

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

ЯЦКІВ ЯНІНА МИХАЙЛІВНА

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
БУНЯК НАДІЯ МИХАЙЛІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)
ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Яцків Яніні Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління бізнес-процесами підприємства
Керівник роботи (проєкту) Буняк Надія Михайлівна, кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: визначити сутність бізнес-процесів підприємства та розглянути їх види; розкрити особливості управління бізнес-процесами підприємства; дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства; дати загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників; проаналізувати бізнес-процеси підприємства; оцінити ефективність управління бізнес-процесами підприємства.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Яцків Я. М. Управління бізнес-процесами підприємства.

У роботі викладено теоретичні та методичні основи управління бізнес-процесами підприємства. Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до управління бізнес-процесами підприємства, зокрема визначено сутність бізнес-процесів підприємства та розглянуто їх види, розкрито особливості управління бізнес-процесами підприємства, досліджено методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

Проведено аналіз бізнес-процесів конкретного підприємства та оцінено ефективність управління ними.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

У кваліфікаційній роботі вдосконалено термінологічно-понятійний апарат, зокрема поняття «бізнес-процеси підприємства», яке трактовано як сукупність взаємопов'язаних дій, операцій щодо створення цінності, яка може бути виражена у різних формах, але завжди орієнтована на задоволення запитів клієнтів (як внутрішніх, так і зовнішніх) та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства; науково-методичний підхід до систематизації й структурування видів бізнес-процесів підприємства. Подальший розвиток отримали методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства та оцінки ефективності управління ними на основі поєднання показників оцінки виходів основних та допоміжних бізнес-процесів підприємства, а також показника, що характеризує стійкість підприємства до інфляції.

Розроблені рекомендації мають практичне значення для підприємств, що працюють в умовах невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища, обумовлених воєнним станом. Впровадження запропонованих заходів дозволить підприємствам підвищити ефективність управління бізнес-

процесами й на цій основі скоротити витрати, підвищити прибутковість, поліпшити конкурентоспроможність та зміцнити конкуренту позицію на ринку. Отримані результати дослідження можуть бути використані керівництвом підприємства у процесів оптимізації бізнес-процесів та нарощення темпів розвитку у контексті сучасних викликів.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесами, основні бізнес-процеси, допоміжні бізнес-процеси, бізнес-процеси розвитку, бізнес-процеси управління, ефективність управління бізнес-процесами підприємства.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність та види.....	8
1.2. Особливості управління бізнес-процесами підприємств.....	13
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес- процесами підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ	
2.1. Загальна характеристика підприємства та основних показників його діяльності.....	23
2.2. Аналіз бізнес-процесів підприємства.....	30
2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства...	35
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	54

ВСТУП

Актуальність теми. Зміни умов провадження діяльності, зумовлені воєнними діями на території України, зокрема загострення соціальних проблем, посилення деструктивних процесів в економіці країни, руйнування енергетичної інфраструктури, розірвання ділових зв'язків з партнерами спонукають вітчизняних суб'єктів господарювання до пошуку дієвих інструментів забезпечення свого стабільного функціонування. Одним із ключових чинників адаптації підприємства до нових реалій ведення бізнесу є застосування процесно-структурованого підходу до управління, орієнтованого на оптимізацію всіх його бізнес-процесів та приведення їх у відповідність до запитів зовнішнього середовища

Фундаментальні положення управління бізнес-процесами підприємства досліджували такі вітчизняні вчені, як: Ареф'єв С. О., Артюх О. В., Багорка Д. А., Верцева А. О., Гурова В. О., Дума О. І., Поцелуйко В. А., Седакова А. І., Чергишова Л. В., Чернобай Д. І. та інші. Однак, попри значний науковий доробок у цій сфері, широке коло питань, пов'язаних зі зміною підходів до побудови бізнес-процесів підприємства та управління ними в умовах швидкої трансформації інституційного середовища провадження діяльності потребують поглибленого вивчення.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо управління бізнес-процесами підприємства.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- визначити сутність бізнес-процесів підприємства та розглянути їх види;
- розкрити особливості управління бізнес-процесами підприємства;
- дослідити методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства;

- дати загальну характеристику підприємства та його основних техніко-економічних показників;
- проаналізувати бізнес-процеси підприємства;
- оцінити ефективність управління бізнес-процесами підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління бізнес-процесами підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління бізнес-процесами підприємства.

Матеріал дослідження. Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи слугували наукові публікації вітчизняних теоретиків та практиків; фінансова звітність та статут підприємства; електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет; результати власних досліджень здобувача, аналітичні розрахунки, виконані в процесі дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад управління бізнес-процесами підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що кваліфікаційна робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо управління бізнес-процесами підприємства.

Апробація результатів та публікації. Основні результати, положення та висновки дослідження обговорено й схвалено на XXVI Всеукраїнській щорічній студентській науково-практичній конференції за міжнародною участю (22 квітня 2025 р., м. Одеса) [30].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Бізнес-процеси підприємства: сутність та види

В умовах динамічного розвитку ринків товарів та послуг, загострення конкурентної боротьби за споживача, стрімкої зміни умов провадження діяльності, появи нових викликів, обумовлених воєнним станом, особливої актуальності для українських підприємств набуває пошук нових напрямів розвитку та своєчасне впровадження відповідних трансформацій у механізм господарювання.

Діяльність будь-якого суб'єкта господарювання складається з різноманітних процесів, які, як правило, відповідають його місії та цілям й визначають порядок виконання роботи, забезпечують узгодженість дій та дозволяють досягати поставлених цілей.

Заразом ефективність діяльності підприємства безпосередньо залежить від їх здатності створювати, трансформувати та розподіляти економічну цінність, тобто ефективності бізнес-процесів, які фактично є механізмами, що перетворює ресурси (входи) у продукти чи послуги (виходи), які мають додану вартість для споживача та приносять прибуток.

Незважаючи на ключову роль бізнес-процесів у нарощенні конкурентних переваг суб'єкта господарювання серед науковців немає єдиного підходу до визначення його змістових характеристик (додаток А).

Незважаючи на певні відмінності в трактуванні сутності поняття «бізнес-процес» більшість з розглянути підходів акцентують увагу на таких його характеристиках, як:

- наявність входів та виходів: бізнес-процес починається з певних ресурсів чи інформації та закінчується конкретним результатом;

- результатом реалізації бізнес-процесу є створення певної цінності – чи то для клієнта (зовнішнього/внутрішнього), чи для самого підприємства;
- орієнтованість на запити клієнта;
- послідовність дій: бізнес-процес – це завжди структурована послідовність взаємопов'язаних кроків чи дій;
- наявність виконавців;
- можливість управління та вдосконалення.

Зважаючи на вищезазначене, на нашу думку, бізнес-процес – це сукупність взаємопов'язаних дій, операцій щодо створення цінності, яка може бути виражена у різних формах, але завжди орієнтована на задоволення запитів клієнтів (як внутрішніх, так і зовнішніх) та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

Основними елементами бізнес-процесів є:

- процес – основний елемент, що є сукупністю взаємопов'язаних структурованих дій або завдань, які виконуються у певній логічній послідовності; його головна мета – створення цінності шляхом трансформації «входів» у «виходи»;
- власник бізнес-процесу – це відповідальна особа, яка має повноваження та несе повну відповідальність за ефективність, продуктивність, якість та результат конкретного бізнес-процесу від початку до кінця;
- модель бізнес-процесу – це візуальне або текстове представлення реального бізнес-процесу, що демонструє його структуру, послідовність дій, виконавців, входи, виходи та логіку;
- вхід бізнес-процесу – це ресурси, інформація або події, які є необхідними для запуску процесу та його виконання;
- вихід бізнес-процесу – це ресурси, інформація або події, які є необхідними для запуску процесу та його виконання;
- ресурс бізнес-процесу – це будь-який елемент, що споживається або використовується під час виконання процесу для досягнення його мети;
- регламент бізнес-процесу – це документ, що детально описує порядок

виконання процесу, його правила, стандарти, відповідальність виконавців та показники ефективності; він слугує як інструкція для учасників процесу;

- споживач (клієнт) бізнес-процесу – це той, хто отримує вихід процесу та чий потреби ним задовольняються.

Рівні деталізації бізнес-процесів представлено на рис. 1.1.

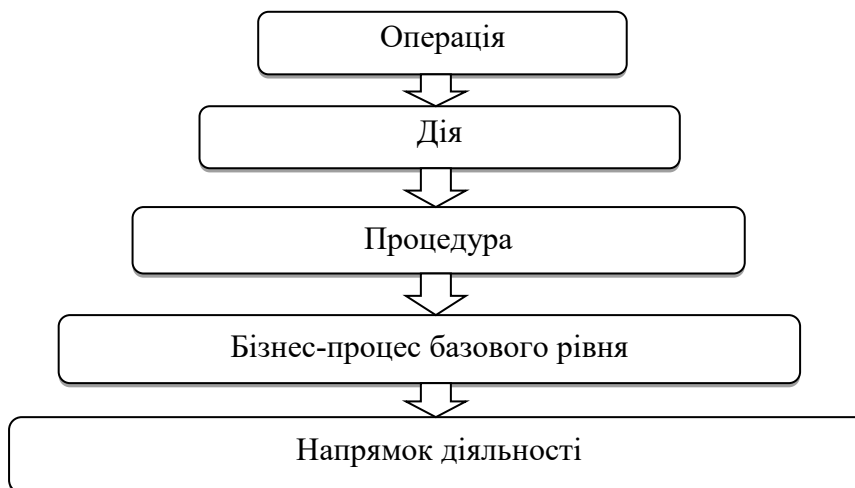


Рис. 1.1. Рівні деталізації бізнес-процесів

Примітка: систематизовано автором

Розглянемо їх детальніше:

- операція – мінімальна для аналізу частина діяльності окремого співробітника, яку він виконує «автоматично», без проведення усвідомленого контролю;

- дія – кілька послідовно виконуваних операцій, після реалізації яких виконавець здійснює усвідомлений контроль (виділяючи операції та дії, необхідно орієнтуватися не так на рівень працівника-початківця, але в рівень професіонала);

- процедура – кілька послідовно виконуваних дій, які здійснюються конкретним виконавцем, її результатом є: документ, продукт або недокументована інформація (усне повідомлення, електронний лист, факс), залежно від процесу;

- бізнес-процес базового рівня – послідовність взаємозалежних процедур, виконуваних різними виконавцями і веде до отримання закінченого і значного

результату в організацію (наприклад, укладений договір, акт здачі-приймання, товар на складі тощо);

- напрямок діяльності – укрупнена частина діяльності підприємства, що з однієї чи кількох груп бізнес-процесів базового рівня.

У сучасній науковій літературі зустрічається багато різноманітних підходів до виокремлення окремих видів бізнес-процесів.

Зокрема, Чорна Н. П. та Уніят Л. М. пропонують класифікувати бізнес-процеси за ознакою формування результату, за орієнтованістю бізнес-процесів, за місцем у ланцюгу формування вартості; за функціональною ознакою; за рівнем деталізації розгляду; за характером продукту [26, с. 52].

На нашу думку, більший комплексний підхід до виокремлення бізнес-процесів підприємства запропонували Чернобай Л. І. та Дума О. І.. На їхню думку, вони поділяються: за ознакою формування результату; за орієнтованістю бізнес-процесів; за місцем у ланцюгу формування вартості, за характером продукту, по відношенню до клієнтів організації; за рівнем деталізації розгляду; за напрямком руху; за видами діяльності; залежно від напрямку діяльності; за рівнем складності; за функціональною ознакою; за характером впливу на успіх організації; за рівнем деталізації; за ступенем пов'язаності окремих частин; за рівнем реалізації бізнес-процесів; за ступенем впливу на результативність; за ознакою часу; за рівнем стійкості бізнес-процесів; у межах складових збалансованої системи показників; за фокусом управлінської діяльності; за видами бізнес-процесів розвитку [27].

Узагальнення різних підходів до виокремлення видів бізнес-процесів підприємства та врахування їхніх характеристик дозволило запропонувати його бачення (рис. 1.2), а також зробити висновок, що найчастіше їх класифікують залежно від впливу на формування доданої вартості. Зокрема виділяють: основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси; бізнес-процеси, що обслуговують (підтримують); бізнес-процеси управління; бізнес-процеси розвитку [1, с. 91; 8; 15].

Розглянемо їх детальніше.

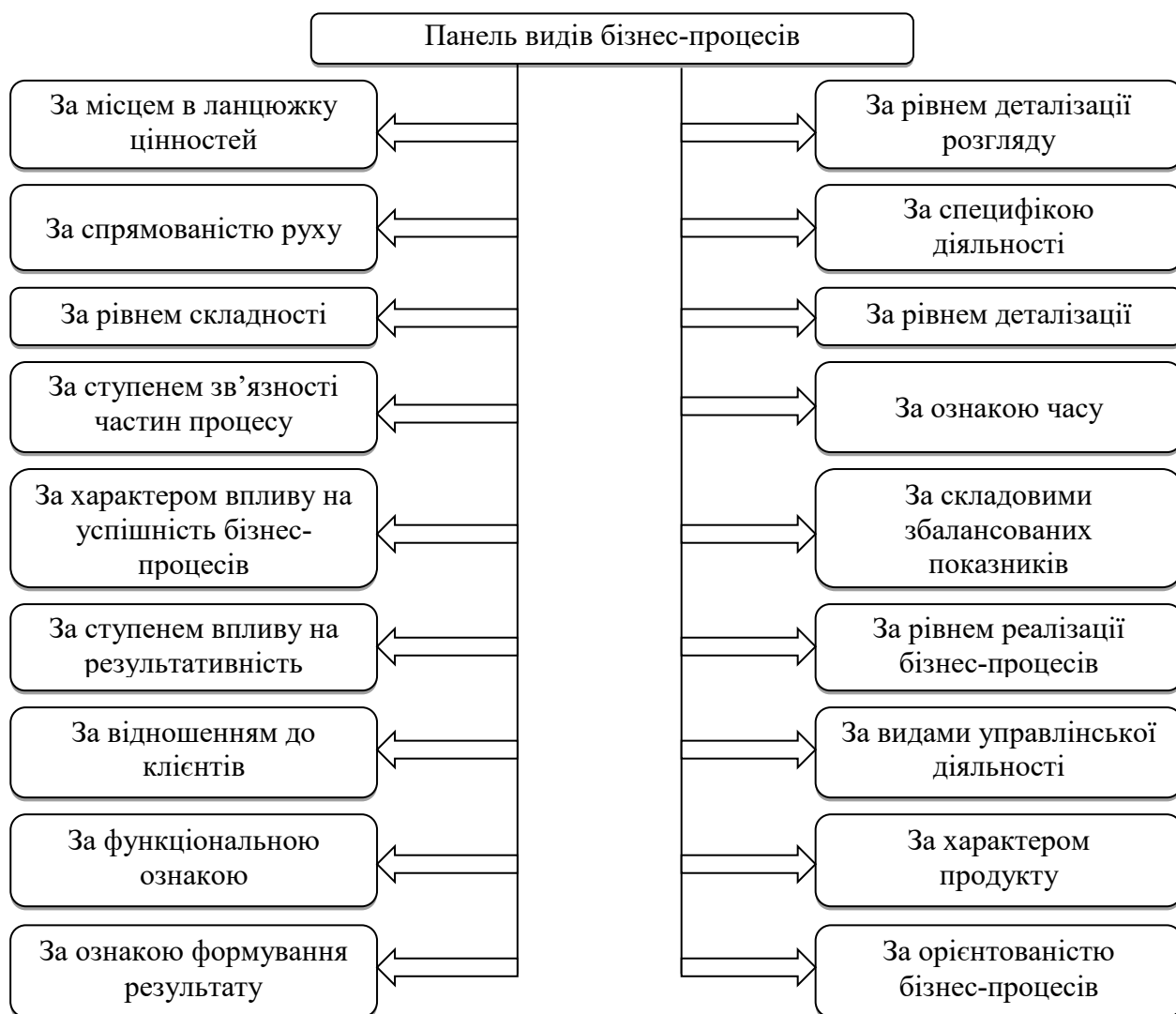


Рис. 1.2. Панель видів бізнес-процесів суб'єкта господарювання

Примітка: побудовано автором на основі [1, 8, 26, 27]

Основні бізнес-процеси – це ті, що створюють додану вартість для підприємства. Вони виробляють продукцію, цінну для споживачів; реалізують основну діяльність підприємства, генеруючи прибуток; завжди мають стратегічне значення.

Допоміжні (додаткові) бізнес-процеси – це бізнес-процеси, що забезпечують функціонування основних бізнес-процесів, створюючи необхідні умови для їх ефективного впровадження. Зазвичай вони безпосередньо не стосуються кінцевого клієнта, але є важливим елементом кожного підприємства.

Процеси управління використовуються для управління основними та

допоміжними бізнес-процесами та являють собою центри витрат на виробництво продукції.

Бізнес-процеси розвитку – це такі процеси, які сприяють удосконаленню та інноваціям у діяльності підприємства. Вони включають процеси, спрямовані на покращення продуктів і послуг, розробку технологій, модифікацію обладнання та інноваційні процеси.

На нашу думку, саме таке поєднання бізнес-процесів є найбільш оптимальним для об'єднання усіх етапів роботи підприємства.

Отже, бізнес-процеси є основою діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, незалежно від його розміру та сфери. Вони не просто описують, як працює підприємство, а й генерують інструменти для постійного підвищення ефективності діяльності, забезпечення стабільності та досягнення стратегічних цілей у динамічному бізнес-середовищі.

1.2. Особливості управління бізнес-процесами підприємства

У сучасному світі, що постійно змінюється та трансформується, а конкуренція за споживача стає все більш жорсткою, виживають та досягають успіху на ринку лише ті підприємства, бізнес-процеси яких якісно побудовані та адаптовані до нових реалій. За цих обставин особливої актуальності набуває використання дієвого інструментарію управління ними, який передбачає швидке пристосування до запитів клієнтів та врахування економічного ландшафту шляхом використання різноманітних методів аналізу, моделювання, поліпшення та оптимізації бізнес-моделі суб'єкта господарювання.

Серед вітчизняних теоретиків та практиків відсутній єдиний загальноприйнятий підхід до трактування поняття «управління бізнес-процесами підприємства».

Так, Шемаєва Л. Г. та Безглін К. Г. стверджують, що управління бізнес-процесами – це цілеспрямований вплив власників процесів та вищого

керівництва на бізнес-процеси з метою їх оптимізації та підвищення продуктивності, що сприяє досягненню бізнес-цілей [29, с. 78]. З їх точки зору, управління бізнес-процесами сприймається як управлінський процес, що передбачає вплив суб'єкта управління на процеси з метою прийняття ефективних, результативних та обґрунтованих рішень.

Багорка Д. А., Верцева А. О. стверджують, що управління бізнес-процесами – це безперервний управлінський цикл, що включає оцінку всіх його етапів (планування, аналізу, впровадження, контролю, оптимізації та вдосконалення), має на меті безперервний моніторинг бізнес-процесів та прийняття управлінських рішень у разі відхилень від запланованих параметрів процесів [3].

Ми погоджуємось з вище поданим визначенням, так як управління бізнес-процесами за своєю суттю є циклічним процесом, який передбачає постійний, безперервний цикл удосконалень, а не одноразовим проєктом, що завершується після впровадження змін. Загалом циклічний характер є основою для досягнення та підтримки операційної досконалості, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Ключовими характеристиками управління бізнес-процесами підприємства є: орієнтація на процес «від кінця до кінця»; фокус на повторюваних операціях; безперервне вдосконалення; орієнтація на створення цінності для клієнта; моделювання та візуалізація; автоматизація; безпосередній вплив на загальну ефективність, гнучкість, якість та конкурентоспроможність підприємства; міжфункціональність.

Хоча управління бізнес-процесами іноді плутають із керуванням завданнями та проєктами, вони відрізняються за масштабом, метою та характером діяльності.

Управління завданнями зосереджується на організації, пріоритизації та виконанні окремих, дискретних одиниць роботи (завдань), тоді як управління бізнес-процесами охоплює повністю процес (від кінця до кінця). Управління проєктами відноситься до одноразових робіт, пов'язаних із досягненням

унікальної, одноразової цілі в рамках визначених обмежень (час, бюджет, обсяг, якість), тоді як управління бізнес-процесами зосереджується саме на тих процесах.

У теорії та практиці управління сьогодні значного поширення набули три типи управління бізнес-процесами підприємства: управління, орієнтоване на інтеграцію, управління, орієнтоване на людину та управління, орієнтоване на документ (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Типи управління бізнес-процесами за процесним підходом

Примітка: побудовано автором на основі [13]

Управління бізнес-процесами (BPM), орієнтоване на інтеграцію, - це підхід, який фокусується на синхронізації та координації різноманітних систем, додатків і даних в межах підприємства та за його межами. Його головна мета – оптимізувати операційну ефективність, поліпшити обмін інформацією та забезпечити гнучкість у відповідь на зміни ринку. Зазвичай зосереджується на процесах, що не потребують залучення людини на постійній основі.

Управління бізнес-процесами, орієнтоване на людину, основний акцент робить на участі та взаємодії людей у бізнес-процесах, особливо там, де є

потреба у застосуванні творчого підходу до прийняття рішення, узгодження спірних моментів.

Управління бізнес-процесами, орієнтоване на документи, акцентує увагу на документах як на центральних елементах або «тригерах» бізнес-процесів. У відповідності до цього підходу документ є не просто результатом або вхідними даними процесу; він часто керує його перебігом, визначає наступні кроки та містить ключову інформацію для прийняття рішень [30].

Управління бізнес-процесами підприємства як вже зазначалось раніше носить циклічний характер і охоплює кілька основних етапів (рис. 1.4).

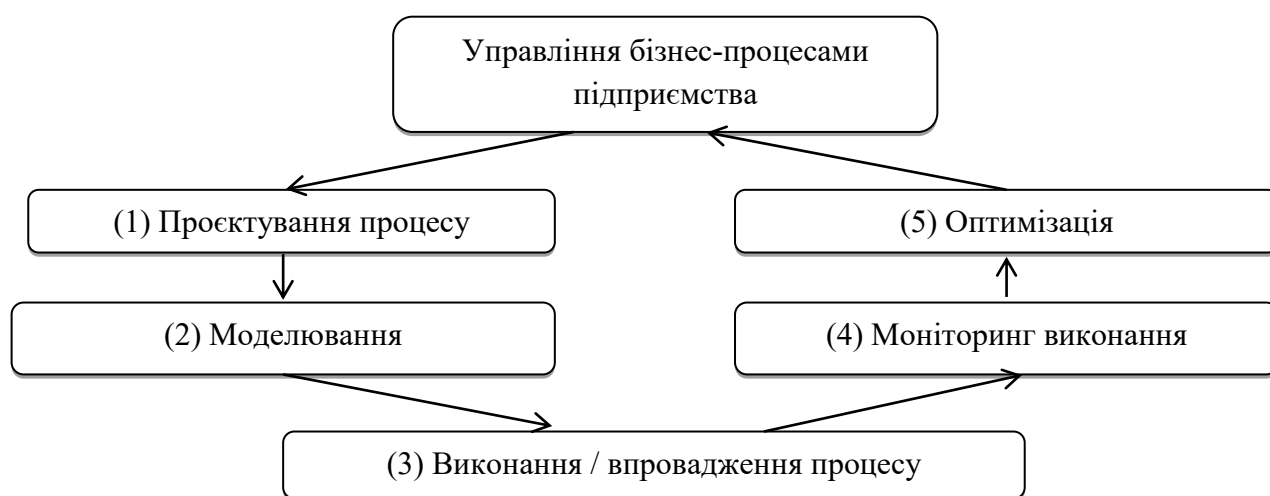


Рис. 1.4. Етапи циклу управління бізнес-процесом підприємства

Примітка: побудовано автором на основі [10]

Розглянемо їх детальніше.

1. Проектування процесу: визначення поточного стану процесу («як є»), його аналіз на предмет неефективності та проблем, а також проектування бажаного стану («як має бути»).

2. Моделювання: створення детальної візуальної моделі нового або зміненого процесу, включаючи бізнес-правила та інтеграції.

3. Виконання / впровадження процесу: реалізація змодельованого процесу, автоматизація його частин та впровадження організаційних змін;

4. Моніторинг виконання: збір даних про продуктивність процесу в реальному часі, вимірювання ключових показників (KPI) та виявлення

відхилень.

5. Оптимізація: аналіз зібраних даних, виявлення кореневих причин проблем та внесення змін для подальшого покращення процесу. Цей етап повертає процес управління до початку циклу, оскільки оптимізований процес знову потребує проєктування, моделювання, виконання та моніторингу.

Завдяки циклічному характеру управління бізнес-процесами підприємство може: постійно адаптувати свої процеси до динамічних вимог ринку; підвищувати ефективність шляхом послідовного зменшення витрат, часу виконання та кількості помилок; створити гнучку операційну модель, яка підтримує інновації та масштабування; нарощувати конкурентні переваги.

Таким чином, циклічний характер управління бізнес-процесами є не просто методологією, а стратегічним імперативом для будь-якого підприємства, що прагне сталого розвитку та лідерства у своїй галузі.

Таким чином, управління бізнес-процесами – це систематизоване керування базами даних, ресурсами (технічними, технологічними, людськими, фінансовими, нематеріальними) у відповідності до розробленої програми, за певною схемою з урахуванням усіх нюансів і особливостей роботи підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами є ключовим етапом для будь-якого підприємства, яка прагне до оптимізації своєї діяльності, поліпшення показників діяльності та нарощення конкурентних переваг на ринку. Вона дозволяє виявити вузькі місця, невикористані можливості та ресурси, забезпечити постійне підвищення ефективності функціонування.

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства – це складний процес, що вимагає використання різних методичних підходів, кожен

з яких має свої переваги та обмеження застосування, обумовлені конкретними цілями, типом процесу, наявними ресурсами та бажаною глибиною аналізу.

Зазвичай для такої оцінки дослідники використовують як якісні, так і кількісні показники. У цьому контексті особливого значення набуває застосування обґрунтованого підходу до їх вибору, який зміг би задовольнити запити як учасника, так і власника бізнес-процесу й комплексно оцінити їх ефективність.

Для отримання оперативної інформації про стан досліджуваних бізнес-процесів та прийняття оперативних рішень щодо усунення відхилень, що виникають в їх реалізації доцільно використовувати експрес-аналіз [10]. Його специфіка виражається в принциповій зміні підходу до аналізу та діагностики бізнес-процесів. Він передбачає відмову від неконкретних методів якісної оцінки та складних математичних методів моделювання й аналізу на користь швидкій та доступній факторній оцінці досліджуваних бізнес-процесів.

Заразом в аналітичних дослідженнях бізнес-процесів зазвичай використовуються такі методи оцінки їх ефективності, як:

- методи моделювання, зокрема SADT-методологія, структурний аналіз, технології проєктування моделей, методи об'єктно-орієнтованого моделювання [5];
- методи попроцесного аналізу вартості бізнес-процесів: функціонально-вартісний аналіз, бенчмаркінг, аналіз доданої вартості та ін.;
- метод аналізу ключових показників [5, 9, 19].

Заразом Костіна О. М. пропонує для діагностики бізнес-процесів підприємства використати аналіз ієрархій, віртуальний якісний аналіз, ранжування на основі суб'єктивної оцінки, аналіз процесу по відношенню до типових вимог, SWOT-аналіз, виокремлення проблемних областей, ФСА+ імітаційне моделювання, ранжування по ключових факторах успіху, матрицю розподілу відповідальності, ранжування важливість / проблемність / можливість проведення змін [10].

Найпоширенішим методом оцінки ефективності бізнес-процесів є

коефіцієнтний метод, який передбачає розрахунок відповідних коефіцієнтів на основі показників, що їх характеризують. Зазвичай при його застосуванні розраховуються такі коефіцієнти як: коефіцієнт складності; коефіцієнт процесності; коефіцієнт керованості; коефіцієнт інтенсивності використання ресурсів; коефіцієнт регульованості [2, 22].

Заразом прийнято вважати що якщо отримане значення суми коефіцієнтів перевищує одиницю, то можна вважати, що аналізований бізнес-процес є ефективним. Якщо сума отриманих коефіцієнтів менша за одиницю, то аналізований бізнес-процес є неефективним.

Бондаренко С. М. при оцінці бізнес-процесів підприємства використовувати показники, що характеризують їх якість, зокрема показники функціональної придатності, показники витрат, показники часу, показники результативності та ефективності, показники впливу на довкілля, показники гнучкості [4, с. 85].

Демченко Б. А. та Кудрицька Ж. В. стверджують, що ключові показники бізнес-процесів дозволяють визначити ефективність та рівень конкурентоспроможності підприємства. На їх основі слід формулювати цілі та критерії оптимізації бізнес-процесів, основними з яких є: вартість, результативність, час, якість та фрагментизація бізнес-процесу [7, с. 74].

Прокопенко М. О. обґрунтував комплекс показників ефективності бізнес-процесів, що характеризують виробничу, фінансову, кадрову підсистеми підприємства, а також його систему контролю [19, с. 301].

Варто зауважити, що не завжди можливо оцінити бізнес-процеси лише за допомогою кількісних показників, оскільки вони не завжди є порівнювальними з результатами роботи підприємства. У цьому випадку доцільно використовуються якісні показники, які можна визначити за допомогою експертних методів, на основі спостереження за реалізацією бізнес-процесів та результатами, отриманими в процесі діяльності підприємства. Наприклад, у рамках такої оцінки можна отримати показники, що характеризують конкурентні позиції підприємства на ринку, задоволеність клієнтів,

задоволеність персоналу, трудову дисципліну та управлінський персонал, якість та своєчасність подання документів, дотримання нормативних актів та стандартів, а також ступінь виконання доручень керівника.

Загалом використання якісних показників у процесі оцінки ефективності бізнес-процесів дозволяє прогнозувати їх вплив на кінцевий результат роботи підприємства, а також виявляти можливі відхилення від низки кількісних показників. Між ними, незважаючи на відмінності в методах їх оцінки, існує певний зв'язок, що виражається в залежності змін величин кількісних показників від динаміки змін якісних показників. Зважаючи на це якісні показники можна розглядати як причини зміни кількісних показників, тоді зміни кількісних показників як їх – наслідок.

У сучасних наукових джерелах поряд з різними методичними підходами до оцінки результативності бізнес-процесів приводяться й методики оцінки ефективності управління ними.

Так, Лісовська Л. С., Роїк О. Р. та Михайлишин В. В. для цього пропонують використати: SWOT-аналіз, ключові показники ефективності, аналіз зворотного зв'язку, порівняльний аналіз, збалансовану таблицю показників, методи шести сігм [11].

На нашу думку, оцінку ефективності управління бізнес-процесами підприємства доцільно проводити на основі двох груп показників:

- вартісно-фінансові характеристики виходу основного бізнес-процесу;
- техніко-економічні параметри виходів допоміжних бізнес-процесів [20].

Перший блок показників охоплює три показники:

- V_1 – відношення додатного грошового потоку до фінансового результату від операційної діяльності;
- V_2 – співвідношення кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості;
- V_3 – собівартості товарів, робіт, послуг на одну гривну виручки від їх реалізації (характеризує рівень витратомісткості та опосередковано вимірник рентабельності основної діяльності підприємства).

Показники першої групи вимірюють виходи бізнес-процесів, пов'язаних із перетворенням створеної підприємством вартості у найбільш ліквідну грошову форму. Висновок про позитивний вплив вартісно-фінансового регулювання бізнес-процесів можна зробити на основі вивчення темпів зростання кожного із показників, причому співвідношення між ними повинно задовольняти наступній вимозі:

$$TB_3 < TB_2 < TB_1, \quad (1.1)$$

де TB_1 , TB_2 , TB_3 – відповідні ланцюгові темпи зростання співвідношень B_1 , B_2 , B_3 , які розраховуються шляхом діленням значення відповідного показника за звітний рік на його значення в попередньому періоді.

У другий блок показників ефективності управління бізнес-процесами підприємства доцільно ввести кілька показників, які характеризують його торгівельну діяльність. Тому вважаємо за доцільне модифікувати розглянуту методику, включивши в неї показник, який характеризує ступінь забезпечення підприємства оборотними коштами (B_4) й визначається як відношення обсягу оборотних коштів до виручки від реалізації продукції, робіт, послуг.

Також варто розрахувати показник конверсії (B_5), який характеризує співвідношення кількості відвідувачів торгового закладу та кількості саме покупців, які вибрали і оплатили товар.

При оцінці ефективності управління бізнес-процесами підприємства доцільно також необхідно врахувати показник, який характеризує частку витрат на оплату праці у виручці від реалізації товарів, робіт та послуг (B_6), оскільки ефективність обслуговування покупців в торговельних залежить від кількості обслуговуючого персоналу, якості наданих ним консультаційних послуг. Заразом якість їх роботи залежить від рівня оплати праці, за якого вони погоджуються працювати ефективно.

Оцінка співвідношення показників другого блоку визначається наступним співвідношенням темпів змін:

$$TB_6 < TB_5 < TB_4, \quad (1.2)$$

де TB_4 , TB_5 , TB_6 – відповідно ланцюгові темпи зростання співвідношень B_4 , B_5 , B_6 , які розраховуються діленням значення відповідного показника за звітний рік на його минулорічне значення.

Враховуючи умови сьогодення доцільно також враховувати темпи інфляції і координувати показники ефективності з ними. Згідно із пропорціями економічного відтворення, зниження норм витрат не повинно відставати від зростання цін. В умовах макроекономічної кризи і посилення інфляційних процесів таке співвідношення витримати складно, і, за умов суворой відповідності технологічним нормам витрат матеріалів, вважаємо за доцільне 5%-ве зниження порогу для матеріаломістких товарів, тобто B_7 має бути не вище нормативного показника 0,95. Отже, розрахунок показника стійкості до інфляційних змін доцільно розраховувати як відношення добутку матеріальних затрат та індексу інфляції до суми операційних витрат за звітний період.

Для приведення показників обох блоків до спільного індексного значення і розрахунку інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами доцільно використати знижений коефіцієнт усередненого за рік показника:

$$K_{зниж} = 1 - 0,1 \cdot B_7, \quad (1.3)$$

Якщо бізнес-процеси управляються ефективно, цей коефіцієнт буде додатним, якщо ж ні – то від'ємним.

Отже, можна стверджувати, що існує велика кількість різноманітних методичних підходів до аналізу бізнес-процесів та ефективності управління ними. Кожне підприємство, залежно від цілей може обрати конкретні дані та методи для їх проведення. Водночас оцінка ефективності управління бізнес-процесами – це не одноразова дія, а безперервний цикл, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін та забезпечувати стабільний розвиток.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ НИМИ

2.1 Загальна характеристика підприємства та основних показників його діяльності

*** ***** ** – найбільший ритейлер непродовольчих товарів в Україні з понад двадцятирічною історією розвитку. Підприємство було зареєстроване 27 серпня 2003 року, цього ж року в м. Києві було відкрито перший будівельний гіпермаркет *****. Його прообразом була французька мережа *****.

Підприємство зареєстроване у формі товариства з обмеженою відповідальністю, його статутний капітал поділений на частки між учасниками (власниками), які несуть відповідальність за його зобов'язаннями лише в межах своїх внесків до статутного капіталу, а не усім своїм майном.

*** ***** ** має відокремлене майно, провадить свою діяльність на принципах автономії, володіє правом відкривати поточний, валютний та інші рахунки в банківських установах на умовах та в порядку, визначених чинним законодавством України.

Метою діяльності *** ***** ** є отримання прибутку від широкого спектра господарських операцій, а також задоволення запитів споживачів у товарах та послугах.

У відповідності до якої, основними цілями його діяльності є:

- насичення ринку якісними та доступними товарами для будівництва, ремонту, облаштування дому, саду та городу, а також іншими непродовольчими товарами широкого вжитку;
- збереження та посилення позицій лідера в роздрібній торгівлі, а також розвиток лідерських позицій в інших диверсифікованих напрямках (агробізнес,

виробництво);

- створення робочих місць, сплата податків до державного бюджету, сприяння розвитку національної економіки;
- постійний пошук нових можливостей для розширення бізнесу, впровадження інноваційних рішень у торгівлі, логістиці та виробництві;
- надання високоякісного сервісу, широкого асортименту товарів та конкурентних цін для максимального задоволення потреб покупців;
- підтримка соціальних проєктів, екологічних ініціатив та допомога Збройним Силам України.

Загалом сьогодні *** ***** ** прагне не лише до комерційного успіху, але й до створення значної цінності для українського суспільства та економіки.

Місія підприємства – отримання прибутку шляхом задоволення широкого спектру потреб українських споживачів у товарах для будівництва, ремонту, дому, саду та інших сферах, а також розвиток диверсифікованих бізнес-напрямків з метою створення цінності для економіки та суспільства України.

Згідно зі статутом, *** ***** ** має дуже широкий спектр видів діяльності, що відображає його диверсифікований характер бізнесу. Хоча основним видом діяльності є роздрібна торгівля (КВЕД 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах), його статут дозволяє займатися багатьма іншими напрямками, зокрема виробничою, посередницькою, логістичною, оздоровчою, ремонтною, збутовою діяльністю тощо.

Сьогодні у структурі *** ***** ** можна виокремити велику мережу торгових центрів «*****» і «**** *****», онлайн-магазин, логістичні центри, виробничі заводи, агрохолдинг та спортивні франчайзингові мережі, які долучались протягом всього періоду його розвитку.

Завдяки ефективному менеджменту підприємству за 22 років вдалось еволюціонувати від еволюціонував від підприємства, що займається продажем будівельних матеріалів до багатофункціональної екосистеми з

диверсифікованими напрямками діяльності.

Основний принцип діяльності *** ***** ** можна сформулювати як постійне розширення та диверсифікація бізнесу задля максимального задоволення потреб клієнтів і збільшення ринкової частки, що поєднується з високою адаптивністю до ринкових умов та соціальною відповідальністю.

Заразом при формуванні асортименту продукції у своїй торговій мережі керівництво підприємства орієнтується на максимальне задоволення комплексних потреб споживачів за принципом «все в одному місці», гарантуючи широкий вибір товарів, різний ціновий сегмент та актуальність пропозиції.

Асортимент продукції, представлений у торговій мережі *** ***** ** включає товари не лише відомих вітчизняних брендів, але й зарубіжних зокрема, Adidas, Aeroc, Polimin, Ajax, AL-KO, AM.PM, Apple, Atem, Black&Decker, Bosch, Canon, Castrol, Ceresit, Classen, Converse, Curver, Dnipro-M, Egger, Electrolux, Fiskars, Gardena, Gauss, Golden Tile, Grohe, Hansa, Hansgrohe, Karcher, Knauf, Koller Pool, Lego, Makita, Mobil, Nike, Nokian, Osram, Philips, Puma, Pyramida, Ravak, Reebok, Samsung, Shell Sony, The North Face, Vans, Xiaomi та багато інших.

Перелік споживачів продукції торгової мережі *** ***** ** надзвичайно широкий та диверсифікований, він охоплює майже всі верстви населення та сегменти бізнесу в Україні. Це насамперед зумовлено величезним асортиментом товарів і послуг, які пропонуються. Основними споживачами є:

- приватні покупці (фізичні особи): домовласники та ті, хто робить ремонт; дачники та садівники; люди, що облаштовують житло; спортсмени та любителі активного відпочинку; батьки дітей; водії; люди, що шукають продукти харчування; майстри-аматори (DIY-сегмент);

- юридичні особи (корпоративні клієнти та бізнес): будівельні компанії та підрядники; ремонтні бригади; підприємства малого та середнього бізнесу: (магазини, кафе, ресторани, офіси купують товари для облаштування приміщень, господарські товари, офісне приладдя; господарства та фермери

купують насіння, добрива, засоби захисту рослин, сільськогосподарську техніку, паливо; державні та комунальні установи: можуть закуповувати товари для своїх потреб через тендерні процедури.

Загалом *** ***** ** позиціонує свою торгову мережу як місце, де можна знайти «все для життя», пропонуючи широкий асортимент під однією дахом або на одній онлайн-платформі. Це дозволяє задовольняти потреби як кінцевих споживачів, так і професійних учасників ринку.

Товарооборот підприємства є одним з найбільших в Україні. У 2022 році у зв'язку з початком воєнних дій на території України та втратою частини активів та зниження купівельної спроможності відбулось його зменшення, однак вже у 2023–2024 роках завдяки диверсифікації та адаптації його вдалось відновити.

Основні техніко-економічні показники, які характеризують діяльність *** ***** ** представлені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності *** ***** ** за 2022–2024 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн	25645574	28710052	30934225	3064478	2224173	11,95	7,75
Обсяг товарної продукції, тис. грн	15456101	64723057	74846429	49266956	10123372	318,75	15,64
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн	57603192	69151489	77627463	11548297	8475974	20,05	12,26
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	38561917	48362177	54193224	9800260	5831047	25,41	12,06
Валовий прибуток, тис. грн	19041275	20789312	23434239	1748037	2644927	9,18	12,72
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3482179	3065548	2251836	-416631	-813712	-11,96	-26,54
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27137	27395	27924	258	529	0,95	1,93
Фонд оплати праці, тис. грн	5992774	7354131	8950758	1361357	1596627	22,72	21,71

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн	18403	22371	26712	3968	4341	21,56	19,40
Фондовіддача, грн	2,63	2,76	2,55	0,13	-0,21	4,94	-7,61
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	21917568	25035567	30416510	3117999	5380943	14,23	21,49
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	24449129	28859020	32851432	4409891	3992412	18,04	13,83
Продуктивність праці, тис. грн / особу	2123	2524	2780	401	256	18,89	10,14
Рентабельність власного капіталу, %	18,81	112,99	7,28	94,18	-105,71	500,69	-93,56
Рентабельність основної діяльності, %	7,28	4,78	3,01	-2,5	-1,77	-34,34	-37,03
Рентабельність підприємства, %	26,97	6,39	4,15	-20,58	-2,24	-76,31	-35,05
Дебіторська заборгованість, тис. грн	5659040	6830878	9054781	1171838	2223903	20,71	32,56
Кредиторська заборгованість, тис. грн	24494255	29797452	33318904	5303197	3521452	21,65	11,82

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

На основі аналізу даних, приведених у табл. 2.1, можна зробити висновок, що протягом останніх трьох років намітилась тенденція до скорочення величини чистого прибутку, рентабельності власного капіталу, основної діяльності та підприємства загалом, а також фондовіддачі, тоді як інші показники демонструють тенденцію до зростання.

Основні показники фінансових результатів *** ***** ** за 2022–2024 роки представлено в табл. 2.2.

Їх аналіз свідчить, що протягом аналізованого періоду розмір чистого прибутку досліджуваного підприємства мав стабільну динаміку до зниження на 25–27 % щороку.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів *** ***** ** у 2022–2024 роках

Показники	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023/2022	2024/2023
Чиста виручка від реалізації продукції, тис. грн	57603192	69151489	77627463	11548297	8475974	20,05	12,26
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	38561917	48362177	54193224	9800260	5831047	25,41	12,06
Валовий прибуток, тис. грн	19041275	20789312	23434239	1748037	2644927	9,18	12,72
Інші операційні доходи, тис. грн	538470	715465	1509625	176995	794160	32,87	111,00
Адміністративні витрати, тис. грн	1108346	1331976	1954425	223630	622449	20,18	46,73
Витрати на збут, тис. грн	11074415	14170466	17348045	3096051	3177579	27,96	22,42
Інші операційні витрати, тис. грн	1341964	876324	1350735	-465640	474411	-34,70	54,14
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	6055020	5126011	4290659	-929009	-835352	-15,34	-16,30
Інші фінансові доходи, тис. грн.	300277	86976	39501	-213301	-47475	-71,03	-54,58
Інші доходи, тис. грн	2688	8075	522300	5387	514225	200,41	в 65 разів
Фінансові витрати, тис. грн	410188	574747	625196	164559	50449	40,12	8,78
Інші витрати, тис. грн	2026898	7942323	1433024	5915425	-6509299	291,85	-81,96
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	3920899	3853992	2794240	-66907	-1059752	-1,71	-27,50
Податок на прибуток, тис. грн.	438720	788444	542404	349724	-246040	79,71	-31,21
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	3482179	3065548	2251836	-416631	-813712	-11,96	-26,54

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Причиною цього є нестабільне становище в Україні, втрати потужностей від воєнних дій, зниження покупної спроможності споживачів, погіршення

демографічної ситуації

При цьому видно, що показники доходів від реалізації та операційної діяльності зростають на 12–20 % щороку.

Отже, негативний вплив на зниження чистого прибутку мають зростання собівартості роботи, зростаючі витрати адміністративної та збутової діяльності, і одночасне зниження як інших, так і фінансових доходів.

Показники фінансового стану *** ***** ** за 2022–2024 роки подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану *** ***** ** за 2022–2024 роки

Показники	Нормативне значення	Рік		
		2022	2023	2024
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,88	0,85	0,84
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,22	0,23	0,21
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,02	0,03	0,02
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,02	0,03	0,02
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	1,04	0,91	0,97
2.3. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	>0,1	-0,18	-0,25	-0,21
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	-0,14	-0,20	-0,19
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,88	0,97	0,93
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1,55	1,75	1,61
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,11	2,41	2,30
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1. Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,04	0,04	0,04
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	0,10	0,11	0,11
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	0,05	0,04	0,03

Примітка: розраховано на основі даних підприємства

Проаналізувавши показники фінансового стану *** ***** **, ми можемо зробити висновки:

- показники ліквідності свідчать, що підприємство має стабільний рівень фінансової ліквідності;
- показники фінансової стійкості підприємства свідчать про те, що власними обіговими коштами воно не забезпечене через високі довгострокові

зобов'язання; загалом фінансова стійкість знижується, але перевищує показники норми;

- показники ділової активності свідчать про її зниження;
- показники рентабельності діяльності підприємства свідчать про зниження його прибутковості.

Отже, фінансовий стан *** ***** ** поки ще стабільний і підприємство платоспроможне, але похідні фінансові показники свідчать, що усі сфери внутрішніх ресурсів вже піддалися кризовим явищам.

Таким чином, можна констатувати, що стабільне фінансове становище *** ***** ** до початку повномасштабного вторгнення і диверсифіковані стратегії дали змогу позитивно пережити пандемію коронавірусу, і допомогли встояти в роки ведення воєнних дій на території країни.

2.2. Аналіз бізнес-процесів підприємства

Аналіз бізнес процесів *** ***** ** проведемо залежно від їх впливу на формування доданої вартості. Зокрема детально вивчимо його основні, обслуговуючі бізнес-процеси, а також бізнес-процеси управління та розвитку.

Розглядаючи бізнес-процеси в діяльності мережі підприємств *** ***** **, можемо сформулювати систему бізнес-процесів на кожному етапі функціонування (додаток Б). Проаналізуємо всі їх види в контексті діяльності підприємства.

Група підприємств *** ***** ** є одним з найбільших українських ритейлерів та мультигалузевим холдингом, який вийшов далеко за межі початкової діяльності з продажу товарів для будівництва та ремонту.

Основні бізнес-процеси підприємства, пов'язані з роздрібною торгівлею, агробізнесом, виробництво керамічної плитки, логістикою, девелопментом та управлінням нерухомістю, енергетикою.

Сьогодні мережа *** ***** ** налічує понад 80 торгових центрів, з

яких понад 10 об'єктів мережі «Нова лінія»; загальна торгова площа становить 1,5 млн м². Найбільший торговий центр загальною площею 105000 м² працює в м. Києві, найменший (площею 3500 м²) – у м. Шепетівці Хмельницької області.

Стратегія будівництва торгових центрів *** ***** ** є динамічною та багатогранною, особливо з огляду на поточні виклики, пов'язані з повномасштабним вторгненням. Підприємство демонструє значну стійкість та продовжує інвестувати у розвиток, адаптуючись до нових реалій.

*** ***** ** активно розширює свою присутність на ринку, втілюючи стратегію наближення товарів і послуг до жителів віддалених населених пунктів. Підприємство використовує стратегію будівництва торгових центрів оптимального формату (площею 4–6 тис. м²) у районних центрах та містах обласного підпорядкування. Зазвичай кожен новий торговий центр стає поштовхом для розвитку місцевих громад, які завдяки податковим відрахуванням від цих об'єктів, отримують додаткові ресурси для розвитку своїх територій [23].

*** ***** ** є Один з найбільших агрохолдингів України, що обробляє понад 160–300 тис. гектарів землі в різних областях. Основні напрямки: рослинництво: вирощування зернових, олійних, круп'яних, технічних культур, тваринництво (молочні ферми), зернотрейдинг та насінництво. *** ***** ** має власні елеватори з великим об'ємом зберігання зерна (понад 1,8 млн т), а також активно інвестує в розвиток логістики для перевезення врожаю.

Бізнес-процеси в логістиці здійснюються в рамках розгалуженої логістичної системи. Логістичний центр «*****» площею 140 тис. м² централізовано забезпечує 75% поставок товарів до торгових центрів мережі. Він включає митний термінал, який надає повний спектр послуг, пов'язаних з митним оформленням товарів та транспортних засобів, що переміщуються через митний кордон України автомобільним та залізничним транспортом.

Завдяки впровадженню сучасної автоматизованої системи управління та конвеєрної технології обробки вантажів на всіх об'єктах, замовлення на один

транспортний маршрут обробляються та відправляються менш ніж за 30 хвилин [23].

Окрім того, *** ***** ** активно інвестує в будівництво нових логістичних комплексів, що дасть змогу створити нові робочі місця, покращити ефективність логістики та оперативно забезпечувати клієнтів торговельних центрів *** ***** ** всіма необхідними товарами. Власний автопарк підприємства налічує понад 3300 одиниць. Зокрема сюди входять легкові, міжнародні ліцензовані комерційні та вантажні автомобілі, а також агротехніка й будівельний транспорт [23]. *** ***** ** активно використовує енергозберігаючі технології. Вітчизняна мережа магазинів *** ***** ** є першим українським ритейлером, який розпочав встановлення сонячних електростанцій на дахах власних торгових центрів. Вони дозволяють покривати до 30% потреб у «зеленій» енергії та запобігати забрудненню повітря викидами до 2 млн т CO₂ на рік [23].

Розвиток бізнес-процесів виражається в наступних видах діяльності.

*** ***** ** реалізує проекти, орієнтовані на енергонезалежність та екологічність. Одним з яких стало створення власної мережі зарядних станцій для електромобілів. Незважаючи на воєнні дії, *** ***** ** продовжує інвестувати в розвиток вітчизняної транспортної та енергозберігаючої інфраструктури та планує значно розширити власну мережу зарядних станцій для електромобілів.

*** ***** ** динамічно розвивається й розширює свою збутову мережу та власне виробництво. Активне розширення діяльності пов'язане зі збільшенням попиту на енергію та природні ресурси. Майбутня стабільність підприємства залежить від його дій щодо економії ресурсів та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Екоконцентрація *** ***** ** передбачає реалізацію кількох важливих соціальних та екологічних ініціатив.

Керівництво *** ***** ** розробило та впровадило екологічну політику, яка відображає його зобов'язання дотримуватися вимог українського

та європейського екологічного законодавства, орієнтувати діяльність на підтримку сприятливого довкілля. Підприємство приділяє особливу увагу екологічному маркуванню продукції в торгових центрах. *** ***** ** прагне зробити екологічне та свідоме споживання нормою для якомога більшої кількості людей [23].

Розвиваючі бізнес-процеси *** ***** ** виражаються також у recycle- та zero waste технологіях в різних напрямках діяльності:

- повторне використання паперу й картону – переробка макулатури та виготовлення з цієї сировини пакування і канцтоварів;
- скорочення споживання пластикової тари та упаковки – поступова відмова від використання поліетиленових пакетів, заміна їх на екологічне пакування;
- підтримка на території України збору й екологічної утилізації та переробки використаних батарейок;
- використання технології recycling у будівництві нових торговельних центрів;
- підтримка руху zero waste («нуль відходів») задля максимального зменшення кількості відходів [23].

Отже, основні, обслуговуючі та розвиваючі бізнес-процеси *** ***** ** в Україні налагоджені і, незважаючи на війну, продовжують вдосконалюватись, підлаштовуватись під реалії сучасного життя і ризику.

Характерними особливостями процесів управління *** ***** ** є обмін документацією та комунікація між підприємством та середовищем; міжрівнева комунікація; між різними відділами (підрозділами); між керівником та підлеглим; між керівником та робочою групою. Документаційні бізнес-процеси охоплюють різноманітні елементи, напрями здійснення, відносини та стани їх учасників.

Проведений огляд бізнес-процесів різних видів дає змогу сформулювати діючу модель бізнес-процесів омніканальної системи *** ***** ** (рис. 2.1).

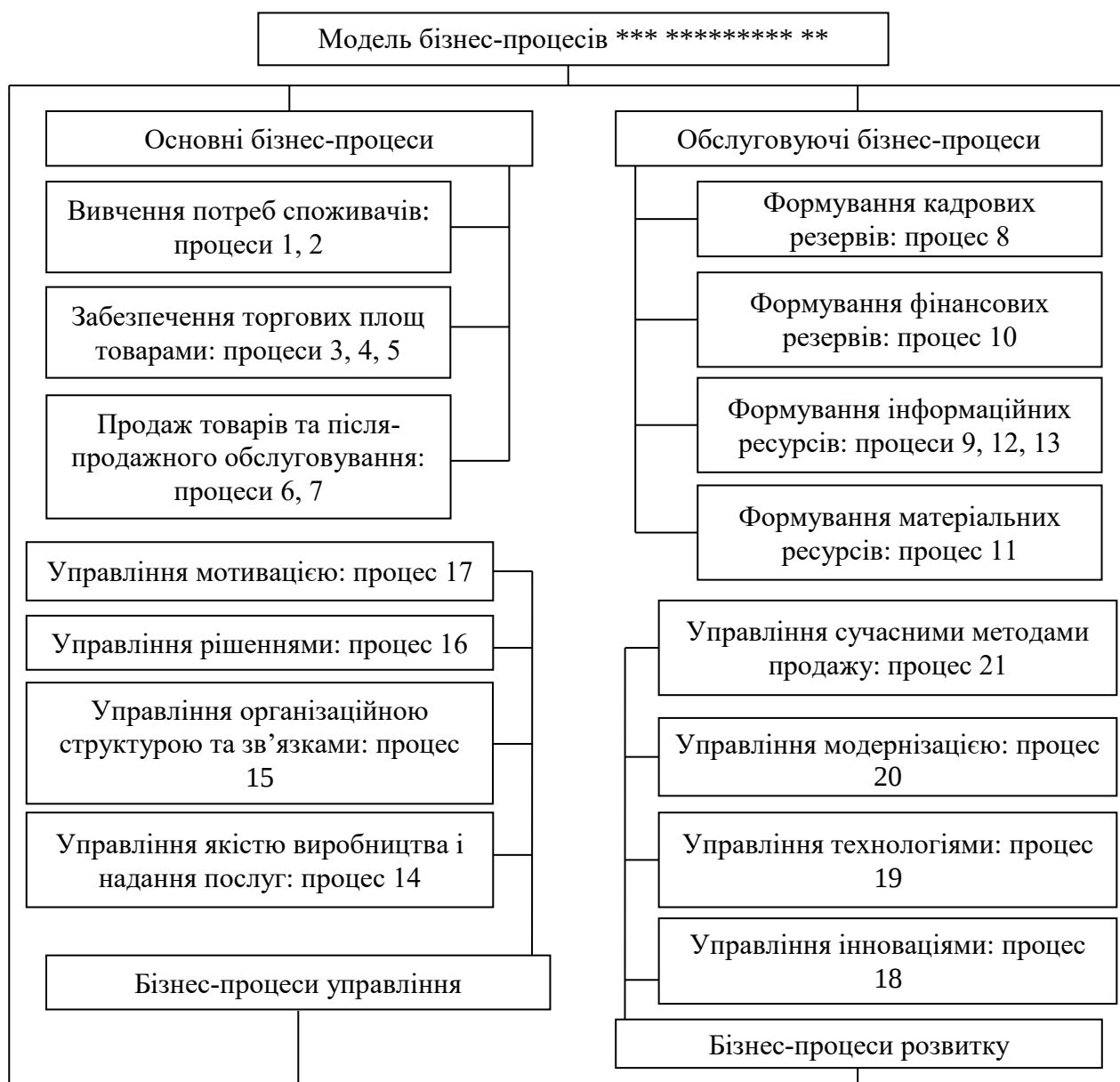


Рис. 2.1. Модель бізнес-процесів групи підприємств *** ***** **

Примітка: розроблено автором на основі реальних зв'язків

Отже, можемо констатувати, що діяльність *** ***** ** охоплює велику кількість різноманітних бізнес-процесів – від планування діяльності до контролю показників і поточного контролю виконання поставлених завдань. Підприємство має повний комплекс бізнес-процесів, які сформовані в модель взаємопов'язаних блоків.

2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства є фундаментальною основою забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Вона дозволяє виявити упущення в діяльності, оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність та краще задовольняти потреби клієнтів.

Ефективним та адекватним способом досягнення передбачуваної умови розрахунку ефективності управління бізнес-процесами є процесний підхід до аналізу операційної діяльності, який спрямовує дії всіх працівників підприємства на створення результату, що має цінність для власника. Проблема полягає в тому, що жоден з аналітичних підрозділів на підприємстві не проводить оцінку витрат і доходів на основі процесів, що ускладнює будь-які економічні розрахунки.

Зрештою, комплексні показники ефективності включають постійні та змінні витрати, собівартість, кошторис, калькуляцію, виручку від реалізації продукції, готову продукцію та рівень запасів. А підприємства торгівлі також включають кінцеві показники наявної продукції, її ціни, монопольне або конкурентне становище, розмір торгової площі та ступінь її використання, розмір середнього чека тощо. Це означає, що всі показники є вартістю або величиною кінцевого результату.

Оцінку ефективності управління бізнес-процесами *** ***** ** проведемо на основі двох груп показників, які були розглянуті в пункті 1.3 роботи.

У табл. 2.4 приведемо вартісно-фінансові показники основних бізнес-процесів *** ***** ** у 2022–2024 роках та методику їх розрахунку.

У 2023 році ланцюгові темпи становлять таку нерівність: $1,00 > 0,69 < 1,51$, тобто на кінець 2023 року витратомісткість стала на 50 % меншою порівняно з рухом грошових потоків, що свідчить про поліпшення фінансового стану підприємства та адаптацію до нових умов провадження діяльності.

У 2024 році ланцюгові темпи становлять таку нерівність: $1,37 > 0,88 < 3,50$,

Таблиця 2.4

Методика розрахунку та вартісно-фінансові показники основних бізнес-процесів *** ***** ** у 2022–2024 роках

№ з/п	Показники	Методика обрахунку	Роки			Темпи зростання, Т	
			2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	Здатність до диверсифікації діяльності на основі грошових потоків (В ₁)	Грошовий потік / фінансовий результат від операційної діяльності	1,21	1,83	6,40	1,51	3,50
2	Стійкість до неспроможності дебіторів (В ₂)	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги / дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги за чистою реалізаційною вартістю	8,74	6,03	5,29	0,69	0,88
3	Витратомісткість діяльності (В ₃)	Кошторисна собівартість / чистий дохід від реалізації	0,70	0,70	0,96	1,00	1,37

Примітка: авторські розрахунки

тобто на кінець 2024 року витратомісткість зростала на 37 % порівняно з рухом грошових потоків, що свідчить про нарощення *** ***** ** запасів на складах і підготовку до інфляційних процесів.

На наступному етапі проведемо оцінку техніко-економічних параметрів виходів допоміжних бізнес-процесів *** ***** ** у 2022–2024 роках (табл. 2.5).

Оцінимо другий блок внутрішніх показників ефективності бізнес-процесів. Зауважимо, що В₇ не входить в нерівність і порівнюється локально.

Отже, в 2023 році показники ефективності внутрішніх бізнес-процесів *** ***** ** були: $1,00 < 1,01 > 0,93$, тобто підприємство забезпечено достатніми оборотними коштами, які могли витримати низьку купівельну здатність покупців (конверсію). Зі свого боку, низька купівельна спроможність покупців не забезпечувала потребу наявного на той час персоналу гіпермаркетів і не покривала видатки на його утримання.

Таблиця 2.5

Техніко-економічні параметри виходів допоміжних бізнес-процесів

*** ***** ** у 2022–2024 роках

№ з/п	Показники	Методика обрахунку	Роки			Темпи зростання, Т	
			2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1	Забезпечення оборотними коштами (B4)	Обсяг оборотних коштів / виручка від реалізації продукції	0,45	0,42	0,44	0,93	1,05
2	Показник конверсії (B5)	Кількість покупців магазину / кількість відвідувачів магазину	0,91	0,92	0,88	1,01	0,96
3	Зарплато місткість (B6)	Витрати на оплату праці / виручка від реалізації продукції	0,11	0,11	0,12	1,00	1,09
4	Стійкість до інфляції (B7)	Матеріальні затрати*індекс інфляції / сума операційних витрат за звітний період	0,92	0,81	0,77	0,88	0,95

Примітка: *індекс інфляції: 2022 рік = 1,27; 2023 рік = 1,05; 2024 рік = 1,08

** авторські розрахунки

У 2024 році нерівність була наступною: $1,09 > 0,96 < 1,05$, тобто видно, що відвідуваність торгових залів клієнтами менша за їх доходи, що знижує прибуток *** ***** ** і тим самим на торгових площах лишаються нереалізовані товари.

Стійкість до інфляції була в 2022 році 0,92, в 2023 році 0,81, в 2024 році 0,77, тобто в жодному з аналізованих років *** ***** ** не досягло нормативного показника стійкості.

В 2022 році втрати від інфляції при матеріальних витратах становили 3% матеріальних видатків; в 2023 році 14%, в 2024 році 18% здійснених матеріальних видатків. Купівельна спроможність гривні падає, а через інфляцію ціни мусять зростати.

Узагальнений знижений коефіцієнт ефективності управління бізнес-процесами *** ***** ** має такі значення по роках:

У 2022 році $K_{\text{зниж}2022} = 1 - (0,1 * 1,21) - (0,1 * 8,74) - (0,1 * 0,70) - (0,1 * 0,45) -$

$$-(0,1*0,91)-(0,1*0,11)=-0,212.$$

$$\text{У } 2023 \text{ році } K_{\text{зниж}2023}=1-(0,1*1,83)-(0,1*6,03)-(0,1*0,70)-(0,1*0,42)- \\ -(0,1*0,92)-(0,1*0,11)=-0,001.$$

$$\text{У } 2024 \text{ році } K_{\text{зниж}2024}=1-(0,1*6,40)-(0,1*5,29)-(0,1*0,96)-(0,1*0,44)- \\ -(0,1*0,88)-(0,1*0,12)=-0,409.$$

Отримуємо динаміку росту коефіцієнта усередненого за рік індексного показника ефективності управління бізнес-процесами *** ***** **: $-0,212 \rightarrow -0,001 \rightarrow -0,409$, тобто темпи зниження такі: 0,47% (2023 рік) $\rightarrow$ 409% (2024 рік).

Таким чином, можемо констатувати, що управління бізнес-процесами *** ***** ** до кінця 2024 року стало неефективним. Так як підприємство, все ж відчуло вплив руйнування, кризи економіки, втрати торгових площ та об'єктів, партнерів і постачальників, хоча станом на 2023 рік воно спромоглося вийти на рівень ефективного регулювання як внутрішніх, так і зовнішніх основних бізнес-процесів.

Для усвідомлення рівня управління бізнес-процесами на *** ***** ** на найближчу перспективу (наступні 3 роки) з врахуванням ризиків сучасності, можемо побудувати прогностичну модель, яка базується на розрахованих тенденціях змін в 2022–2024 роках. Для цього використаємо кореляційно-регресійну модель зміни показників.

Для визначення вузьких місць на підприємстві, на думку автора, актуальним є питання розрахунку інтегрального показника, що узагальнює значення безлічі ознак та коефіцієнтів, котрі усебічно описують стан управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства. Тому доцільним є застосування методики інтегральної оцінки фінансового стану, заснованої на застосуванні методів таксономічного аналізу який краще здійснювати у середовищі Excel.

Алгоритм класичного варіанту побудови таксономічного показника складається з таких етапів: стандартизація значень показників, формування еталона, обчислення узагальнюючого показника. Виконання даного аналізу з

використанням таких показників, які розраховані в табл. 2.4 та 2.5, дасть змогу вивести узагальнюючий показник таксономії по роках і більш точно і чітко оцінити стан управління бізнес-процесами.

Розрахуємо таксономічний показник ефективності управління бізнес-процесами шляхом визначення середнього арифметичного за кожен рік (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок таксономічного показника ефективності управління
бізнес-процесами на *** ***** ** у 2022–2024 роках

№ з/п	Показники	Роки		
		2022	2023	2024
Вартісно-фінансові показники				
1	Здатність до диверсифікації діяльності на основі грошових потоків (B ₁)	1,21	1,83	6,40
2	Стійкість до неспроможності дебіторів (B ₂)	8,74	6,03	5,29
3	Витратомісткість діяльності (B ₃)	0,70	0,70	0,96
Техніко-економічні показники				
4	Забезпечення оборотними коштами (B ₄)	0,45	0,42	0,44
5	Показник конверсії (B ₅)	0,91	0,92	0,88
6	Зарплато місткість (B ₆)	0,11	0,11	0,12
7	Стійкість до інфляції (B ₇)	0,92	0,81	0,77
	Таксономічний показник	13,04	10,82	14,86

Примітка: авторські розрахунки

Отримані таксономічні коефіцієнти відобразимо на рис. 2.2.

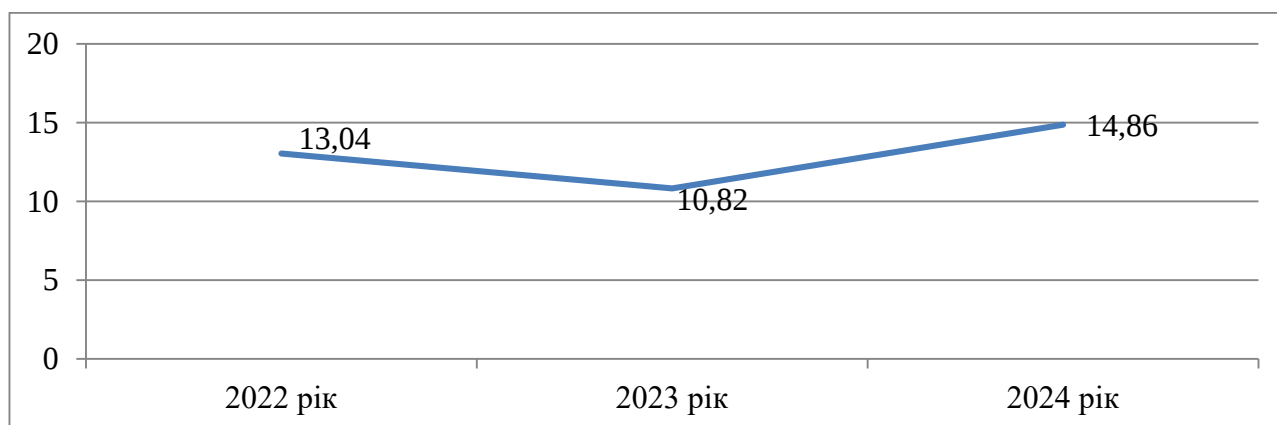


Рис. 2.2. Таксономічний показник ефективності управління бізнес-процесами групи *** ***** ** у 2022–2024 роках

Примітка: побудовано автором на основі даних табл. 2.6.

Отже, таксономічний показник ефективності управління бізнес-процесами *** ***** ** має високі значення при близьких до еталона значеннях показників та низькі – при далеких. Такий підхід до формування узагальнюючого показника дає можливість запобігти суб'єктивному оцінюванню ваги або значущості окремих показників у процес становлення результату.

Використання кореляційно-регресійного аналізу на підприємстві допомагає встановити та оцінити залежність дослідженого економічного показника від інших показників. За допомогою такого аналізу можливо оцінити міру впливу на коефіцієнт фінансового ризику, що дає найбільш загальну оцінку ліквідності та платоспроможності, інших введених факторів. Для підприємства використання кореляційно-регресійного аналізу та побудова таксономічного показника дозволять виявляти найбільш вузькі місця у формуванні параметрів ліквідності та платоспроможності, планувати, прогнозувати, а також обґрунтовувати управлінські рішення для досягнення необхідного, майбутнього їх рівня.

Також прогнозування та моделювання показників які найбільш впливають на рівень ліквідності та платоспроможності на майбутній період можна здійснити побудувавши трендові моделі за допомогою діаграм в середовищі Excel. При чому коефіцієнт достовірності апроксимації R_2 показує ступінь відповідності трендової моделі вихідним даним. Його значення може лежати в діапазоні від 0 до 1. Чим ближче R_2 до 1, тим точніше модель описує наявні дані. Внаслідок розрахунків визначаємо рівняння тренду таксономічного коефіцієнта ефективності управління бізнес-процесами:

$$y=0,704*x+1,55, \quad (2.1)$$

де y – прогнозоване значення показника ефективності управління бізнес-процесами *** ***** **;

x – змінний показник коефіцієнтів управління частиковими бізнес-процесами на *** ***** **.

Спрогнозуємо показник управління бізнес-процесами *** ***** **
на 2025, 2026, 2027 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Прогнозування показника ефективності управління бізнес-процесами

*** ***** ** у 2025–2027 рр. на основі трендового рівняння

№ з/п	Показники	Роки		
		2025	2026	2027
Вартісно-фінансові показники				
1	Здатність до диверсифікації діяльності на основі грошових потоків (В ₁)	2,40	2,84	6,06
2	Стійкість до неспроможності дебіторів (В ₂)	7,70	5,80	5,27
3	Витратомісткість діяльності (В ₃)	2,04	2,04	2,23
Техніко-економічні показники				
4	Забезпечення оборотними коштами (В ₄)	1,87	1,85	1,86
5	Показник конверсії (В ₅)	2,19	2,20	2,17
6	Зарплато місткість (В ₆)	1,63	1,63	1,63
7	Стійкість до інфляції (В ₇)	2,20	2,12	2,09
	Таксономічний показник	2,86	2,64	3,04
	Таксономічний показник, скоригований на індекс інфляції**	2,89	2,82	33,31

Примітка *: авторські розрахунки

** : інфляція у 2025 році = 101,2%, у 2026 році прогноз = 106,9%, у 2027 році прогноз = 108,6%.

Результати трендової моделі за допомогою діаграми на прикладі узагальнюючого показника ефективності управління бізнес-процесами за період з 2022 по 2024 роки дозволять спрогнозувати його значення на 2025 рік на підприємстві (рис. 2.3).

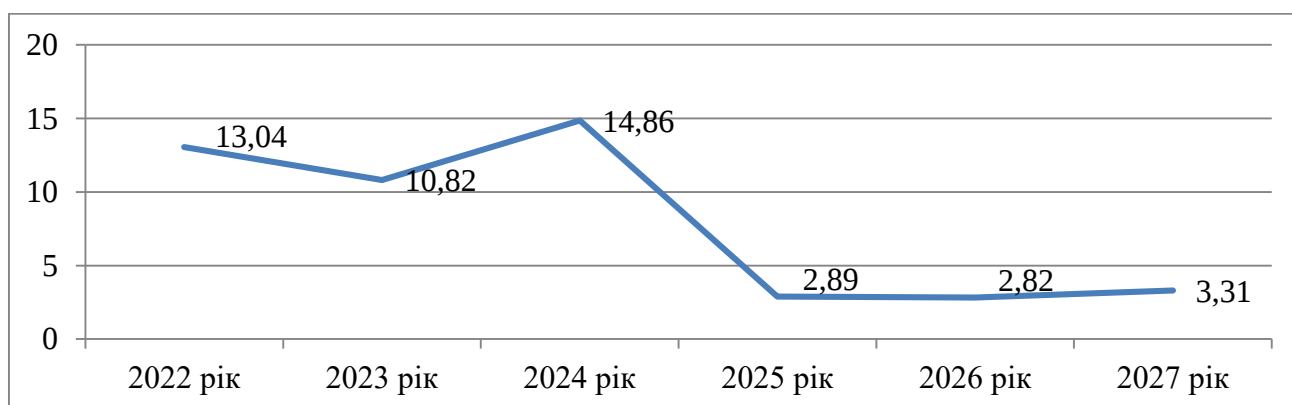


Рис. 2.3. Реальні та прогностичні показники таксономічного коефіцієнта ефективності управління бізнес-процесами *** ***** ** у 2022–2027 рр.

Примітка: побудовано автором на основі даних табл. 2.7

Як бачимо, рівняння тренду має стабільніший показник ефективності управління бізнес-процесами. До воєнного стану він становив 1,87 і з 2025 року ми прогнозуємо повернення на довоєнні показники тренду, а саме 2,90, 3,06, 2,87 через стабілізацію процесів і входження в стан не ситуативного, а прогнозованого реагування на виклики військового стану.

Отже, розрахований таксономічний показник ефективності управління бізнес-процесами показав його стрибки в 2023 та 2024 роках, так як управлінська структура реагувала на ситуативні проблеми, пов'язані з воєнними діями та міжнародними реакціями в торгівельній сфері. Прогностичний таксономічний показник ефективності управління бізнес-процесами підприємства вирівнюється, тобто стабілізується, в наступні 2025 – 2027 роки, що свідчить про входження в стан не ситуативного, а прогнозованого реагування на виклики воєнного стану.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження управління бізнес-процесами підприємства дозволяє зробити ряд висновків.

Досі поняття «бізнес-процес» не отримало однозначного тлумачення. Розглянувши кілька варіантів означення бізнес-процесів, ми сформулювали власне: бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних дій, операцій щодо створення цінності, яка може бути виражена у різних формах, але завжди орієнтована на задоволення запитів клієнтів (як внутрішніх, так і зовнішніх) та сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства.

З розглянутих визначень було виокремлено суттєві ознаки бізнес-процесів, основними з яких є: формування доданої вартості або споживчої цінності в результаті здійснення; взаємозалежність між підрозділами в процесі здійснення; досягнення однієї головної цілі; чіткі показники вимірності результату бізнес-процесу для оцінки повноти його виконання; чіткі межі початку і закінчення бізнес-процесу.

Класифікацію наукових підходів до сутності бізнес-процесів було здійснено з урахуванням характеристик бізнес-процесів.

Аналіз різних авторських підходів до трактування сутнісного наповнення управління бізнес-процесами підприємства дозволив виявити його ключові характеристики. Основними з яких є: орієнтація на процес «від кінця до кінця»; фокус на повторюваних операціях; безперервне вдосконалення; орієнтація на створення цінності для клієнта; моделювання та візуалізація; автоматизація; безпосередній вплив на загальну ефективність, гнучкість, якість та конкурентоспроможність підприємства; міжфункціональність.

Визначено, що основна мета управління бізнес-процесами полягає в приведенні процесів у відповідність з цілями підприємства. Існує три основних типи управління бізнес-процесами: орієнтоване на інтеграцію, орієнтоване на

людину та орієнтоване на документ.

Управління бізнес-процесами, орієнтоване на інтеграцію: цей тип управління бізнес-процесами зосереджується на процесах, які не вимагають великої участі людини.

Управління бізнес-процесами, орієнтоване на людину: на відміну від управління, орієнтованого на інтеграцію, цей тип зосереджується на участі людини, як правило, там, де потрібні дозволи.

Управління бізнес-процесами, орієнтоване на документи: цей тип управління бізнес-процесами зосереджується на конкретному документі, наприклад контракті.

Запропоновано оцінку ефективності управління бізнес-процесами проводити за методикою, розробленою за рекомендаціями В. А. Скакуна. Зокрема було запропоновано перелік показників оцінки виходів основних бізнес-процесів (здатність до диверсифікації діяльності на основі грошових потоків (B_1), стійкість до неспроможності дебіторів (B_2), витратомісткість діяльності (B_3)) та допоміжних бізнес-процесів (забезпечення оборотними коштами (B_4), показник конверсії (B_5), зарплатомісткість (B_6)). Окремо розрахований показник – стійкість до інфляції (B_7).

Оцінку ефективності управління бізнес-процесів проведено на основі конкретного підприємства – *** ***** **. Розглянуто особливості його діяльності в різних економічних умовах, проведено оцінку основних техніко-економічних показників та фінансових результатів.

В аналізованих 2022–2024 роках підприємство зберігало стійкі конкурентні позиції на ринку. Практично усі техніко-економічні показники *** ***** ** мають позитивну динаміку до зміни. Негативним з цих показників є величина чистого прибутку, а також показники рентабельності.

В *** ***** **, на базі даних якого проводились розрахунки ефективності управління бізнес-процесами, є омніканальною групою підприємств, які своїм бізнес-напрямком створені для надання послуг покупцям з продажу будівельних матеріалів у всіх видах будівництва та ремонту, наданні

попутних послуг і зорієнтованості бізнесу на клієнта та його потреби, а також виробництві будівельних матеріалів (меблі, керамічна плитка) та формуванні інноваційних розвиваючих методів торгівлі, виробництва та ресурсозбереження.

Сьогодні у структурі *** ***** ** можна виокремити велику мережу торгових центрів «*****» і «**** *****», онлайн-магазин, логістичні центри, виробничі заводи, агрохолдинг та спортивні франчайзингові мережі, які долучались протягом всього періоду його розвитку.

До основних бізнес-процесів *** ***** ** віднесемо: планування, розподіл, накопичення фінансів, грошових коштів; планування, розподіл, накопичення та продаж торгівельних запасів; управління заборгованістю (кредиторською, дебіторською); управління витратами, доходами, собівартістю діяльності та реалізації продукції; управління процесами залучення покупців та розширенням ринків, захопленням нових ніш; управління процесами накопичення бажань покупців; формуванням торгового асортименту та формуванням площ для отримання доходів (не лише під торгівлю товарами, а й надання послуг); управління ресурсами працівників шляхом оплати та преміювання праці, штрафами, пільгами тощо; управління логістичними процесами; управління процесами, які є наслідком зовнішніх ризиків діяльності.

Розраховано ефективність управління бізнес-процесами на основі поточних показників діяльності і з врахуванням впливу зовнішніх факторів.

Загальна тенденція зміни індексу ефективності управління бізнес-процесами на *** ***** ** становить 0,47% (2023 рік) → 409% (2024 рік), що свідчить про зниження ефективності управління бізнес-процесами. Можемо констатувати, що управління бізнес-процесами на *** ***** ** до кінця 2024 року стає неефективним. Так як підприємство, все ж відчуло вплив руйнування, кризи економіки, втрати торгових площ та об'єктів, партнерів і постачальників, хоча станом на 2023 рік воно спромоглося вийти на рівень ефективного регулювання як внутрішніх, так і зовнішніх базових бізнес-

процесів.

Розрахований таксономічний показник ефективності управління бізнес-процесами показав його стрибки в 2023 та 2024 роках, так як управлінська структура реагувала на ситуативні проблеми, пов'язані з військовими діями та міжнародними реакціями в торгівельній сфері. Прогностичний таксономічний показник ефективності управління бізнес-процесами підприємства вирівнюється, тобто стабілізується, в наступні 2025–2027 роки, що свідчить про виходження в стан не ситуативного, а прогнозованого реагування на виклики військового стану.

На нашу думку, основними напрямками удосконалення бізнес-процесів *** ***** ** є наступні.

1. Формування різних цифрових моделей бізнес-процесів. Завдяки такому методу підприємство зможе провести детальний аналіз та оцінку власних бізнес-процесів, своєчасно виявити їх сильні та слабкі сторони, відстежувати зміни смаків та вподобань споживачів. На даний час актуальним в процесі моделювання є введення в бізнес-процеси ситуації, які є неочікуваними і потребують нестандартних рішень, або швидкого реагування в умовах невизначеності. Особливо це відчутно в період воєнного стану і небезпеки руйнації торгових площ, складів підприємства. Тому доцільно створити цифрові моделі бізнес-процесів, задати їх параметри та ввести фактори ризикового впливу. Такі прогностичні моделі можливо створити як на базі статистичних матриць і видачі ними цифрових рішень, так і в 3D форматі з використанням інструментів штучного інтелекту.

2. Використання бенчмаркінгу з метою вивчення досвіду світових лідерів на ринку ритейлу та використання їх провідних технологій у своїй діяльності. Свого часу цей метод було використано власниками *** ***** ** при оцінці роботи польських торгівельних гігантів ***** та ***** *****.

3. Ще одним прогресивним напрямком управління торговими бізнес-процесами *** ***** ** є диджиталізація та цифровізація продажів. У 2022 році підприємство запустило інтернет-магазин **.ua (далі «маркетплейс

*****.ua»). Завдяки такій диджиталізації торгівлі *** ***** ** вирішує проблему підвищення ефективності роботи, ефективності бізнес-процесів, збільшення прибутку та, найголовніше, максимального задоволення потреб клієнтів щодо прозорих товарів, послуг та обслуговування. Доступність інтернет-магазину **.ua на маркетплейсі *****.ua 24/7 дає можливість продавцям товарів спілкуватися з клієнтом, не використовуючи прямих торгових площ гіпермаркету, а його цифрової площадки. При цьому це є і безпечним, і ефективним варіантом продажу, що створює вищу рентабельність доходів. Одночасно відбувається економія торгової площі і відсоток від оренди «цифрового майданчику» є постійною і таким чином здобуде більшу прибутковість для *** ***** **.

В рамках діджиталізації та цифровізації непрямих бізнес-процесів *** ***** ** також реалізувати наступні заходи.

1. Редизайн бізнес-процесів: періодично, раз в півроку групі підприємств слід проводити повний моніторинг та аналіз своїх процесів з метою їх удосконалення, підвищення продуктивності, ефективності та результативності. Вирішальне значення при цьому мають мати чітко окреслені в часі та просторі показники, які можна порівняти на постійній основі.

2. Заходи процесної інженерії: використання для просування власних акцій соціальних мереж, цифрових площадок, реклами відомих людей, співпраця з відомими закордонними брендами.

3. Використання при реалізації бізнес-процесів елементів соціальної відповідальності. В нинішній час соціальна відповідальність торгового будівельного гіпермаркету може бути визначена спрямуванням сил на відбудову України, створення необхідних укриттів, «капсул життя», захисту життя цивільного населення в тилу, пунктів незламності. Це наблизить до гіпермаркетів відвідувачів, посилить довіру до його спрямованості в розвитку України, а також покаже зарубіжним партнерам міру відповідальності в складні часи.

4. В рамках пропозиції бізнес-процесів не слід забувати про екологічну їх

спрямованість. Існуюча тенденція екологізації усіх виробничих процесів підприємств, які належать до групи *** ***** ** повинна бути сформована на базі спільного меморандуму з чіткими показниками дотримання викидів в атмосферу шкідливих речовин, переробки вторинних відходів, збору вторинних відходів і відходів промисловості від населення, створення процесів «зеленого» тарифу, впровадження циклового використання води, показове використання сонячної енергії та енергії вітру для роботи окремих підприємств виробничого циклу. Такі заходи наблизять роботу групи підприємств *** ***** ** до європейських стандартів відношення до навколишнього середовища і матимуть пряму дію при укладенні зовнішньоекономічних контрактів та інвестування в роботу підприємства.

5. Ще одним варіантом розвитку бізнес-процесів *** ***** ** є одночасне поглинання невеликих підприємств будівельного спрямування для формування з них бізнес-інкубаторів конкретного будівельного напрямку. Через такі малі підприємства в структурі *** ***** ** можна буде просувати новітні технологічні рішення, інвестувати в креативні ідеї як виробництва, так і продажу продукції, просувати новинки без ризику втрати коштів при такому впровадженні по усій мережі. При позитивній реакції покупців, споживачів бізнес-ідею можна продукувати в масштабах мережі. При її невдачі страхувати збитки малого інкубаторного бізнес-партнера власними товарами і співпрацею.

6. Для пришвидшення, поглиблення та збільшення якості управління на підприємстві слід широко запроваджувати цифровізацію комунікаційних бізнес-процесів всередині управлінських команд. Он-лайн-конференції в різних програмних варіантах, скликання зборів учасників, керівників, заступників, працівників певного підприємства чи певних відділів розкриває широкі можливості швидкого вирішення питань, прийняття негайних рішень чи уточнення ситуацій, які потребують тривалого вивчення.

7. У структурі бізнес-процесів документаційного типу ми пропонуємо використовувати програмне забезпечення для створення документів з

відповідними шаблонами для внутрішнього переміщення. Для документів зовнішнього спрямування (контракти, угоди, договори, рішення, листи про наміри співпраці) доцільно формувати з досвідом створення нових зразків та відразу з офіційним перекладом на кілька мов. Це доводить знаходити швидший комунікаційний контакт з другою стороною ділових бізнес-процесів і одночасно залучити інших зацікавлених зовнішніх партнерів.

8. У питаннях інвестиційних бізнес-процесів пропонуємо наразі проєкт викупу внутрішніх облігацій участі великих будівельних фірм для наступного резервування їм будматеріалів в їх роботі. Ведення бойових дій на території країни відсторонює від інвестування іноземних партнерів. Закінчення воєнних дій буде знаменувати негайну потребу у відбудові України. Іноземні будівельні фонди та фірми вже склали плани і програми відбудови, де враховані інтереси саме їх продавців будматеріалів та фірм-забудовників капітального будівництва. Для збереження власної ніші в Україні, недопущення входження в знесилену економічну країну потужних іноземних будівельних фірм і продавців і створення неконкурентних переваг для вітчизняних підприємств на основі омніканальної структури, слід будувати власну монополістичну базу відбудови. Входження вітчизняних забудовників та виробників будматеріалів в асоціацію вже зараз буде значною перевагою для підтримки один одного в майбутньому.

Запропоновані варіанти розвитку нових та управління вже діючими бізнес-процесами дасть можливість *** ***** ** зміцнити свої позиції на ринку та прискорити темпи свого розвитку вже в найближчій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. О., Поцелуйко В. А. Бізнес-процеси: підприємства: сутність та класифікація. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №12. С. 89–93.
2. Артюх О. В., Чернишова Л. В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443/1388> (дата звернення: 15.05.2025).
3. Багорка Д. А., Верцева А. О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569/4512> (дата звернення: 25.05.2025).
4. Бондаренко С. М. Оцінка якості бізнес-процесів підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 84–88. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/68_2022/16.pdf (дата звернення: 11.05.2025).
5. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 1. С. 75–82.
6. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення 25.05.2025)
7. Демченко Б. А., Кудрицька Ж. В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 71–74.

8. Денисенко Л. О., Шацька С. Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 25.05.2025)

9. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 10.05.2025).

10. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 10. С. 287–297. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/51.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

11. Лісовська Л. С., Роїк О. Р., Михайлишин В. В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4316/4242> (дата звернення: 15.05.2025).

12. Лук'янова О. Ю. Своєчасне критеріальне оцінювання бізнес-процесів підприємства як ефективний інструмент ризик-менеджменту. *Ефективна економіка*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1966> (дата звернення: 10.05.2025).

13. Ляхович Л. А. Управління бізнес-процесами компаній: сучасні інструменти та пріоритетні напрями. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 75. С. 114–118. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/75_2023/22.pdf (дата звернення: 15.05.2025).

14. Мельник О. Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 3 (29). С. 97–104.

15. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини*

та світове господарство. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 22–26.

16. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Економіка і менеджмент*. 2018. Вип. (76). С. 53–56.

17. Ольшанський О. В., Ткаченко О. П. Систематизація наукових проблем процесного управління підприємствами торгівлі. *Інтелект XXI*. 2019. № 3. С. 83–87.

18. Павловські Г. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Інтернаука. Економічні науки*. 2023. № 10. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42712/1/1699513331811.pdf> (дата звернення: 10.05.2025).

19. Прокопенко М. О. Удосконалення методичних підходів до аналізу процесів на промислових підприємствах. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Вип. 35. С. 298–301.

20. Скакун В. А. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підрядних будівельних підприємств. *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]. Економіка*. 2009. Вип. 12. С. 111–120.

21. Скляр Д. В. Управління бізнес-процесами у сфері електронної комерції : дис. ... канд. екон. наук. 076 / Одеський національний економічний університет. Одеса. 2022. 228 с.

22. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). Ч. 1. С. 113–122.

23. *** ***** ** : офіційний сайт. URL ***** (дата звернення: 15.04.2025).

24. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 25.03.2025)

25. Черінкова Н. М., Долина Р. М., Діденко О. П. Удосконалення поняття

бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022. № 181. С. 158–161.

26. Чорна Н. П., Уніят Л. М., Теоретичні аспекти поняття бізнес-процесів, їх класифікація в діяльності підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 46–54.

27. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 769. С. 125–131.

28. Чорнобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 22. № 2. С. 171–182.

29. Шемаєва Л. Г., Безглін К. Г. Управління якістю бізнес-процесів для підприємства. Харків : ХНЕУ, 2009. 240 с.

30. Яцків Я. М. Особливості управління бізнес-процесами підприємства в умовах невизначеності. *Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXVI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю* (м. Одеса, 22 квіт. 2025 р.). Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2025. С. 130–131.

ДОДАТКИ

Визначення поняття «бізнес-процеси» у науковій літературі

Автори	Визначення
Гурова В. О., Садекова А. І.	сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т. д.) [5, с. 77]
Демиденко В.В.	спланований алгоритм взаємопов'язаних дій чи потоків роботи, який підлягає систематичним змінам під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому задіяні всі ресурси організації, спрямований на задоволення попиту споживачів і максимізацію прибутку [6]
Скляр Д. В.	цілеспрямоване впорядкування діяльності у часі та просторі з чітко визначеними вхідними параметрами, що перетворюються на вихідні параметри (продукт, який представляє цінність для споживача), та характеризується: специфічною структурою; відносно постійним циклом взаємопов'язаних операцій [21, с. 32]
Тур О. В., Матусевич А. С.	множина внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [24]
Черінкова Н. М., Долина Р. М., Діденко О. П.	будь-яка діяльність підприємств спрямована на задоволення потреб споживачів та ефективне використання ресурсів підприємств [25, с. 160]
Чорнобай Л. І., Дума О. І.	система безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства [27, с. 130]

Примітка: систематизовано автором.

Бізнес-процеси *** ***** **

№ з/п	Назва бізнес-процесу	Зміст шляхів виконання бізнес-процесу
1	2	3
I	Основні бізнес-процеси підприємства	
1	Аналіз ринку і потреб споживачів	Відбувається в економічному відділі, відділі маркетингу
2	Розроблення асортиментної політики та управління асортиментом	Розробляється у відділі маркетингу
3	Здійснення закупівель та логістики товарів	Відбувається у відділі логістики та закупівель
4	Здійснення процесів складування та зберігання товарів	Відбувається у відділах логістики та складському господарстві
5	Здійснення виробничих операцій на підприємствах, які виробляють продукцію	Відбувається у всіх виробничих відділах *** ***** ** керівниками виробничих підрозділів
6	Здійснення процесів реалізації товарів та обслуговування споживачів	Відбувається в торгівельних залах групи підприємств *** ***** **
7	Здійснення післяпродажного та гарантійного обслуговування споживачів	Відбувається в торгівельних залах групи підприємств *** ***** ** спільно з виробничим підрозділом чи партнером
II	Обслуговуючі (допоміжні) бізнес-процеси підприємства	
8	Формування кадрів за посадами та функціями	Відбувається у відділі кадрів, потім керівниками усіх ланок *** ***** **
9	Формування інформаційного обслуговування та програмного забезпечення	Відбувається в ланці вищого управління під час збору щоденної інформації про бізнес; встановлюється єдине програмне забезпечення для уніфікації документації та збору первинних даних
10	Формування фінансових ресурсів та резервів	Відбувається у відділах бухгалтерії, відділах фінансів та економіки
11	Формування матеріально-технічної бази	Відбувається в відділах МТЗ, логістики та виробничих відділах, які подають потребу
12	Формування комунікаційних зв'язків з споживачами	Здійснюється керівниками усіх підрозділів на нижчих рівнях
13	Управління поліпшенням та змінами	Відбувається на рівні вищого керівництва при аналізі потреб і можливостей
III	Бізнес-процеси управління на підприємстві	
14	Управління якістю виробництва та продажу	Прийнята керівництвом, перевіряється на дотримання відділом якості
15	Управління організаційною структурою управління підприємством	Прийнята керівництвом, перевіряється на дотримання відділом кадрів
16	Управління методами прийняття управлінських рішень	Прийнята керівництвом, перевіряється на дотримання зборами власників

Продовження додатку Б

Продовження таблиці Б.1

1	2	3
17	Управління системою мотивації та заохочення працівників	Прийнята керівництвом, перевіряється на дотримання відділом кадрів
IV	Бізнес-процеси розвитку підприємства	
18	Впровадження інноваційних і комунікаційних технологій управління	Відбувається на рівні вищого керівництва при аналізі потреб і можливостей
19	Впровадження ресурсозберігаючих та наукомістких технологій	Відбувається на рівні вищого керівництва при аналізі потреб і можливостей
20	Модернізація торгових майданчиків, виробничих підприємств, підприємств логістики та обслуговування	Відбувається на рівні керівництва окремих магазинів, при видачі наказу
21	Впровадження сучасних методів продажу товарів та обслуговування споживачів	Відбувається на рівні керівництва окремих магазинів, при видачі наказу

Примітка: систематизовано автором.