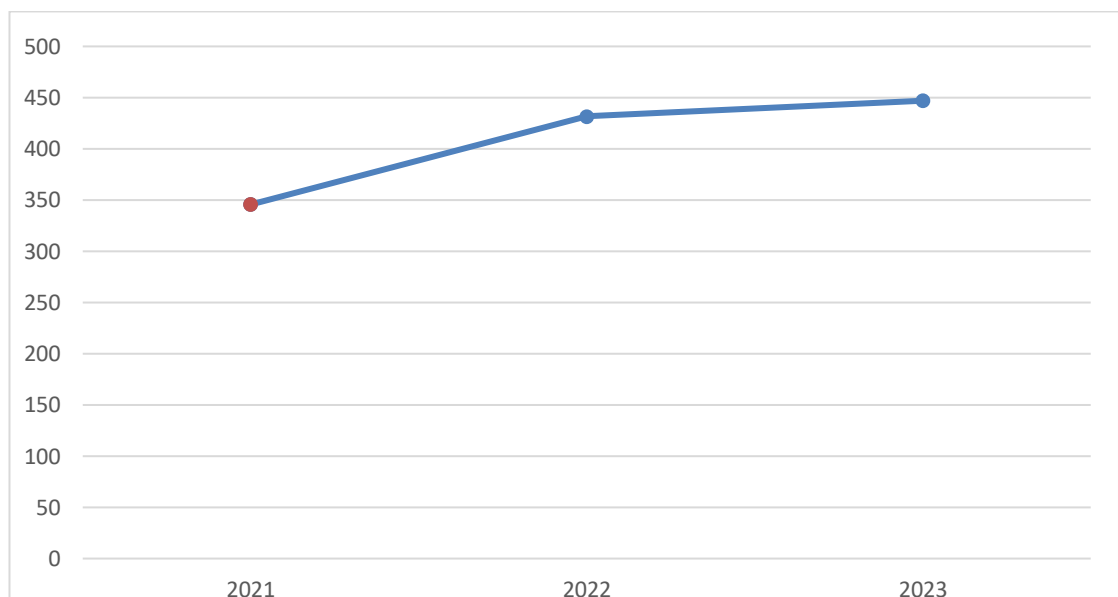


Рис. 2.2. Витрати ***** на рекламні кампанії за 2021 – 2023 рр.

Примітка. Побудовано автором.

З графіка бачимо, що витрати на рекламні кампанії зростають, але при цьому, вони забезпечують збільшення обсягів реалізації продукції ***** . При цьому, також зростають витрати на обслуговування та підтримку клієнтів, включаючи гарантійне обслуговування. Але це забезпечує збільшення прихильності споживачів до компанії та зменшення негативних відгуків.

Логістика та постачання. Проведений аналіз відображає, що витрати на транспортні засоби, вантажні послуги та пакування продукції для доставки зростають, що зумовлено, насамперед, підвищенням вартості на пальне. При цьому, підприємству ***** вдалося оптимізувати витрати на оренду складів, управління запасами та відстеження товарів за рахунок забезпеченості

власними складськими приміщеннями.

Аналіз вартості діяльності ***** за методикою ABC (А – високовартісні, В – середньовартісні, С – низьковартісні) свідчить про те, що бізнес-процеси підприємства є ефективними та оптимізованими.

Високовартісні бізнес-процеси, такі як контроль якості та виробництво отримали належну увагу та ресурси, щоб забезпечити високу якість продукції, оптимізацію виробництва та ефективне управління ланцюгом постачання.

Середньовартісні бізнес-процеси, такі управління персоналом та фінансове управління, отримали належну увагу, забезпечуючи необхідні ресурси для ефективного найму та управління персоналом, а також ефективного фінансового контролю та управління бюджетом.

Низьковартісні бізнес-процеси, такі як маркетинг та логістика, можуть бути достатньо відпрацьовані та оптимізовані для зростання максимальної продуктивності при мінімальних витратах.

Отже, результати ABC-аналізу підтверджують, що підприємство успішно побудувало систему бізнес-процесів своєї діяльності, спрямовуючи ресурси на ключові напрямки та забезпечуючи ефективність у всіх аспектах свого бізнесу.

2.3. Оцінка ефективності бізнес-процесів *****

Оцінка ефективності бізнес-процесів є невід'ємною та критичною частиною успішного управління та розвитку підприємства, такого *****.

В контексті виготовлення електричних опор та металоконструкцій, систематична оцінка бізнес-процесів дозволяє ефективно визначати сильні та слабкі сторони виробництва.

Щоб здійснити аналіз фінансово-майнового стану ***** побудуємо табл. 2.3 для ефективного порівняння показників протягом 2021-2023 рр.

Таблиця 2.5.

Показники фінансових результатів *****

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Відносн. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	73361,2	66707,9	86676,8	-6653,3	19968,9	-9,07	29,93
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	65804,0	59573,8	76792,3	-6230,2	17218,5	-9,47	28,90
Інші операційні витрати, тис. грн	7486,2	7824,3	9915,1	338,1	2090,8	4,52	26,71
Інші витрати, тис. грн	-	-	-	-	-	-	-
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1372,9	703,5	3480,9	-669,4	2777,4	-48,76	394,79
Чистий прибуток, тис. грн	1065,9	575,4	2853,7	-490,5	2278,3	-46,02	395,95

Примітка. Розраховано на основі додатків А, Б, В.

Так, з таблиці бачимо, що собівартість реалізованої продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 9,47%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросла відразу на 28,90 %, що є позитивним моментом. Фінансовий результат до оподаткування зменшився у 2022 р. на 48,76 % порівняно з 2021 р., а у 2023 порівняно з 2022 р. зросли на 394,79 %. Чистий прибуток у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 46,02 %, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. збільшився на 394,79 %.

Побудуємо діаграму згідно табл. 2.3., для того щоб побачити, як змінювався чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) протягом 2021-2023 рр.

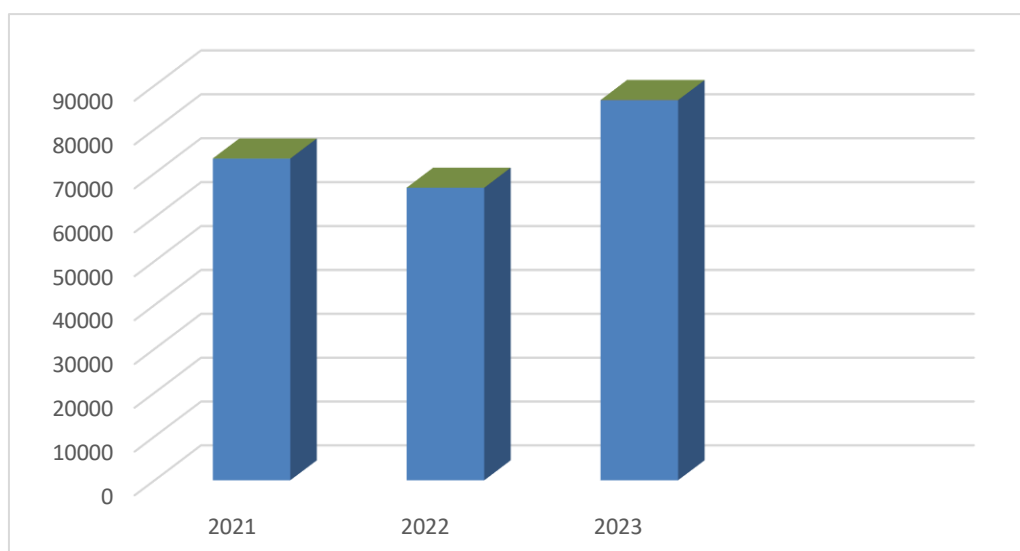


Рис.2.3. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) протягом 2021-2023 рр.

Примітка. Побудовано автором.

Проаналізувавши табл. 2.5 та рис. 2.4 можемо зробити висновок, що період 2021-2022 рр. був збитковим, проте 2022-2023 рр. показали, що фінансові результати покращились. Якщо ***** буде працювати так і надалі, це зможе вивести підприємство на ще вищий рівень на ринку.

Проведемо аналіз показників ліквідності ***** за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.6.).

Таблиця 2.6

Аналіз ліквідності підприємства

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт покриття	0,86	0,97	0,99	0,11	0,02	12,79	2,06
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,43	0,39	0,32	-0,04	-0,07	-9,30	-17,95
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,06	0,01	0,04	-0,05	200	-83,33

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Так із таблиці бачимо, як коефіцієнт покриття протягом 2021-2023 рр. зростає, але все ще є меншим за потрібне нормативне значення, яке становить >1. У 2022 р. порівняно з 2021 р. показник збільшився на 12,70%, а у 2023 р.

порівняно з 2022 р. на 2,06 %. Коефіцієнт швидкої ліквідності зменшується протягом досліджуваних років, так у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 0,04, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. на 0,07. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності зросло протягом 2021-2023 р., це свідчить про певний рівень готовності ***** до сплати своїх поточних зобов'язань.

Отже, наразі досліджуване підприємство має незначні проблеми з ліквідністю, оскільки всі показники знаходяться нижче відповідних нормативних значень.

Проведемо аналіз показників платоспроможності ***** за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.7.).

Таблиця 2.7.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт платоспроможності	0,90	0,89	0,89	-0,01	0	-1,11	0
Коефіцієнт фінансування	0,09	0,10	0,11	0,01	0,01	11,11	10
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,16	-0,03	-0,01	0,13	0,02	81,25	-66,67
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,28	-0,28	-0,11	1	0,39	-78,12	-139,28
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,10	0,10	0,11	0	0,01	0	10
Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів	0,11	0,11	0,12	0	0,01	0	10

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Згідно таблиці, абсолютне значення коефіцієнтів фінансування, фінансової стійкості та співвідношення власних і залучених коштів протягом досліджуваних років залишались стабільними та становили в 2022 р. в порівнянні з 2021 р. становить 0%, а у 2023 р. порівняно з 2022 р. становить 10%. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами зростає з року

в рік, проте так і залишається від'ємним, що свідчить про певні проблеми з оборотними активами.

Протягом 2021-2023 рр. згідно аналізу таблиці відбувались зміни, які говорять про те, що присутні певні фінансові негаразди, тому це потребує уважного моніторингу та коригувань для забезпечення стабільності у майбутньому *****.

Проведемо аналіз ділової активності ***** за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8

Аналіз ділової активності підприємства

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт оборотності активів	2,01	1,65	1,63	-0,36	-0,02	-17,9	-1,21
Коефіцієнт оборотності основних засобів	12,65	15,33	20,93	2,68	5,6	21,18	36,53
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	20,99	15,46	14,38	-5,53	-1,08	-26,34	-6,98
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,49	12,22	15,83	-2,27	3,61	-15,66	-29,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,38	3,38	2,56	-1	-0,82	-22,83	24,26

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Так, з таблиці 2.8. у 2021 р. рівень фінансування оборотних активів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів становив -0,16, у 2022 р. – -0,03, у 2023 р. – -0,01.

У 2021 р. в обороті перебувало 20,99 власного капіталу, у 2022 р. – 15,46 у 2023 р. – 14,38.

Коефіцієнт оборотності активів в нормі протягом 2021-2023 рр. згідно нормативного значення, оскільки показники щороку збільшувались, 2022 р. збільшився на 21,2% порівняно з 2021 р., а у 2023 р. на 36,5% порівняно з 2022 р., що говорить нам про ефективність використання ***** основних засобів, оскільки чим вище значення коефіцієнту, тим ефективніше підприємство використовує основні засоби.

Проведемо аналіз рентабельності ***** за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9

Аналіз рентабельності підприємства

Показник	Рік			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022-2021	2023-2022	2022-2021	2023-2022
Коефіцієнт рентабельності активів	0,03	0,01	0,05	-0,02	0,04	-66,66	400
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,31	0,13	0,47	-0,18	0,34	-58,06	261,54
Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	1,11	1,12	1,13	0,01	0,01	9,09	8,33
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,02	0,01	0,04	-0,01	0,03	-50	300

Примітка. Розраховано на основі даних додатків А, Б, В.

Значення коефіцієнту рентабельності активів суттєво зросло від 2021 р. до 2023 р., що свідчить про покращення використання активів для забезпечення більшого рівня прибутковості, так, як показник у 2022 р. становив -66,66 % , порівняно з 2021 р., а вже 2023 р. значно покращився на 400% відносно 2022 р. Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції зросло незначно, в 2021 р. показник становив 1,11, і щороку покращувався на

0,01, тобто 2022 р. становив 1,12, а 2023 – 1,13, що свідчить про стабільність прибутковості реалізованої продукції.

Узагальнюючи, всі показники рентабельності ***** виявляють позитивну тенденцію з ростом у всіх аспектах. Це вказує на загальне покращення фінансового стану підприємства та ефективне використання ресурсів для генерації прибутку.

Проведемо аналіз фінансових показників діяльності ***** за 2021 – 2023 рр. (табл. 2.10.).

Таблиця 2.10

Динаміка фінансових показників діяльності *****

Показник	Рекомендоване значення	Роки			Абсолютне відхилення, + / –	
		2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт фінансової залежності	Зменшення	10,4	9,72	9,11	-0,68	-0,61
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,11	0,11	0,12	0	0,01
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	Менше 0,5	0,90	0,90	0,89	0	-0,01
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	>0,1	-0,31	-0,06	-0,02	0,25	0,04
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,85-0,9	0,96	0,10	0,11	-0,86	0,01
Фінансовий леверидж	Зменшення	9,42	8,72	8,11	-0,7	-0,61
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,0-2,0	0,86	0,97	0,99	0,11	0,02
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,0	0,43	0,39	0,32	-0,04	-0,07

Примітка. Побудовано автором на основі додатків А, Б, В

Так, з таблиці коефіцієнт фінансової залежності зменшувався з 10,4 у 2021 р. до 9,11 у 2023 р. Це означає, що підприємство стає менш залежним від зовнішніх фінансових джерел, що може свідчити про покращення його фінансової стійкості. Коефіцієнт забезпечення власними коштами показує від'ємне значення протягом досліджуваного періоду, незважаючи на це,

значення показника зростає з -0,31 в 2021 р. до -0,02 в 2023 р., що може свідчити про певне покращення ситуації.

Коефіцієнт фінансової стабільності станом на 2021 р. становив 0,11, що є нижче за рекомендоване значення, у 2022 р., він залишився на тому ж рівні що і в 2021 р.. Проте в 2023 р. коефіцієнт зріс до 0,12, хоч відбулось певне збільшення, але показник ще не досяг рекомендованого рівня. Згідно з цим, можна сказати, що у ***** є певні проблеми з ліквідністю. Фінансовий леверидж відображається як зменшення, оскільки у 2021 показник становив 9,42, у 2022 – 8,72, а у 2023 – 8,11. Зменшення значення цього показника вказує на те, що підприємство змінило свою стратегію фінансового управління для покращення фінансової стійкості. Достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань у 2021 р. становила – 0,86, у 2022 р. – 0,97 та 0,99 у 2023 р. .

Проаналізувавши показники фінансового стану 2021-2023 рр. можна сказати, що на досліджуваному підприємстві відслідковується позитивна динаміка протягом років.

Узагальнюючи, можна сказати що фінансове становище ***** покращувалось протягом аналізованого періоду, що може свідчити про ефективне управління фінансами, проте слід звертати увагу і на невідповідність між нормами окремих показників, так як це є важливим для подальшого фінансового стану досліджуваного підприємства. Оцінка ефективності бізнес-процесів для ***** становить стратегічний інструмент для досягнення високих стандартів якості, оптимізації виробничих процесів та стійкого розвитку на конкурентному ринку.

Оцінка бізнес-процесів підприємства представляє собою всебічне дослідження, аналіз та оцінку ефективності функціонування системи в цілому, а також всіх її складових елементів. Результати оцінки дозволяють зрозуміти поточний стан підприємства, виявити «вузькі місця», які вимагають підвищення ефективності, і визначити, які проекти слід розробити або

переглянути. Діагностика надає можливість визначити напрямки для подальших зусиль з поліпшення стану підприємства

Отже, ефективність бізнес-процесів на ***** є високою, про що свідчить врахування сильних та слабких сторін та проведений аналіз. А також підкреслюється позитивними результатами ABC-аналізу, де високовартісні бізнес-процеси, такі як виробництво, контроль якості та логістика, визначені як ефективні та оптимізовані. Врахування сильних сторін, таких як ефективність виробничих процесів, висока якість продукції та гнучкість управління, свідчить про глибоке розуміння та впровадження передових методів управління на підприємстві.

Зазначені позитивні аспекти, спільно з аналізом слабких сторін, надають підґрунтя для стратегічного вдосконалення. Важливим кроком може бути постійне вдосконалення та оновлення бізнес-процесів, а також інвестиції у навчання персоналу та впровадження сучасних інформаційних технологій.

Таким чином, ***** може на цьому фундаменті будувати стратегію подальшого розвитку, спрямовану на підтримання високої ефективності бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб своїх клієнтів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Бізнес-процеси є невід'ємною частиною ефективного функціонування будь-якого підприємства, сприяючи досягненню його стратегічних цілей та задоволенню потреб зацікавлених сторін. Бізнес-процес — це послідовність дій, в результаті яких створюється новий продукт чи послуга. Управління бізнес-процесами являє собою систематичний підхід до управління, що спрямований на удосконалення діяльності процесів та підприємства в цілому.

Згідно з різними визначеннями, були виокремлені ключові характеристики бізнес-процесу, такі як: створення доданої вартості, взаємозалежність і взаємопов'язаність, орієнтація бізнес-процесів на досягнення спільної мети, вимірювання результатів, дискретність, наявність мети, безперервність, використання ресурсів підприємства, керованість та використання гнучких технологій.

Принципи бізнес-процесів включають в себе наявність мінімальної кількості учасників процесу, скорочення кількості узгоджень, паралельне виконання управлінських функцій, спрощення процесів (зменшення кількості «входів»), створення максимальної кількості можливих варіантів реалізації процесу.

У даній роботі була надана спрощена модель бізнес-процесів підприємства, а також були визначені основні елементи цієї моделі: управління, вхід, вихід та механізм. Також були представлені етапи діагностичного аналізу бізнес-процесів на підприємстві, а також основні види бізнес-процесів за їх класифікаційними ознаками.

В роботі було виокремлено види бізнес-процесів, до таких входять: основні, супутні, допоміжні, забезпечуючі, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку.

Також ми охарактеризували категорії бізнес-процесів відповідно до їхніх ознак. Розглянули основні елементи, які визначають функціонування

процесу, до них належить керівництво, ресурси, готова продукція, показники та технологія, все це є структурованим набором дій, які призводять до досягнення конкретного результату.

Було наведено та охарактеризовано 6 етапів управління бізнес-процесами, кожен з яких є важливим для того щоб функціонування підприємства було якісним та прибутковим. Вплив на них певних чинників вказують на різні напрями діяльності, які між собою взаємопов'язані. До чинників входять такі процеси: постачання, виробництва, реалізації та фінансових розрахунків.

Було встановлено, що теоретичною основою створення системи управління бізнес-процесами є набір підходів, які забезпечують їх ефективну організацію: комплексний, інтеграційний, безперервний, нормативний, адміністративний, маркетинговий, соціальний, інноваційний, функціональний та системний. Таким чином, систематичний аналіз та постійне удосконалення бізнес-процесів сприяють зниженню витрат та ризиків, що забезпечує довгостроковий успіх та стабільність підприємства в динамічному бізнес-середовищі.

Визначення методичних підходів до аналізу та оцінки ефективності бізнес-процесів є ключовим етапом у стратегічному управлінні підприємством. Інтеграція цих підходів у процес управління дозволяє підприємствам постійно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечує постійне покращення їхньої діяльності.

У роботі були визначені переваги та недоліки існуючих підходів та методів аналізу бізнес-процесів підприємства: кількісний та якісний аналіз. Також було визначено, що управління бізнес-процесами підприємства передбачає постійний контроль та оцінку ефективності управління на основних етапах.

Отже, постійне удосконалення бізнес-процесів стає стратегічним інструментом адаптації до змін на ринку та забезпечує стійкість підприємства у довгостроковій перспективі.

Дослідження проводилось на матеріалах *****, основним видом діяльності є виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій. На ***** дійсна лінійно-функціональна організаційній структура, де керівництво прямо контролює виконавчі органи та функціональні підрозділи, щоб цілі були досягнуті більш ефективно. Це дозволяє краще координувати роботу всіх підрозділів, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та збільшення продуктивності. Завдяки лінійно-функціональній організаційній структурі, де керівництво прямо контролює виконавчі органи та функціональні підрозділи, ці мети можуть бути досягнуті більш ефективно. Це дозволяє краще координувати роботу всіх підрозділів на *****, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів та збільшення продуктивності.

Було проведено аналіз структури персоналу підприємства, за категоріями працівників. Щороку змінювалась кількість людей, проте вона була незначна, персонал який працює на підприємстві розділяються рівноцінно по категоріям, що є хорошим показником для *****, оскільки так підприємство функціонує краще. Незважаючи на щорічні зміни в кадрах, підприємство щороку покращувало свою роботу, про це говорить аналіз основних показників виробничо-господарської діяльності. Це свідчить про те, що персонал який працює на підприємстві розділяються рівно по категоріям, що є хорошим показником для *****, оскільки так підприємство функціонує краще.

Станом на 2023 р. ***** є прибутковим, як і протягом попередніх років. Збитковий показник відслідковується середньорічна вартість основних засобів, тому був проведений детальний аналіз динаміки основних засобів на досліджуваному підприємстві. Основні засоби відіграють ключову роль у діяльності підприємства, оскільки вони є необхідними для виробництва товарів та надання послуг, забезпечення конкурентоспроможності. Загалом можна зауважити, що більшість видів основних засобів на ***** показують певний приріст у вартості протягом аналізованого періоду.

Особливо значним є зростання вартості категорій «Інші основні засоби» та «Малоцінні необоротні матеріальні активи». Також слід звернути увагу на збиток вартості транспортних засобів, це свідчить про застаріння або неприбутковість використання активу.

Отож, показники ***** відображають загалом позитивну тенденцію діяльності підприємства, негативна тенденція спостерігається лише у середньорічній вартості основних засобів та становить у 2023 р. порівняно з 2022 – -25,26%.

Загалом, проведений аналіз виробничо-господарської і фінансової діяльності ***** відображає позитивну динаміку основних техніко-економічних показників в аналізованому періоді.

Було проаналізовано види бізнес-процесів, які відбуваються на ***** , а саме: основні, супутні, допоміжні, забезпечуючі, бізнес-процеси управління та розвитку. В ході цього визначено неефективний бізнес-процес, такий як мотивація персоналу та пропонуємо наступні шляхи покращення системи:

1. Матеріальна мотивація, впровадження премій, бонусів, путівок, страхування життя, соціального пакету. Цей вид стимуляції ефективності робітників є найефективнішим.
2. Не менш ефективною є нематеріальна мотивація, яка полягає в підвищенні посади, отримання власного кабінету, нагороджень чи визнання.
3. Непряма мотивація формує відчуття єдності в колективі, так як включає в себе можливість росту, кар'єрні можливості, освітні перспективи.
4. Ще одним способом мотивації є впровадження штрафів за несвоєчасно виконану роботу, спізнення, відсутність на робочому місці за умови не серйозної причини [29].

В ході роботи було проведено SWOT-аналіз підприємства ***** , що використовується при здійсненні аналізу ефективності бізнес-процесів підприємства та пошуку способів їх вдосконалення, задля підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

У роботі проведено ABC-аналіз, який засвідчив, що бізнес-процеси підприємства є ефективними та оптимізованими. Результати ABC-аналізу підтверджують, що підприємство успішно побудувало систему бізнес-процесів своєї діяльності, спрямовуючи ресурси на ключові напрямки та забезпечуючи ефективність у всіх аспектах свого бізнесу.

Проведений аналіз показує, що витрати на транспортні засоби, вантажні послуги та упаковку продукції для доставки збільшуються, що головним чином пов'язано зі зростанням цін на паливо. У той же час, ***** вдалося скорегувати витрати на оренду складських приміщень, управління запасами та моніторинг товарів за рахунок наявності власних складських приміщень.

Оцінка ефективності виробничих процесів на ***** сприяє вдосконаленню якості виробів, зниженню витрат та оптимізації робочих процесів. Це дозволяє розкрити можливості для впровадження нових технологій та інновацій, що може покращує конкурентоспроможність ***** на ринку. Крім того, врахування погляду клієнтів та реагування на їхні потреби дозволяє адаптувати бізнес-процеси для забезпечення високої задоволеності клієнтів та збільшення їхньої лояльності.

Інтеграція різних методичних підходів для оцінювання бізнес-процесів у процес управління дозволяє підприємствам постійно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі та забезпечувати постійне покращення своєї діяльності. Удосконалення аналізу та оцінки ефективності бізнес-процесів є ключовим етапом для забезпечення сталого розвитку підприємства. Для того щоб краще аналізувати та оцінювати ефективність управління бізнес-процесів, ми пропонуємо використовувати такі методи удосконалення, як: безперервне удосконалення, методика швидкого аналізу, реінжиніринг, бенчмаркінг та грінфілд.

Безперервне удосконалення передбачає постійний аналіз і вдосконалення наявних процесів з метою знаходження можливих шляхів для оптимізації. Це може включати, як детальний, так і системний огляд процесу. Основна мета – досягнення більшої ефективності, якості та продуктивності.

Методика швидкого аналізу рішення передбачає, що увага концентрується на певному процесі протягом короткого часу. Мета – визначити способи покращення цього процесу протягом наступних 90 днів. Цей метод може використовуватись для швидкого виявлення проблем та розробки стратегій для їх вирішення шляхом колективного аналізу та обговорення в рамках обмеженого часу. Реінжиніринг є радикальним методом до перетворення бізнес-процесів який має на меті удосконалення основних показників ефективності (витрати, якість, ефективність). Цей підхід охоплює створення нових та ефективніших процесів, не обмежуючись минулим досвідом, забезпечує підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Бенчмаркінг – порівняльний аналіз процесів управління конкретного підприємства з найкращими практиками конкурентних організацій, які виконують подібні процеси але досягають кращих результатів. Цей метод дозволяє ідентифікувати можливості для поліпшення поточної діяльності шляхом використання найкращих практик та ідей з інших компаній. Грінфілд – метод аналізу та ухвалення рішень, який ґрунтується на ідеї створення бізнес-процесу з нуля, без урахування існуючих структур або методів [30].

Серед названих методів реінжиніринг є найбільш радикальним підходом до покращення бізнес-процесів. Це вимагає творчого підходу та фокусу на створенні нових та ефективніших процесів без урахування минулого досвіду. Реінжиніринг є ефективним тоді, коли існуючі процеси застарілі, адже він створює можливість для революційних змін у виробництві та управлінні.

В ході роботи були розглянуті основні проблеми щодо ефективності бізнес-процесів на *****. З урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників, можна зробити висновок що вони тісно взаємопов'язані поміж собою. Поступове вирішення цих проблем або їх уникнення позитивно вплине на майбутнє підприємства.

Комплексне ефективне управління підприємством як складною системою дасть змогу підприємствам стабільно функціонувати в ринкових умовах і лідирувати серед вітчизняних товаровиробників.

Проблема підвищення ефективності виробництва полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю затрачених трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Тому критерієм ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці.

Крім того важливо зробити акцент на наступні можливі напрями удосконалення ефективності бізнес-процесів *****:

- 1) використання передових технологій: застосування автоматизованих інструментів та програмного забезпечення для збору та аналізу даних;
- 2) розширення обсягу аналізу: розширення аналізу до всього життєвого циклу процесу, від початкового планування до завершення;
- 3) залучення зацікавлених сторін: впровадження механізмів залучення працівників, клієнтів та інших зацікавлених сторін до процесу аналізу, проведення регулярних опитувань та обговорень для ідентифікації можливих покращень;
- 4) стандартизація та оптимізація процесів: впровадження стандартів ефективності для забезпечення єдності та порівнюваності показників.

Запропоновані напрями допоможуть підприємству вдосконалювати свою систему управління бізнес-процесами, забезпечуючи більшу точність, надійність та адаптивність до змін в бізнес-середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лаврененко, В.В. Організаційний розвиток підприємства. Сутнісна характеристика бізнес-процесів. *Бібліотека економіста*. URL: <https://library.if.ua/book/28/1897.html> (дата звернення: 29.05.2024).
2. Горлачук В. В., Яненко І. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. 344 с.
3. Волосатова, М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України*: збірник матеріалів IV всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Харків: ХНАДУ, 2018. С. 473.
4. Гурова, В. О., Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи: *Український журнал прикладної економіки*. Вінниця: 2016. С. 75-82.
5. Чорнобай, Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. Вип. 769, 2013. С. 125-131.
6. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
7. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. Вип. 6, 2018. С. 57–64.
8. Бізнес-UA!. *Бізнес-UA!*. URL: <https://biznesua.com.ua/upravlinnya-biznes-protsesami-business-process-management/> (дата звернення: 05.06.2024).
9. Business Process Management, BPM. *IT-Enterprise – your one-stop platform for digital transformation* / www.it.ua. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/business-process-management-bpm> (date of access: 29.05.2024).

10. Тітяєв В.В., Бутко В.С. Особливості управління бізнесом на основі процесного підходу. *Підприємництво та бізнес-адміністрування*: матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції. 2020. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2400> (дата звернення: 05.06.2024).

11. Процесний підхід і сучасні системи управління організацією. URL: https://mte.nure.ua/pdf/studying/zov_1k3_tipprocs.pdf (дата звернення: 05.06.2024).

12. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. Київ: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.

13. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: монографія. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.

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

15. Костіна О.М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 287–297.

16. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7238> (дата звернення: 20.05.2024).

17. Етапи керування бізнес-процесами Microsoft Power Automate. Process Automation Platform Microsoft. URL: <https://powerautomate.microsoft.com/uk-ua/business-process-management-steps/> (дата звернення: 25.05.2024).

18. Ковальова Т. В. Процес постачання в системі управління підприємством: обліковий аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 10. URL:

<https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-09-02/2023-10-09-02> (дата звернення: 20.05.2024).

19. Мацкевічус С. С., Білий Р. О. Виробничий процес і його характеристика. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/29071/9322.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 20.05.2024).

20. Шаповалова Є. О., Золотарьова Н. С. Реалізація продукції – це кінцева стадія кругообігу коштів підприємства. Київ, 2016. С. 350–353.

21. Основи фінансових розрахунків: міністерство освіти і науки України: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Методичні рекомендації до лабораторних робіт для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньої програми «ІТ-фінанси» першого (бакалаврського) рівня. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2023. 52 с.

22. Баєва О. В., Згалат-Лозинська Л. О, Фетісова Н. І. Основи менеджменту: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. Київ: 2008. 599 с.

23. Кондратенко Б.І. Особливості управління бізнес-процесами на підприємстві: репозитарій Вінницького національного технічного університету. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/1234-56789/40761/17189.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 06.06.2024).

24. Найважливіші методи аналізу бізнес-процесів. *Фармсфера*. URL: <https://pharmsfera.com/blog/26/> (дата звернення: 29.05.2024).

25. Тігарєва В.А., Станкевич В.І. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій: вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. Вип.3, 2016.С.113–122.

26. UkrKom.net. URL: <http://ukrkom.net/uk/home> (date of access: 25.05.2024).

27. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/34488279> (дата звернення: 20.05.2024).

28. Структура управління організацією. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm (дата звернення: 19.05.2024)

29. Мотивація персоналу: додайте бізнесу ефективності. Освітній хаб міста Києва. URL: <https://eduhub.in.ua/news/motivaciya-personalu-dodayte-biznesu-efektivnosti> (дата звернення 29.05.2024).

30. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Вип.22. Ч.3.2018. С. 22–26.

31. Бутрова М.О. Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства. Новітні підходи до забезпечення економічної стабільності: матеріали Міжнар. наук. – прак. конф. (14 червня 2024 р., м. Суми). С.127–129.