

ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Управління бізнес-процесами як інструмент розвитку
підприємства»

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.*

(підпис)

Микола АНДРУШКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти

групи МНДМ-61 Микола АНДРУШКО
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: д.е.н, професор Лариса ЛАЗОРЕНКО
науковий ступінь, (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
вчене звання

Рецензент: к.е.н., доцент ВІКТОРІЯ ПАРХОМЕНКО
науковий ступінь, (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)
вчене звання

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Андрушко Миколі Юрійовичу

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Управління бізнес-процесами як інструмент розвитку підприємства»

керівник кваліфікаційної роботи Лариса Лазоренко, д.е.н., професор,

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: нормативно-правові акти України, звітність ТОВ «ОЛІВЯ», монографії, навчальні посібники, наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених і фахівців з питань оцінки зв'язку між ефективністю управлінням бізнес-процесами та розвитком підприємства підприємства.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

Розділ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ОЛІВІЯ»

Розділ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ОЛІВІЯ»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація*.

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Микола АНДРУШКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Лариса ЛАЗОРЕНКО

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня магістра становить 127 сторінок, містить 14 рисунків, 16 таблиць, 43 джерел.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єкт дослідження – процеси прийняття управлінських рішень у системі управління бізнес-процесами підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та організаційно-практичні аспекти управління бізнес-процесами виробничого підприємства в сучасних умовах господарювання.

Короткий зміст роботи:

У вступі обґрунтовано актуальність теми дипломної роботи, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, розкрито методологічну та інформаційну базу, наукову новизну й практичне значення результатів.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління бізнес-процесами підприємства, уточнено сутність і класифікацію бізнес-процесів та узагальнено методичні підходи до їх аналізу й удосконалення.

У другому розділі проаналізовано управління бізнес-процесами й організаційно-економічну діяльність ТОВ «Олівія», оцінено фактори внутрішнього та зовнішнього середовища й досліджено інформаційне забезпечення управління.

У третьому розділі запропоновано напрями підвищення ефективності управління бізнес-процесами в ТОВ «Олівія», розроблено рекомендації щодо оптимізації ключових процесів із використанням інноваційних технологій та обґрунтовано очікувані результати їх упровадження.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: бізнес-процеси, управління, підприємство, ефективність, оптимізація, процесний підхід, управлінські рішення, інноваційні технології.

ABSTRACT

The textual part of the qualification thesis for obtaining the Master's degree comprises 127 pages, includes 14 figures, 16 tables, and 43 references.

The purpose of the thesis is to provide a theoretical substantiation and to develop practical recommendations for improving the business process management system as a tool for enhancing the efficiency of enterprise performance.

The object of the study is the decision-making processes within the business process management system of an enterprise.

The subject of the study is the theoretical, methodological, and organizational-practical aspects of business process management of a manufacturing enterprise under modern economic conditions.

Summary of the thesis:

The introduction substantiates the relevance of the research topic, defines the purpose, objectives, object, and subject of the study, and presents the methodological and information framework, as well as the scientific novelty and practical significance of the obtained results.

The first chapter outlines the theoretical and methodological foundations of business process management, clarifies the essence and classification of business processes, and generalizes methodological approaches to their analysis and improvement.

The second chapter analyzes business process management and the organizational and economic activity of LLC "Olivia," evaluates internal and external environmental factors, and examines the information support of management processes.

The third chapter proposes directions for improving the efficiency of business process management at LLC "Olivia," develops recommendations for optimizing key business processes using innovative technologies, and substantiates the expected results of their implementation.

KEYWORDS: business processes, management, enterprise, efficiency, optimization, process approach, managerial decisions, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Зміст та класифікація бізнес-процесів виробничої структури	11
1.2. Специфіка управління бізнес-процесами на сучасному підприємстві..	26
1.3. Методологічні підходи до аналізу й удосконалення бізнес-процесів...	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ОЛІВІЯ»..	50
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Олівія»	50
2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	60
2.3. Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами компанії	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ОЛІВІЯ»	84
3.1. Напрями вдосконалення управлінських рішень у діяльності ТОВ «Олівія»	84
3.2. Оптимізація ключових бізнес-процесів у ТОВ «Олівія» при впровадженні інноваційних технологій.....	101
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	115
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	116
ДОДАТКИ.....	117

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання бізнес зазнає глибоких трансформацій, зумовлених змінами у глобальній економіці, періодичними коливаннями фінансових ринків, посиленням міжнародної конкуренції та стрімким розвитком цифрових технологій. Усе це формує нову парадигму функціонування підприємств, у межах якої ключового значення набуває не лише ефективність окремих операцій, а й системна побудова бізнес-процесів. Від їх якості, узгодженості та здатності швидко адаптуватися до зовнішніх змін залежить конкурентоспроможність і стійкість компанії на ринку.

Зміна економічних реалій, зокрема інтеграція України у світову економічну систему, розвиток інформаційних технологій, зростання динаміки ринкових змін, а також поява нових ризиків у діяльності суб'єктів господарювання, зумовлюють необхідність переосмислення традиційних підходів до управління підприємством. Сучасний бізнес-простір характеризується швидкоплинністю змін, багатовекторністю впливів і високими вимогами до гнучкості управлінських структур. За таких умов підприємства вимушені формувати ефективні системи управління бізнес-процесами, що забезпечують раціональне використання ресурсів, стабільність фінансових результатів та здатність оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища.

Сьогодні утримання конкурентних позицій стає все складнішим завданням навіть для підприємств із усталеною ринковою репутацією. Це обумовлює необхідність пошуку нових управлінських інструментів, які дозволяють оптимізувати процеси, скоротити непродуктивні витрати й підвищити якість прийняття рішень. Системне управління бізнес-процесами — це не лише технологічна концепція, а й філософія управління, що базується на цілісному баченні діяльності підприємства як взаємопов'язаної сукупності процесів.

За сучасних умов розвитку виробничих підприємств саме процесний підхід розглядається як ефективний напрям удосконалення системи менеджменту. Він дозволяє не лише структурувати діяльність підприємства, а й забезпечити її орієнтацію на кінцевий результат — задоволення потреб клієнтів та досягнення стратегічних цілей. Проте практика свідчить, що на багатьох українських підприємствах управлінські процеси залишаються неузгодженими, фрагментарними та малоефективними. Це призводить до зниження продуктивності праці, уповільнення темпів розвитку, нерационального використання ресурсів і, зрештою, зменшення рентабельності.

Актуальність теми дипломної роботи зумовлена потребою глибокого аналізу існуючої системи управління бізнес-процесами виробничого підприємства, виявлення її недоліків і пошуку практичних рішень для підвищення ефективності функціонування. В умовах ринкової економіки саме здатність підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та оптимізувати процеси є запорукою його стійкого розвитку та економічного зростання.

Вагомий внесок у розвиток теоретичних і методичних основ управління бізнес-процесами зробили як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких: Л. Балабанова[3], О. Виханський[5], С. Гончар[8], М. Дубина[8], О. Кузьмін[17], І. Ансофф[38], М. Портер[56], Г. Мінцберг[54] та інші. Їхні праці присвячені проблемам підвищення ефективності управління підприємствами, удосконаленню процесного підходу, оптимізації бізнес-процесів, а також упровадженню інноваційних технологій у систему менеджменту. Незважаючи на значну кількість досліджень, постійна трансформація ринкових відносин, інтеграційні процеси та цифровізація економіки актуалізують потребу подальшого поглиблення практичних аспектів процесного управління з урахуванням специфіки функціонування українських виробничих підприємств.

Мета дипломної роботи полягає в узагальненні теоретичних засад і розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами як інструменту підвищення ефективності діяльності ТОВ «Олівія».

Для досягнення мети поставлено такі **завдання**:

- з'ясувати сутність поняття «бізнес-процеси» та здійснити їх класифікацію;
- визначити ключові засади прийняття управлінських рішень у системі управління бізнес-процесами;
- охарактеризувати організаційно-економічну структуру та діяльність ТОВ «Олівія»;
- дослідити систему інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства;
- оцінити рівень ефективності функціонування бізнес-процесів у ТОВ «Олівія»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами;
- запропонувати модель реінжинірингу бізнес-процесів із використанням інноваційних технологій.

Об'єктом дослідження є процеси прийняття управлінських рішень у системі організації бізнес-процесів виробничого підприємства.

Предметом дослідження виступають методи, моделі та інформаційні технології підтримки процесів прийняття управлінських рішень при управлінні бізнес-процесами на підприємстві.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні алгоритму оптимізації бізнес-процесів під час упровадження інноваційних технологій, який охоплює послідовні етапи підготовки, аналізу, моделювання та оцінювання результативності змін. Запропонований підхід ґрунтується на порівнянні моделей бізнес-процесів до та після їх удосконалення й дає змогу здійснити кількісну оцінку впливу впроваджених заходів за допомогою системи

ключових показників ефективності (KPI), визначити їхню результативність і відносні ефекти для підвищення продуктивності управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності ТОВ «Олівія» для підвищення ефективності управління, покращення структури бізнес-процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Методологічну основу дослідження становить комплекс взаємопов'язаних методів: структурно-логічний аналіз і синтез, методи статистичного аналізу, порівняння, експертних оцінок, економічного обґрунтування управлінських рішень і графічного моделювання.

Інформаційна база дослідження охоплює підручники, навчальні посібники, наукові статті, матеріали періодичних видань, офіційну звітність ТОВ «Олівія», статистичні та аналітичні дані з відкритих джерел, а також результати власних спостережень і аналізу діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дипломної роботи було апробовано у вигляді тез доповіді на тему *«Оптимізація бізнес-процесів як фактор підвищення ефективності підприємства»*, які були представлені для участі в науково-практичній конференції. Одержані висновки та пропозиції також пройшли обговорення на засіданні кафедри, де отримали позитивну оцінку та рекомендації до подальшого впровадження у практичну діяльність підприємств виробничої сфери.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та класифікація бізнес-процесів виробничої структури

Ефективність функціонування будь-якої економічної системи визначається не лише обсягом її ресурсів, а передусім комплексом зовнішніх і внутрішніх чинників, що формують сприятливе середовище для стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Успішне підприємство — це не лише виробничий чи фінансовий механізм, а збалансована система процесів, у якій взаємопов'язані структура, управління, мотивація та комунікації. Саме гармонійна взаємодія цих елементів створює передумови для конкурентоспроможності на сучасному ринку[48].

Сучасна економічна практика переконує, що позиції підприємства в ринковому середовищі дедалі більше залежать не від масштабів виробництва чи кількості випущеної продукції, а від ефективності організації його внутрішніх процесів. Рівень оптимізації бізнес-процесів стає визначальним критерієм, що відображає здатність компанії до адаптації, гнучкості та інноваційності.

Під бізнес-процесом у науковій літературі розуміють упорядковану систему дій, взаємопов'язаних між собою за логікою, часом і результатом, спрямованих на створення продукту чи послуги, які мають цінність для кінцевого споживача. Інакше кажучи, це структурована послідовність кроків, за допомогою яких підприємство перетворює ресурси — матеріальні, фінансові, інформаційні та людські — у корисний результат, що задовольняє потреби ринку[19].

Вивчення бізнес-процесів дозволяє не лише ідентифікувати ключові ланки діяльності підприємства, але й виявити ті з них, що стримують розвиток

чи знижують ефективність. Саме через призму процесного підходу можливо об'єктивно оцінити рівень організаційної зрілості підприємства, визначити “вузькі місця”, усунути дублювання функцій і підвищити результативність управлінських рішень.

Використання технологій опису та моделювання бізнес-процесів забезпечує прозорість діяльності компанії та створює можливості для точного аналізу кожного етапу виробничого або управлінського циклу. Завдяки цьому стає можливим відстеження причин виникнення помилок, вчасне їх усунення й формування механізмів попередження повторних відхилень. У результаті підприємство отримує не лише злагоджену систему операцій, а й потужний інструмент контролю якості, ефективності та продуктивності праці.

Сутнісною рисою бізнес-процесів є їхня взаємопов'язаність і спрямованість на кінцевий результат. Кожен процес — це завершений набір дій, який має чітко визначену мету, ресурси для її досягнення, учасників і критерії оцінки. Саме така системна побудова забезпечує логічну цілісність підприємства як економічного організму, у якому всі функціональні одиниці узгоджено працюють на досягнення спільної мети — створення цінності для споживача та підвищення вартості бізнесу[8].

Бізнес-процеси є своєрідним “нервовим каркасом” організації, що визначає рівень її ефективності, гнучкості та здатності до інновацій. Вони інтегрують у собі фінансові, технологічні, організаційні та інформаційні аспекти діяльності, забезпечуючи баланс між стратегічними намірами і щоденною операційною діяльністю. Удосконалення бізнес-процесів дає змогу не лише підвищити продуктивність праці, а й створити умови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі[14].

Історичний розвиток концепції бізнес-процесів демонструє, що цей напрям сформувався відносно недавно — у другій половині XX століття, коли традиційна система функціонального управління втратила ефективність. В умовах ускладнення ринкових відносин і зростання вимог до оперативності прийняття рішень підприємства почали усвідомлювати обмеженість

вертикальної, ієрархічної моделі менеджменту. Саме тоді з'явилися перші підходи до процесного управління, що передбачали горизонтальну інтеграцію всіх видів діяльності з орієнтацією на кінцевий результат, а не на окремі підрозділи.

Зростання зацікавленості у процесному підході було зумовлене практичними труднощами: функціональне управління вимагало значних ресурсних витрат, але не забезпечувало належного рівня координації між підрозділами, що призводило до втрат часу, дублювання операцій і зниження якості управлінських рішень. Менеджери почали усвідомлювати, що збільшення фінансування або розширення штату не гарантує зростання ефективності, якщо внутрішні процеси залишаються неструктурованими та хаотичними.

Теоретичні засади сучасного процесного підходу активно формувалися в роботах М. Хаммера[46], Д. Чампі[40], Дж. Гаррінгтона[48], Т. Девенпорта[42] та інших дослідників, які наголошували на необхідності глибокої переорганізації діяльності підприємства — від процесу створення цінності до системи прийняття управлінських рішень. У центрі уваги опинився не окремий підрозділ, а наскрізний потік створення продукту або послуги — від моменту надходження ресурсу до отримання кінцевого результату споживачем.

У сучасному розумінні бізнес-процес — це впорядкована система взаємозалежних дій, спрямованих на створення певної споживчої цінності в межах наявних ресурсних, часових та організаційних обмежень. Це динамічний потік операцій, що має чітко визначений початок і завершення, де кожна дія створює додану вартість. Ключовою ознакою бізнес-процесу є його безперервність, логічна послідовність і наявність чітких критеріїв результативності.

Важливим компонентом будь-якого процесу є часовий аспект. Бізнес-процес можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних інтервалів, у межах яких відбувається перетворення ресурсів у результат. Цей “потік часу”

визначає швидкість реагування підприємства на зовнішні зміни, а відтак — його конкурентоспроможність. Узгодженість між окремими етапами процесу виступає вирішальним чинником стабільності системи. Будь-які порушення синхронізації або нечітке визначення початкових параметрів (мети, ресурсів, показників оцінювання) призводять до втрати ефективності та викривлення кінцевого результату[15].

У наукових підходах до трактування бізнес-процесу простежується різноманітність інтерпретацій. Одні дослідники акцентують на внутрішній координації операцій, інші — на створенні доданої вартості для клієнта, а ще інші — на взаємодії між організаційними ланками. Незважаючи на відмінності, усі підходи сходяться в тому, що кінцевою метою управління бізнес-процесами є максимальне задоволення потреб споживача за мінімальних витрат ресурсів.

Аналіз сучасних підприємств свідчить, що потенціал для підвищення їх ефективності часто полягає не в масштабних інвестиціях, а у спрощенні та раціоналізації процесів. Надмірна кількість узгоджень, дублювання дій, зайві етапи перевірки або документообігу створюють “вузькі місця”, які сповільнюють роботу організації. Оптимізація передбачає усунення таких надлишкових ланок, інтеграцію схожих функцій і систематизацію ключової інформації в межах критичних точок процесу.

Саме через упорядкування процесів — тобто їх логічне, послідовне та вимірюване виконання — досягається підвищення швидкості, прозорості та якості бізнес-операцій. Це, своєю чергою, забезпечує основу для сталого розвитку підприємства, його адаптивності до ринкових коливань і формування довгострокової конкурентної переваги[11].

Дослідження показують (див. табл. 1.1), що ефективність будь-якого підприємства безпосередньо залежить від узгодженості та взаємодії його бізнес-процесів. Жоден підрозділ не може функціонувати автономно — результативність компанії визначається саме синергією процесів, які забезпечують цілісний цикл створення цінності. Кожен бізнес-процес має

власне функціональне призначення, ступінь впливу на кінцевий результат і вагомість у структурі управління. Тому побудова системного механізму управління бізнес-процесами є ключовим завданням сучасного менеджменту.

Таблиця 1.1

Основні наукові підходи до трактування сутності бізнес-процесу

Автор / Джерело	Визначення поняття “бізнес-процес”	Сутнісні акценти визначення
М. Хаммер, Д. Чампі	Бізнес-процес – це сукупність взаємопов’язаних дій, які перетворюють ресурси на продукт, що має цінність для клієнта.	Орієнтація на створення цінності, наскрізність процесу, кінцевий споживач.
Т. Девенпорт	Бізнес-процес — це впорядкована послідовність робіт, що виконуються людьми або системами для досягнення конкретної мети.	Логічна послідовність дій, результативність, цільова спрямованість.
Дж. Гаррінгтон	Бізнес-процес – це система структурованих дій, які вимірюються за ефективністю та результативністю й спрямовані на досягнення конкретних організаційних цілей.	Контроль і вимірюваність, системність, управлінський аспект.
М. Портер	Бізнес-процес є ланцюгом створення вартості, що охоплює всі етапи — від постачання ресурсів до реалізації продукту споживачеві.	Концепція “ланцюга цінності”, стратегічна взаємозалежність операцій.
О. Кузьмін, Л. Балабанова	Бізнес-процеси – це комплекс взаємопов’язаних управлінських і виробничих функцій, які забезпечують ефективне використання ресурсів підприємства.	Взаємозв’язок управління та виробництва, ресурсна орієнтація.
Г. Мінцберг	Бізнес-процеси відображають логіку функціонування організації, її структуру та спосіб координації діяльності між підрозділами.	Взаємодія структурних одиниць, організаційна узгодженість.
Авторська інтерпретація	Бізнес-процес — це інтегрована система взаємопов’язаних дій, що формує додану вартість через ефективне використання ресурсів, часу та інформації з орієнтацією на кінцевого споживача.	Комплексність, ресурсна оптимізація, стратегічна спрямованість на результат.

Джерело: створено автором на основі даних[46, 40, 42, 48]

Механізм управління бізнес-процесами доцільно розглядати як комплекс взаємопов’язаних елементів — методів, інструментів, ресурсів і управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом раціоналізації його діяльності. До складу цього

механізму входять інформаційне забезпечення, аналітичні методи, організаційна структура, система моніторингу та контролю, а також управлінські компетенції персоналу. Ефективність такого механізму визначається не стільки формальною регламентацією дій, скільки їх здатністю забезпечувати стабільність, адаптивність і результативність підприємства в динамічному ринковому середовищі[19].

Теоретичний аналіз показує, що сучасним компаніям дедалі частіше потрібна не просто модернізація, а глибинна трансформація системи управління. Це означає перехід від функціональної моделі, де підрозділи працюють ізольовано, до процесно-орієнтованої структури, яка забезпечує наскрізну взаємодію між усіма елементами організації. Таке перетворення дозволяє усунути дублювання функцій, скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити гнучкість і керованість підприємства.

В умовах глобальної конкуренції підприємства мають постійно вдосконалювати власні управлінські системи. Одним із найефективніших напрямів цього вдосконалення є впровадження процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю. Процесний підхід передбачає розгляд компанії як цілісного комплексу взаємопов'язаних процесів, кожен із яких має чітко визначені вхідні ресурси, механізм перетворення та вихідний результат. У межах цього підходу діяльність підприємства оцінюється не за формальними показниками, а за здатністю процесів створювати додану вартість[39].

Ключовою перевагою процесного підходу є безперервність моніторингу та комунікаційна взаємодія між процесами. На відміну від функціонального управління, де інформаційні потоки часто замкнені у межах відділів, процесна система забезпечує прозорість, координацію та швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід сприяє створенню динамічного зворотного зв'язку, завдяки якому підприємство може своєчасно виявляти відхилення, коригувати дії та забезпечувати сталий розвиток.

Серед основних принципів процесного підходу можна виокремити такі:

- чітке розуміння і виконання вимог як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів;
- орієнтація на створення вартості через підвищення ефективності кожного етапу процесу;
- забезпечення результативності діяльності шляхом вимірювання проміжних і кінцевих показників;
- постійне вдосконалення процесів на основі аналітичних даних і об'єктивних критеріїв ефективності.

У науковій і практичній літературі поняття «бізнес-процес» часто інтерпретується по-різному, що свідчить про його багатогранність. У загальному вигляді під бізнес-процесом розуміють послідовну, логічно побудовану систему дій, за допомогою яких підприємство перетворює ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, людські) на продукт або послугу, що має споживчу цінність[40].

Згідно з міжнародним стандартом ISO 9000:2000, термін «процес» трактується як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, які перетворюють вхідні елементи на вихідні результати. Таким чином, поняття «бізнес-процес» є його логічним розвитком, адаптованим до економічної діяльності. Воно охоплює всі дії, що здійснюються у межах підприємства з метою досягнення комерційного або соціально-економічного ефекту[6].

Бізнес-процес може бути розглянутий як система перетворення інформаційних, матеріальних і людських потоків у кінцевий результат — товар, послугу або управлінське рішення. У цьому процесі люди, технології та ресурси діють узгоджено, створюючи цінність для клієнта або внутрішнього користувача. Практично кожна особа в організації одночасно є і учасником, і споживачем процесу, що підкреслює взаємозалежність усіх елементів системи.

Отже, процесне управління — це не просто набір операцій чи процедур, а філософія ведення бізнесу, яка ґрунтується на взаємопов'язаності, вимірюваності та постійному вдосконаленні діяльності. Успіх сучасного

підприємства безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно воно інтегрує процеси, узгоджує їх із цілями організації та забезпечує максимальну цінність для споживача[14].

Світова практика переконливо доводить, що найуспішніші компанії характеризуються не лише високими фінансовими показниками чи інноваційними продуктами, а насамперед впорядкованою системою бізнес-процесів, чіткою організацією управління та високою культурою корпоративної взаємодії. У таких компаніях кожен процес — від стратегічного планування до післяпродажного обслуговування — детально описаний, вимірюваний і підпорядкований єдиній логіці створення цінності для клієнта. Вони відрізняються здатністю поєднувати структурованість і гнучкість, що забезпечується синергією трьох ключових факторів: професійної мотивації персоналу, активного використання сучасних інформаційних технологій та орієнтації на потреби споживача.

Міжнародний досвід трансформації управлінських систем свідчить, що процесна модель управління — не просто модна тенденція, а стратегічна необхідність у добу цифрової економіки. Компанії, які своєчасно переходять до процесно-орієнтованого підходу, отримують змогу підвищити прозорість діяльності, скоротити часові витрати, оптимізувати потоки інформації та ресурсів. При цьому ключову роль відіграє людський капітал — саме рівень підготовки, залученості та компетентності персоналу визначає ефективність реалізації процесних змін[4].

Початки формування процесного підходу до управління пов'язують із працями класиків менеджменту. Ще Анрі Файоль одним із перших звернув увагу на необхідність чіткого структурування управлінських функцій і визначення їх взаємозалежності в межах організації. Його підхід заклав основу майбутнього розуміння процесів як послідовності взаємопов'язаних дій, що формують управлінський цикл. Надалі ідеї Файоля розвинулися в теорію процесного управління, у межах якої компанія розглядається не як сукупність

окремих підрозділів, а як динамічна система потоків інформації, ресурсів та рішень.

Бізнес-процеси можна розглядати як внутрішні зв'язки підприємства, що забезпечують узгоджену взаємодію між підрозділами. Кожен відділ є учасником ланцюга створення вартості — він приймає результати роботи попереднього етапу й передає їх далі, формуючи єдиний потік дій, який у підсумку трансформується в готовий продукт або послугу. Таким чином, кінцевий результат — це не ізольований епізод, а підсумок скоординованої діяльності всієї системи[3].

Ефективність бізнес-процесів прямо визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. Чим чіткіше організовані процеси, тим стабільніше компанія функціонує, швидше реагує на зміни середовища й досягає поставлених фінансових і стратегічних цілей. Натомість хаотичність, дублювання функцій або відсутність єдиних стандартів призводять до втрат часу, ресурсів і управлінської уваги.

Для переходу до системного регулювання бізнес-процесів необхідно глибоко розуміти, як функціонує організація в поточному стані. На етапі діагностики підприємство повинно виявити власні “as is” процеси — тобто ті, що реально існують на момент аналізу, з усіма недоліками, дублюваннями та неузгодженістю. Лише після цього можливе проектування моделі “to be” — оптимізованого варіанту, у якому процеси набувають логічності, узгодженості та вимірюваності[12].

Традиційно більшість підприємств будувалися за функціонально-ієрархічним принципом, який нагадує піраміду з кількома рівнями управління. На її вершині — президент, генеральний директор або власник, нижче — віцепрезиденти чи керівники напрямів (фінанси, маркетинг, виробництво, кадри, якість, обслуговування клієнтів, інформаційні технології). Кожен із них відповідає за окремий блок функцій і часто не має цілісного уявлення про діяльність інших підрозділів. Такий підхід у минулому забезпечував керованість, проте сьогодні вважається малоефективним, оскільки створює

організаційні бар'єри, сповільнює обмін інформацією та ускладнює ухвалення рішень[38].

На відміну від ієрархічної структури, процесна модель управління орієнтована не на підпорядкування, а на взаємодію. Її суть полягає у створенні горизонтальних зв'язків між підрозділами, що дозволяє координувати діяльність у межах наскрізних процесів — від замовлення клієнта до його задоволення. Таким чином, управління перетворюється на механізм спільної відповідальності, де кожен співробітник розуміє свій внесок у досягнення кінцевого результату.

Сутність процесного управління полягає в тому, що цінність для споживача створюється не окремими підрозділами, а сукупністю горизонтальних процесів, які охоплюють усі етапи діяльності підприємства — від формування замовлення до задоволення потреб клієнта. Саме тому головним об'єктом аналізу та вдосконалення стає не функціональний напрям, а повний бізнес-процес, у межах якого формується кінцевий результат[11].

Для забезпечення ефективності управління бізнес-процесами необхідно дотримуватися поетапного підходу, який включає чотири ключові фази:

1. Побудова моделі (діаграми) поточного бізнес-процесу. На цьому етапі відтворюється реальна картина функціонування процесу в його існуючому вигляді — так званому форматі «*as is*». За допомогою моделювання визначаються всі етапи, підрозділи та ресурси, що беруть участь у процесі. Така діаграма дає змогу візуалізувати логіку руху інформаційних, фінансових і матеріальних потоків, а також виявити зайві, дубльовані або неефективні операції[38].

2. Діагностика та ідентифікація проблемних зон. Після побудови моделі проводиться аналітичне дослідження процесу з метою виявлення відхилень, затримок, перевитрат ресурсів і невідповідностей між очікуваними та фактичними результатами. Цей етап дозволяє визначити “вузькі місця” процесу — ті ділянки, що знижують загальну ефективність системи або створюють ризики її дестабілізації.

3. Аналіз причин неефективності. На цьому етапі з'ясовуються першопричини виявлених проблем. Вони можуть бути пов'язані з недосконалою організаційною структурою, браком координації між відділами, нераціональним розподілом ресурсів, відсутністю автоматизації або низьким рівнем комунікацій. Застосовуються методи причинно-наслідкового аналізу, діаграми Ісікави (“риб’яча кістка”), опитування працівників, спостереження та статистичний моніторинг[54].

4. Розробка моделі удосконаленого бізнес-процесу. Після визначення слабких місць формується нова модель процесу — «*to be*», яка відображає бажаний стан системи після оптимізації. У цій моделі впроваджуються рекомендації щодо спрощення операцій, усунення дублювань, запровадження цифрових інструментів контролю, визначення ключових показників ефективності (KPI) та побудови системи постійного вдосконалення[44].

Візуальне моделювання відіграє центральну роль у процесному управлінні. Діаграма бізнес-процесу є графічним відображенням послідовності дій, зв'язків між учасниками та логіки перетворення вхідних ресурсів у кінцеві результати. Вона дозволяє не лише зафіксувати структуру процесу, а й зрозуміти його динаміку — тобто, як інформація, ресурси та рішення рухаються всередині системи.

Детальне моделювання дає можливість критично оцінити реальну ефективність процесів. Воно дозволяє визначити, які етапи створюють найбільшу цінність, а які — лише споживають ресурси без суттєвого внеску в кінцевий результат. Наприклад[49]:

- якщо ціль полягає у скороченні тривалості виробничого циклу, слід приділити увагу тим ділянкам, де зосереджено найбільше часових втрат;
- якщо пріоритетом є зменшення витрат, ключовими точками аналізу стають процеси, що мають найвищу ресурсомісткість;

— якщо ж метою є досягнення безпомилкової якості, головний акцент робиться на етапах, де найчастіше виникають помилки або відхилення від стандартів.

Наступним важливим завданням є визначення ролей і учасників процесу. Для цього створюється так звана матриця взаємозв'язків або схема підключень, яка показує, хто саме бере участь у кожному етапі бізнес-процесу, яку відповідальність несе та як відбувається комунікація між підрозділами. Така схема допомагає забезпечити прозорість, чіткість відповідальності та підвищення дисципліни виконання[25].

Типова схема взаємозв'язків бізнес-процесу має форму блок-схеми, де позначаються (див. рис. 1.1):

- вхідні дані (ресурси, інформація, завдання);
- послідовність дій (операції, прийняття рішень, погодження);
- вихідні результати (продукт, послуга, управлінське рішення);
- зворотний зв'язок (оцінка, контроль, удосконалення).

У ході розробки схеми не обов'язково фіксувати всі операційні деталі, але надзвичайно важливо чітко визначити межі процесу, учасників і точки взаємодії між ними. Саме на цьому етапі формується розуміння того, як інтегровані процеси працюють у межах єдиної системи управління[17].



Рис. 1.1. Механізм управління бізнес-процесами підприємства

Джерело: створено автором на основі даних[9]

Таким чином, побудова та аналіз діаграм бізнес-процесів є не лише інструментом візуалізації, а й потужним аналітичним засобом, що дозволяє виявити проблеми, спрогнозувати ризики, визначити пріоритети оптимізації та створити основу для подальшого вдосконалення системи управління підприємством.

Діяльність будь-якого підприємства є складною системою взаємопов'язаних бізнес-процесів, що охоплюють повний цикл функціонування організації — від маркетингових досліджень і стратегічного планування до реалізації продукції, післяпродажного обслуговування та управління взаєминами з клієнтами. Саме узгоджена робота цих процесів

забезпечує стабільність підприємства, його рентабельність і конкурентоспроможність на ринку[37].

Для досягнення високих результатів кожен бізнес-процес має бути чітко описаний, раціонально побудований і систематично виконуваний відповідно до затверджених стандартів. Від якості опису та рівня оптимізації процесів безпосередньо залежать фінансові результати, ефективність використання ресурсів і здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Формалізація та оптимізація бізнес-процесів на практиці дають підприємству низку стратегічних переваг[2]:

1) Підвищення прозорості управління. Керівництво отримує можливість повністю розуміти структуру діяльності компанії, її логіку та взаємозв'язки між функціональними напрямками.

2) Стандартизація ключових процесів. Завдяки уніфікації процедур усі працівники діють за єдиними правилами, що усуває дублювання дій та хаотичність у роботі.

3) Зростання керованості та якості виконання завдань. Формалізація процесів сприяє стабільності результатів, зменшенню кількості помилок і підвищенню ефективності контролю.

4) Удосконалення взаємодії між підрозділами. Узгоджена структура процесів забезпечує чітку координацію дій і відповідальність кожного учасника за результат.

5) Зниження залежності від людського фактору. Коли процеси регламентовані, підприємство менше залежить від індивідуальної кваліфікації працівників, що дозволяє залучати персонал із меншими витратами на навчання.

6) Підвищення задоволеності клієнтів і фінансових показників. Завдяки зменшенню витрат, скороченню циклів і підвищенню якості послуг компанія отримує більший прибуток і зміцнює свою ринкову позицію.

Дослідження бізнес-процесів передбачає ґрунтовний аналіз діяльності підприємства у стані «*as is*» — тобто в її поточному вигляді. На цьому етапі

необхідно зібрати та структуровано обробити великий обсяг інформації, який характеризує реальні операційні процедури, інформаційні потоки, управлінські рішення та взаємодію між підрозділами. Для підвищення точності аналізу всі процеси групують за функціональними ознаками[23].

У практиці сучасного менеджменту прийнято розрізняти чотири основні групи бізнес-процесів, кожна з яких має власну роль у системі управління підприємством:

1. Основні (операційні) бізнес-процеси. Вони формують основну діяльність підприємства та безпосередньо створюють дохід. До цієї групи належать процеси виробництва, постачання, маркетингу, збуту, логістики, обслуговування клієнтів тощо. Саме ці процеси забезпечують формування доданої вартості.

2. Процеси підтримки. Це діяльність, спрямована на забезпечення функціонування основних процесів. Вона включає технічне обслуговування, кадрову роботу, управління інфраструктурою, інформаційні технології, фінансово-бухгалтерський супровід та юридичне забезпечення[25]

3. Управлінські процеси. До них належить діяльність керівництва — від стратегічного планування до контролю результатів. Ці процеси визначають напрям розвитку підприємства, формують політику управління персоналом, фінансами, інноваціями та взаємодією з зовнішнім середовищем.

4. Інноваційні (розвиткові) процеси. Спрямовані на створення нових продуктів, впровадження сучасних технологій, поліпшення якості послуг і підвищення ефективності організаційної структури. Їхнє завдання — забезпечити довгостроковий розвиток і конкурентні переваги підприємства.

Усі ці групи процесів перебувають у тісному взаємозв'язку. Їхня ефективна взаємодія формує цілісну систему управління, у якій ресурси підприємства перетворюються на конкретний економічний результат.

Бізнес-процеси розвитку підприємства охоплюють діяльність, спрямовану на пошук і реалізацію нових можливостей для зростання організації. До них належать розширення асортименту продукції, освоєння

нових ринків, диверсифікація виробництва, формування стратегічних партнерств, залучення інвестицій, розвиток клієнтської бази та вдосконалення технологій. Такі процеси орієнтовані не лише на поточну стабільність підприємства, а й на його майбутню конкурентоспроможність, оскільки саме вони забезпечують адаптацію бізнесу до змін зовнішнього середовища.

1.2. Специфіка управління бізнес-процесами на сучасному підприємстві

Ефективне управління бізнес-процесами потребує від менеджера наявності точної, своєчасної та комплексної інформації про всі аспекти функціонування підприємства. Зокрема, важливо мати повне уявлення про послідовність і тривалість етапів кожного процесу, залучених учасників, обсяги ресурсів, рівень задоволеності клієнтів і якість вихідного продукту чи послуги. Саме на основі цієї інформації формується управлінська аналітика, що дозволяє обґрунтовано ухвалювати рішення, оптимізувати процеси та контролювати їхню результативність[52].

Бізнес-процес, як правило, не існує ізольовано. Кожен із них має вхід і вихід, які пов'язують його з іншими процесами підприємства. Вхідними елементами можуть бути матеріальні, фінансові або інформаційні ресурси, а вихідними — готовий продукт, послуга, звіт або управлінське рішення, що передаються далі у систему. Таким чином, вихід одного процесу стає входом для наступного, утворюючи замкнутий ланцюг взаємодії, який забезпечує цілісність і безперервність функціонування підприємства.

У межах організації ці процеси переплітаються між собою через функціональні зони, структурні підрозділи, виробничі дільниці, робочі місця та управлінські рівні. Передача завдань, матеріалів і інформації відбувається відповідно до встановленої логіки виробничо-економічного циклу та стратегічних цілей компанії. Така система взаємозалежностей дозволяє

координувати діяльність усіх елементів підприємства, підтримуючи баланс між ресурсами, термінами та якістю кінцевого результату[24].

У результаті взаємодії бізнес-процесів вхідні ресурси трансформуються у кінцеву цінність, яка має конкретного споживача — як внутрішнього (інший підрозділ), так і зовнішнього (клієнт, партнер, ринок). Саме цей процес перетворення ресурсів у результат є центральною ланкою функціонування будь-якої системи управління бізнесом. Узагальнену логіку цього перетворення подано на рисунку 1.2.

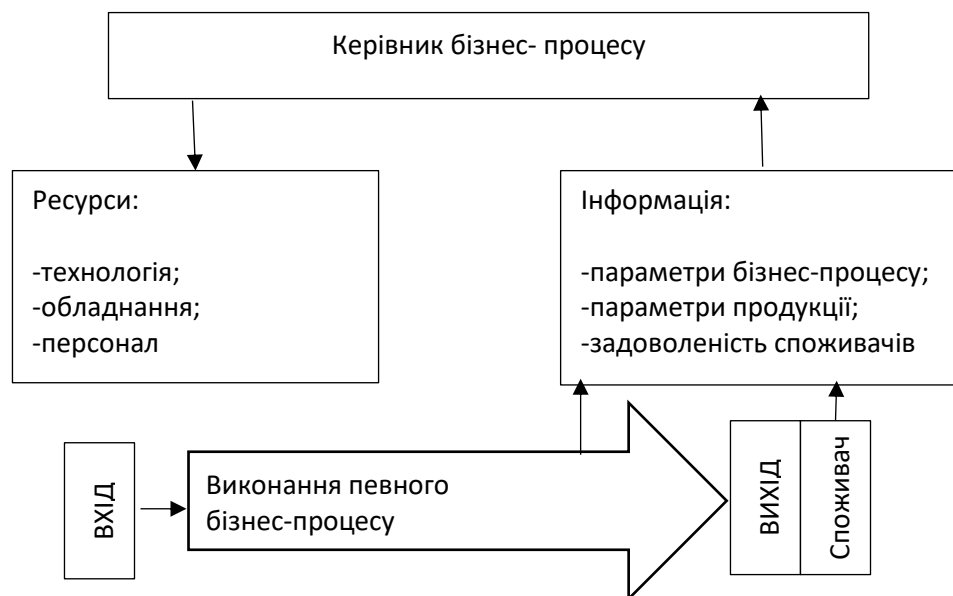


Рис. 1.2. Схематичне відображення взаємозв'язку бізнес-процесів підприємства

Джерело: створено автором на основі даних[29]

Будь-яка бізнес-модель підприємства складається з низки взаємопов'язаних бізнес-процесів, від ефективності яких залежить прибутковість і конкурентоспроможність компанії. У більшості українських підприємств, побудованих за функціональним принципом, відповідальність працівників обмежується межами підрозділів, тому відсутня цілісна координація процесів і контроль за кінцевим результатом.

Найуспішніші компанії світу відрізняються чітко описаними та формалізованими бізнес-процесами, застосуванням сучасних інформаційних

технологій, високою мотивацією персоналу та орієнтацією на споживача. Це забезпечує стабільність, гнучкість і зниження витрат.

Побудова ефективної процесно-орієнтованої системи управління є складним завданням. Вона вимагає перегляду організаційної структури, оновлення механізмів прийняття рішень і впровадження цифрових інструментів. Частину проблем можна вирішити стандартними управлінськими методами, однак інші потребують використання нових аналітичних підходів і технологій підтримки рішень[4].

Менеджери часто не мають достатнього досвіду у сфері Business Process Management (BPM), що ускладнює впровадження процесного підходу. BPM розглядається як комплексна концепція управління, яка охоплює моделювання, аналіз, контроль і постійне вдосконалення бізнес-процесів на основі цифрових технологій і ключових показників ефективності (KPI).

Отже, дослідження теоретичних і практичних засад управління бізнес-процесами та застосування BPM залишається актуальним завданням для українських підприємств, оскільки забезпечує підвищення ефективності, прозорості управління й адаптивності до змін зовнішнього середовища.

На думку М. Хаммера та Дж. Чампі, управління бізнес-процесами — це системна діяльність, спрямована на радикальне поліпшення ключових показників роботи організації (витрат, якості, швидкості, сервісу) через переосмислення та оптимізацію процесів. Вони підкреслюють, що головна цінність процесного підходу полягає у переході від функціонального мислення до орієнтації на кінцевий результат і клієнта[52].

Т. Давенпорт визначає управління бізнес-процесами як структурований метод аналізу, розробки та постійного вдосконалення організаційних процедур, який забезпечує їх узгодженість зі стратегією підприємства. На його думку, BPM має поєднувати інформаційні технології з управлінськими механізмами для досягнення гнучкості й керованості компанії.

І. Ансофф розглядає управління бізнес-процесами як основу стратегічного розвитку, адже саме процеси формують механізм реалізації

конкурентних переваг підприємства. М. Портер доповнює цю ідею, вказуючи, що бізнес-процеси створюють “ланцюг цінності”, який визначає ефективність компанії на ринку[37].

В. Савчук і О. Швець у сучасних українських дослідженнях наголошують, що ВРМ — це не просто технічна технологія, а управлінська концепція, яка передбачає постійне вдосконалення операцій, інтеграцію цифрових систем, прозорість інформаційних потоків і відповідальність власників процесів.

Узагальнюючи наведені підходи, управління бізнес-процесами можна визначити як цілеспрямований і безперервний вплив менеджменту на процеси підприємства з метою їх оптимізації, контролю, розвитку й узгодження зі стратегічними цілями організації. Це — управлінська система, що поєднує етапи планування, аналізу, реалізації, контролю та вдосконалення, і базується на принципах циклічності, вимірюваності та орієнтації на клієнта[14].

Таблиця 1.2

Управлінські рішення при управлінні бізнес-процесами

Етап управління бізнес-процесом	Зміст управлінського рішення
1. Планування	Визначення цілей бізнес-процесу, очікуваних результатів, ресурсів та критеріїв ефективності (KPI). Формування плану реалізації та розподіл відповідальності між виконавцями.
2. Організація	Розроблення структури процесу, визначення виконавців, термінів і послідовності дій. Вибір методів управління, узгодження процедур взаємодії між підрозділами.
3. Реалізація (виконання)	Забезпечення виконання запланованих операцій, моніторинг ресурсів, координація учасників процесу, оперативне реагування на відхилення.
4. Контроль та аналіз	Збір і оцінка фактичних показників виконання процесу, порівняння їх із запланованими значеннями. Виявлення відхилень, визначення причин неефективності.
5. Оптимізація та вдосконалення	Розроблення рішень щодо усунення недоліків, оновлення регламентів, впровадження інноваційних технологій і методів. Коригування бізнес-процесу для підвищення його результативності.

Джерело: створено автором на основі даних[4, 39]

На кожному етапі циклу BPM менеджери (див. табл. 1.2) ухвалюють рішення, спрямовані на досягнення заданих результатів: формулювання цілей, визначення ключових показників, коригування відхилень і впровадження змін.

У процесі управління бізнес-процесами виникає низка питань, пов'язаних із підтримкою прийняття управлінських рішень. Для ефективного управління необхідно визначити обсяг повноважень, компетенцій та відповідальності осіб, які приймають рішення на різних рівнях управління, а також з'ясувати характер необхідної інформаційної підтримки.

Науковці пропонують аналізувати проблематику прийняття рішень у двох площинах:

1. в межах ієрархічної структури управління, де рішення поділяються за рівнями — стратегічним, тактичним і оперативним;
2. за управлінськими аспектами, що охоплюють планування, організацію, мотивацію, контроль і вдосконалення процесів[53]

Для підвищення якості управлінських рішень у межах бізнес-процесів широко застосовуються аналітичні, моделювальні та прогностичні методи, які дозволяють оцінити різні сценарії розвитку подій і ймовірність їх наслідків. Сучасна теорія прийняття рішень пропонує цілу низку підходів — від класичних економіко-математичних моделей до експертних і групових методів оцінювання.

Одним із найбільш ефективних інструментів підтримки управлінських рішень є моделювання бізнес-процесів. Модель виступає логічним або математичним відображенням реального процесу, що дозволяє досліджувати його структуру, поведінку та можливі результати під впливом різних факторів. Особливо важливе місце займає імітаційне моделювання, яке дає змогу відтворювати динаміку процесів у часі, прогнозувати наслідки управлінських дій та визначати “вузькі місця” у системі. Отримані результати моделювання використовуються для розроблення рішень щодо оптимізації, ресурсного планування та підвищення ефективності бізнес-процесів[46].

Управлінські рішення в межах BPM характеризуються такими особливостями:

- великий обсяг описової та графічної інформації, що потребує систематизації;
- наявність кількох критеріїв оцінювання (економічних, часових, якісних);
- поєднання кількісних і якісних параметрів у прийнятті рішень;
- невизначеність і нечіткість початкових даних, що потребує спеціальних методів опису;
- груповий характер ухвалення рішень, коли залучається декілька менеджерів або експертів;
- можливий конфлікт інтересів між учасниками процесу, що вимагає узгодження позицій і колективного консенсусу.

Для таких ситуацій найбільш доцільним є використання багатокритеріальних методів прийняття рішень, експертних систем і технологій підтримки групової роботи, які дозволяють поєднати аналітичні розрахунки з професійним досвідом керівників[60].

Попри значну кількість досліджень у сфері процесного управління, питання групового прийняття рішень залишаються недостатньо вивченими. Водночас саме від ефективності командної взаємодії часто залежить якість управлінських рішень і стабільність бізнес-процесів. Неправильна організація групової роботи може призвести до суперечностей, дублювання дій або помилкових рішень, тоді як оптимально сформована команда, що враховує професійні, соціальні й психологічні чинники, істотно підвищує результативність управління.

У сучасних умовах вирішальну роль відіграє інтеграція інформаційних технологій у процес колективного прийняття рішень. Використання цифрових систем підтримки дозволяє координувати дії учасників, зменшувати вплив суб'єктивних факторів та об'єктивно оцінювати альтернативи. Це сприяє не

лише підвищенню ефективності управлінських рішень, а й покращенню якості виконання бізнес-процесів загалом[19].

Проведений аналіз свідчить, що єдиного універсального методу прийняття рішень для всіх типів бізнес-процесів не існує. Кожен підхід має власну сферу застосування, а тому потребує попереднього дослідження проблемної ситуації та вибору відповідних інструментів підтримки. Оптимальним рішенням є комбінування різних методів — від математичних моделей до експертних оцінок і групових обговорень.

В Україні процесне управління лише формується. Більшість компаній і далі орієнтовані на короткостроковий прибуток, що часто відсуває якість продукції та довгострокову ефективність на другий план. Відсутність культури управління бізнес-процесами призводить до низької конкурентоспроможності товарів і послуг, особливо в порівнянні з підприємствами, що впровадили сучасні системи BPM.

Світова практика демонструє ефективність впровадження процесного підходу, який забезпечує контроль, прогнозованість і прибутковість діяльності. Аналіз міжнародного досвіду дає змогу виділити два основні підходи до управління бізнес-процесами[48]:

1. Еволюційний підхід — передбачає поступове, систематичне вдосконалення бізнес-процесів протягом усього життєвого циклу продукту або послуги. Він реалізується через такі концепції, як *Continuous Process Improvement (CPI)*, *Total Quality Management (TQM)*, *Kaizen*, *Lean Production*. Усі ці моделі спрямовані на постійне підвищення ефективності, усунення втрат і вдосконалення якості.

2. Революційний підхід — базується на радикальних змінах у структурі процесів, тобто повному їх перепроектуванні (*reengineering*). Цей підхід передбачає швидкі організаційні трансформації для досягнення стратегічних проривів у діяльності підприємства.

У сучасній практиці обидва підходи часто поєднуються: еволюційні методи використовуються для підтримки стабільності, а революційні — для досягнення значних інноваційних зрушень.

Другий підхід до управління бізнес-процесами — революційний (кардинальний) — передбачає радикальне переосмислення організації діяльності підприємства та суттєві зміни в його структурі управління. Цей підхід реалізується через концепцію реінжинірингу бізнес-процесів (BPR), що орієнтована на досягнення принципово нових результатів за рахунок глибокої трансформації існуючих процесів[60].

На відміну від еволюційного вдосконалення, BPR передбачає не поступові покращення, а повне перепроєктування бізнес-процесів із використанням нових управлінських і технологічних рішень. Усі сучасні концепції процесного управління мають спільну рису — орієнтацію на клієнта, а не на виробника, та ґрунтуються на принципах гнучкості, інтеграції й цифровізації процесів. Вони не є взаємовиключними: підприємства можуть одночасно поєднувати елементи кількох підходів, залежно від типу продукції, структури бізнесу чи динаміки ринку.

Наприклад, щоденне вдосконалення (Kaizen) або ощадливе виробництво (Lean) доцільні там, де потрібна стабільність і поетапний розвиток. Натомість реінжиніринг (BPR) застосовується у випадках, коли традиційні методи не дають результату й потрібні швидкі, радикальні зміни.

Варто зазначити, що підходи до управління бізнес-процесами істотно відрізняються у різних регіонах світу[39].

- Американсько-європейська модель ґрунтується на стратегічному плануванні: спочатку формується «ідеальна модель» майбутніх процесів (“as to be”), а потім здійснюється її практичне втілення. При цьому основна увага зосереджується на верхніх рівнях управління, тоді як лінійні менеджери забезпечують підтримання поточного стану процесів.

- Японська модель, навпаки, базується на принципі постійної динаміки: процеси розглядаються як живі системи, що постійно змінюються.

Менеджер не стільки контролює стабільність, скільки спрямовує зміни у потрібному напрямку, забезпечуючи гнучкість і швидку реакцію на зовнішні фактори.

Обидва підходи мають як переваги, так і обмеження. Lean-технології ефективні у стандартизованому виробництві, проте малопридатні для компаній із високим рівнем індивідуалізації продукції. Реінжиніринг дає швидкий ефект, але потребує значних фінансових ресурсів. Kaizen забезпечує стабільне зростання, однак вимагає тривалого часу[52].

Світовий досвід переконливо доводить, що поєднання еволюційного та революційного підходів є оптимальним варіантом для підприємств, які прагнуть зберегти гнучкість і водночас забезпечити стратегічний прорив. Саме інтеграція поступових покращень і радикальних змін формує стійку систему процесного управління.

Для українських підприємств актуальним є питання вибору власної моделі впровадження процесного управління. Оптимальним рішенням може стати комбінація підходів, що враховує національні особливості бізнесу, рівень цифрової зрілості, кадровий потенціал і стратегічні цілі підприємства[54].

Вітчизняна практика управління бізнесом свідчить, що українські підприємці все ще недостатньо знайомі з концепціями та підходами управління бізнес-процесами (UBP). Попри відсутність централізованої бюрократичної системи впродовж останніх десятиліть, адміністративно-командний стиль управління продовжує переважати в більшості компаній[23].

Для українських підприємств типові такі проблеми:

- переважання функціональної системи управління замість процесного підходу;
- нерозуміння сутності бізнес-процесів, їх взаємозв'язків та ролі у формуванні результатів;
- повільне впровадження інформаційних технологій та низький рівень цифрової інтеграції;

- помилкове ототожнення автоматизації з процесним управлінням
- автоматизується хаос, а не система;
- орієнтація на виробника, а не на кінцевого споживача;
- низька мотивація персоналу та слабка залученість працівників у процеси вдосконалення;
- дефіцит фахівців із процесного управління та BPM-технологій;
- консерватизм управлінців, орієнтація на утримання статус-кво (“працює — не чіпай”)[4];
- нестабільне становище малого й середнього бізнесу, який часто діє в умовах виживання.

За таких обставин упровадження сучасних управлінських концепцій є складним, але цілком можливим. На думку більшості дослідників, для українських підприємств найдоцільнішими є дві концепції — TQM (Total Quality Management) та BPR (Business Process Reengineering).

Концепція TQM є актуальною у контексті євроінтеграційних процесів, адже орієнтована на підвищення якості управління на всіх рівнях корпоративної структури. Її впровадження сприяє стандартизації діяльності, формуванню культури якості та узгодженню управлінських процесів із європейськими вимогами.

Концепція BPR (реінжиніринг бізнес-процесів), своєю чергою, виступає дієвим інструментом швидкої трансформації підприємства. Вона доцільна для:

1. Підприємств, що перебувають на межі кризи або банкрутства — коли необхідні негайні, радикальні зміни й немає часу на поступові вдосконалення.
2. Компаній із ризиком втрати ринкових позицій, які ще мають ресурс часу для аналізу процесів, але потребують системного оновлення, щоб уникнути стагнації.
3. Лідерів ринку, які прагнуть до агресивного зростання, масштабування бізнесу та кратного підвищення прибутковості[5].

Застосування BPR дозволяє не просто покращити окремі процеси, а повністю переосмислити систему управління, скоротити витрати, підвищити швидкість реакції на зміни ринку й оптимізувати використання ресурсів.

Українські компанії поки що значно відстають від зарубіжних підприємств у практичній реалізації BPM-підходів. Найефективнішим шляхом для вітчизняного бізнесу є інтеграція елементів реінжинірингу бізнес-процесів у поточну діяльність, поступовий перехід від функціонального до процесного управління та створення власних систем моніторингу й оптимізації процесів.

Саме поєднання TQM і BPR може стати оптимальною моделлю для українських підприємств, що прагнуть до сталого розвитку, конкурентоспроможності та інтеграції у європейський бізнес-простір.

1.3. Методологічні підходи до аналізу й удосконалення бізнес-процесів

У сучасних умовах глобальної конкуренції динаміка ринкових змін зростає в геометричній прогресії, що змушує підприємства адаптуватися значно швидше, ніж будь-коли раніше. Постійні технологічні оновлення, жорстке державне регулювання, скорочення життєвого циклу продукції, кадрові виклики та зростання вимог споживачів вимагають від керівництва використання інноваційних методів і технологій управління.

Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності компанія повинна своєчасно виявляти внутрішні резерви розвитку та створювати гнучку систему управління бізнес-процесами, здатну підтримувати ефективність навіть у нестабільному середовищі. Така система має бути спрямована не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на формування довгострокової стратегічної переваги[21].

Ключовим елементом сучасного управління є оцінювання ефективності бізнес-процесів, що дає змогу ідентифікувати проблемні ділянки, аналізувати причини відхилень і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Система

оцінювання повинна базуватися на комплексі показників ефективності (KPI), які характеризують як кінцеві результати діяльності, так і проміжні етапи виконання процесів. Це забезпечує можливість моніторингу продуктивності в режимі реального часу та дозволяє своєчасно вносити корективи.

В умовах швидких змін ринку важливо не лише усувати наслідки неефективності, але й виявляти першопричини проблем. Тому система управління має містити аналітичний модуль, здатний не тільки оцінювати відхилення, а й прогнозувати їх виникнення. Це забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління[52].

Проблематика вибору методів аналізу бізнес-процесів залишається недостатньо розробленою. У практиці українських підприємств доцільно адаптувати класичні економічні методи аналізу (факторний, порівняльний, функціонально-вартісний) до специфіки процесного управління. Їх комбінація з сучасними цифровими інструментами (BPM-системи, ВІ-аналітика, process mining) забезпечує більш точне відображення реального стану процесів і підвищує якість управлінських рішень[58].

Для забезпечення достовірності оцінки ефективності бізнес-процесів важливо враховувати низку характеристик, що визначають якість управління та стабільність їх функціонування. До основних показників належать:

- результативність, економічність, гнучкість, безпечність та стабільність виконання процесів;
- часові витрати на реалізацію окремих етапів та вартість використаних ресурсів;
- ключові індикатори ефективності (KPI), які дозволяють кількісно оцінити досягнення запланованих результатів;
- ризики, збої та логічні недоліки, що впливають на якість реалізації процесів;
- недостатня узгодженість управлінських і інформаційних потоків, що створює «сліпі зони» в управлінні;

- актуальність, повнота та об'єктивність даних, які використовуються для прийняття рішень;
- ефективність інформаційного забезпечення (швидкість передачі, цілісність, зворотний зв'язок);
- динаміка процесу в часі, що відображає його стабільність або схильність до відхилень;
- ступінь уніфікації та потенціал стандартизації, що дає можливість формалізувати операції й запровадити автоматизацію[12].

Оцінка бізнес-процесів неможлива без чіткого визначення зон відповідальності працівників і рівнів делегування. Найбільш критичними є етапи передачі повноважень між структурними одиницями, оскільки саме там найчастіше виникають втрати часу, помилки чи дублювання функцій. Аналізу підлягає не лише зміст дій, а й ефективність використання ресурсів відносно отриманого результату, що дає змогу встановити реальну продуктивність кожного учасника процесу.

Залежно від цілей оптимізації, аналіз бізнес-процесів може охоплювати різні аспекти: часові, фінансові, організаційні чи якісні. Спершу визначаються цільові показники, критерії оцінювання та допустимі межі відхилень. На цьому етапі важливо сформувати еталонну модель цільового процесу, яка стане орієнтиром для подальших порівнянь[15].

Вибір методів аналізу залежить від типу бізнес-процесу та специфіки підприємства. Якщо пріоритетом є контроль витрат і пошук резервів зниження собівартості, доцільно застосовувати методику калькуляції за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC). Вона дає змогу визначити частку витрат, що припадає на кожен вид операції або функцію, співвіднести їх із рівнем створюваної цінності та сформувати об'єктивну картину ефективності використання ресурсів.

У випадках, коли необхідно дослідити динаміку процесів у часі, доцільним є застосування імітаційного моделювання. Цей підхід передбачає створення динамічної моделі процесу, яка дозволяє відтворити послідовність

подій, взаємодію персоналу, IT-систем, обладнання та ресурсів у різних умовах. Такий аналіз забезпечує розуміння поведінки процесу при зміні зовнішніх факторів (навантаження, дефіцит ресурсів, черги тощо)[52].

Для реалізації подібних досліджень ефективно використовуються системи ARIS Simulation, які дають змогу створити цифрову копію бізнес-процесу, провести серію симуляцій, оцінити тривалість виконання, завантаження ресурсів, виявити «вузькі місця» та розрахувати потенційний економічний ефект від оптимізації.

Глибокий аналіз бізнес-процесів передбачає не лише опис поточного стану («as is»), а й моделювання бажаного («to be»), оцінку ефективності за об'єктивними критеріями, а також виявлення напрямів для вдосконалення, стандартизації та цифрової трансформації діяльності підприємства.

З огляду на викладені вище положення, процес оцінювання та моніторингу ефективності бізнес-процесів доцільно будувати на чітких методичних принципах і практичних інструментах управління. Насамперед варто наголосити, що аналіз і оцінка процесів можливі лише тоді, коли вони мають формалізовану структуру, тобто чітко описані, задокументовані та закріплені в системі внутрішніх регламентів підприємства. Без наявності такої бази будь-які спроби оцінити ефективність будуть поверховими й суб'єктивними[46].

Повнота оцінювання безпосередньо залежить від цілей, які ставить перед собою підприємство, та від рівня деталізації поставлених завдань. Якщо мета полягає у зниженні витрат, пріоритетними стають часові й фінансові показники; якщо у підвищенні якості — оцінюються надійність, стабільність і задоволеність споживача.

Для забезпечення узгодженості результатів усі бізнес-процеси підприємства мають бути описані за єдиним стандартом. Використання різних методик і форматів призводить до втрати цілісності аналітичної картини. Одним із найефективніших інструментів у цьому напрямі є ARIS Platform, яка дозволяє створювати графічні моделі процесів, здійснювати їхню валідацію та

проводити аналітичні симуляції. Це сприяє комплексному розумінню діяльності підприємства та виявленню прихованих резервів[11].

Важливим аспектом є узгодженість між методами опису та методами аналізу процесів. Іншими словами, застосована модель має корелювати з аналітичними інструментами, інакше отримані результати не відображатимуть реальної картини. Під час проведення досліджень доцільно також використовувати практичний досвід експертів-консультантів, контрольні карти, чек-листи й статистичні методи управління якістю. Це дозволяє уникнути формального підходу та зосередитися на суттєвих відхиленнях у роботі системи.

Оцінка бізнес-процесів не є самоціллю — вона виконує прикладну функцію, оскільки допомагає вирішити ключові управлінські завдання. Серед них[8]:

- виявлення проблемних зон у взаємодії структурних підрозділів, що перешкоджають оперативному виконанню бізнес-завдань;
- визначення основних і допоміжних напрямів діяльності підприємства для подальшої побудови системної моделі бізнес-процесів;
- створення єдиної інформаційно-документальної бази, що регламентує порядок виконання функцій і сприяє підвищенню прозорості управління;
- підвищення рівня контролю за виконанням завдань, своєчасністю рішень та ефективністю витрачання ресурсів;
- формування системи відповідальності та підзвітності, яка дозволяє швидко ідентифікувати причини відхилень.

Етап оцінювання є вирішальним для подальшого вдосконалення бізнес-процесів. Саме на цій стадії формується розуміння, які процеси приносять цінність, а які — створюють втрати. Ретельно проведений аналіз сприяє побудові прозорої, керованої та гнучкої системи управління, що забезпечує підприємству стабільність, адаптивність до змін і можливість сталого розвитку (рис. 1.3)[4].



Рис. 1.3. Етапи оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Джерело: створено автором на основі даних[37]

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є невід’ємною складовою системи стратегічного менеджменту підприємства, оскільки забезпечує виявлення резервів підвищення результативності, оптимізації ресурсів та усунення неузгодженостей у внутрішніх процесах. Для досягнення об’єктивних результатів оцінка повинна здійснюватися послідовно, з використанням комплексного підходу, що охоплює як організаційні, так і аналітичні аспекти діяльності підприємства[21].

Перший етап – підготовчо-аналітичний. На цьому етапі здійснюється збір, перевірка та систематизація всієї інформації, що регламентує діяльність підприємства: внутрішніх положень, посадових інструкцій, схем бізнес-процесів, технологічних карт, шаблонів документів та звітних форм. Отримані дані дозволяють визначити початкові параметри процесів, які підлягають оцінюванню, та виявити невідповідності між задекларованими регламентами і фактичним виконанням операцій.

Другий етап – моделювання та структуризація процесів. На цьому етапі здійснюється побудова або актуалізація моделей бізнес-процесів у графічній формі (BPMN, EPC тощо). Візуалізація дає змогу виявити логічні розриви, дублювання функцій, надлишкові дії та перевантажені ділянки. Аналіз моделі дозволяє встановити зв’язки між підрозділами, визначити критичні точки і «вузькі місця», що перешкоджають досягненню цільових результатів.

Третій етап – формування системи показників оцінювання. Для проведення кількісного аналізу визначається сукупність індикаторів, що відображають ключові характеристики бізнес-процесів: рівень організації, ступінь керованості, ефективність використання ресурсів, інформаційну узгодженість та нормативну регламентованість. Визначені показники повинні бути взаємопов'язаними, вимірюваними та здатними відображати стан процесів у динаміці.

Четвертий етап – розрахунок і порівняльний аналіз показників. Отримані кількісні значення порівнюються з нормативними, еталонними або плановими параметрами. Аналіз відхилень дає змогу визначити рівень ефективності управління, ступінь досягнення цілей та проблемні зони, що потребують коригування. На цьому етапі доцільно використовувати імітаційне моделювання (наприклад, ARIS Simulation), що дозволяє прогнозувати наслідки управлінських рішень і змін у структурі процесів[4].

П'ятий етап – узагальнення результатів та формування рекомендацій. Завершальним етапом є підготовка аналітичних висновків щодо рівня ефективності функціонування бізнес-процесів і формування конкретних пропозицій щодо їх вдосконалення. Рекомендації можуть стосуватися реорганізації структури управління, автоматизації частини процесів, зміни системи мотивації персоналу або оптимізації інформаційних потоків.

Система кількісних показників оцінювання ефективності управління бізнес-процесами[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

1. Коефіцієнт структурної складності (K_{sl}). Визначається як співвідношення кількості рівнів декомпозиції процесу до кількості його реалізацій (екземплярів). Показник відображає складність ієрархічної побудови процесу, ступінь деталізації його компонентів і навантаження на систему управління. Надмірне значення коефіцієнта свідчить про перевантаженість управлінської структури та неефективний розподіл функцій.

2. Коефіцієнт логічної цілісності (K_{pr}). Розраховується як відношення кількості виявлених розривів між етапами процесу до загальної кількості

процесів. Показник характеризує узгодженість і безперервність виконання бізнес-процесів. Чим нижче його значення, тим стабільніше функціонує процес, тим менше неузгодженостей між виконавцями та структурними підрозділами.

3. Коефіцієнт керованості (K_{tv}). Визначається співвідношенням кількості процесів до кількості їхніх власників (відповідальних осіб). Показник дає змогу оцінити рівень розподілу управлінської відповідальності. Оптимальне значення забезпечує збалансоване навантаження на керівників, тоді як високий коефіцієнт свідчить про концентрацію управлінських функцій у руках обмеженої кількості осіб.

4. Коефіцієнт ресурсної ефективності (K_r). Розраховується як відношення кількості використаних ресурсів до кількості отриманих результатів (виходів процесу). Він показує рівень економічності процесу та ефективність використання матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Зростання показника свідчить про перевитрати ресурсів або про недоцільність частини операцій[52].

5. Коефіцієнт нормативної регламентованості (K_n). Визначається як відношення кількості чинних внутрішніх нормативних документів до кількості бізнес-процесів. Цей показник характеризує ступінь формалізації процесного управління. Низьке значення K_n свідчить про відсутність чітких регламентів, що підвищує ризики організаційних збоїв та знижує передбачуваність результатів.

Системна оцінка ефективності управління бізнес-процесами дозволяє не лише встановити фактичний стан їх функціонування, але й визначити напрямки подальшого вдосконалення. Використання кількісних показників у поєднанні з якісним аналізом забезпечує комплексну оцінку процесного середовища підприємства, формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації в цілому.

Для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства розроблено моделі двох груп процесів із використанням стандартів моделювання IDEF0 та DFD, що ґрунтуються на методології структурного та проектного аналізу. Застосування цих підходів зумовлене їх здатністю відображати логічні, ресурсні та управлінські взаємозв'язки між окремими елементами процесу, а також забезпечувати системність і точність оцінювання[58].

Методологія структурного аналізу бізнес-процесів передбачає ієрархічну побудову моделей, що дозволяє простежити глибину декомпозиції процесів, визначити ступінь деталізації кожного рівня управління та узгодженість між ними. Такий підхід забезпечує можливість формування цілісної картини функціонування підприємства, де кожен процес розглядається як складова загальної системи створення цінності[34].

Особливістю методології IDEF є наявність чітко відокремлених елементів моделі — вхідних і вихідних потоків, контрольних дій, ресурсів та механізмів виконання. Це створює умови для кількісної оцінки кожного компонента бізнес-процесу, зокрема ресурсомісткості, рівня управлінського впливу та взаємозалежностей між етапами. Саме такі характеристики є базовими для обчислення ефективності, оскільки відображають співвідношення між витратами, управлінськими зусиллями та отриманими результатами.

Одним із ключових елементів моделювання виступає власник процесу — посадова особа, відповідальна за результативність конкретного бізнес-процесу. Саме він формує аналітичну оцінку ефективності, визначає критичні точки, потенційні ризики та можливості вдосконалення підпорядкованого процесу[49].

Загальна оцінка ефективності здійснюється на основі інтегрального коефіцієнта, який враховує суму часткових показників (структурних, ресурсних, управлінських). Якщо отримане значення суми коефіцієнтів становить 1 і більше, процес вважається ефективним. Якщо ж показник

перевищує 2,8, це свідчить про наявність суттєвих дисфункцій, перевитрат або неузгодженостей у бізнес-процесі, тобто модель потребує перегляду та оптимізації.

Слід зазначити, що ринкове середовище є динамічною системою, де будь-які затримки в адаптації до змін ведуть до втрати конкурентних позицій. Саме тому оптимізація бізнес-процесів є не разовим заходом, а постійним інструментом стратегічного управління, спрямованим на підвищення гнучкості, швидкості реакції та продуктивності підприємства[51].

Оптимізація бізнес-процесів спрямована на досягнення двох основних груп цілей — операційної та фінансової ефективності.

— Операційна ефективність охоплює підвищення продуктивності, скорочення тривалості виробничого циклу, мінімізацію витрат часу та трудових ресурсів, усунення дублювання функцій і «вузьких місць».

— Фінансова ефективність передбачає зниження собівартості продукції, підвищення прибутковості кожного підпроцесу, скорочення втрат та раціоналізацію витрат на сировину, матеріали й енергоресурси.

Перелік показників може бути розширений залежно від специфіки підприємства та стратегічних пріоритетів процесного вдосконалення. У загальному вигляді оптимізація визначається як комплексна зміна структури, механізмів або параметрів системи з метою підвищення її ефективності при збереженні стійкості функціонування[13].

Для реалізації завдань кількісного вдосконалення бізнес-процесів доцільним є застосування симплексного методу, який належить до класу чисельних методів оптимізації. Його суть полягає в поетапному розв'язанні задачі з використанням цільової функції, доповненої фіктивними змінними, що дозволяє трансформувати систему обмежень у систему рівнянь та визначити оптимальне рішення через ітераційні операції.

Ключовим елементом цього підходу є параметризація оптимізаційної задачі, тобто визначення критеріїв оптимальності, набору змінних параметрів

і обмежень, що впливають на результат. Для коректної постановки завдання необхідно[25]:

- чітко визначити межі системи оптимізації, виключивши фактори зовнішнього середовища, які мають незначний вплив на результат;
- виокремити контрольовані змінні, що можуть бути регульованими під час моделювання;
- задати обмеження у вигляді рівностей або нерівностей, які визначають межі допустимих рішень;
- сформулювати числовий критерій оптимізації, який відображає основну мету — мінімізацію витрат або максимізацію прибутку;
- забезпечити гнучкість цільової функції, коригуючи її в процесі розрахунку для досягнення необхідного рівня ефективності.

Використання інструментів моделювання (IDEF, DFD) у поєднанні з методами чисельної оптимізації створює потужну основу для підвищення результативності управління бізнес-процесами. Це дозволяє підприємству не лише контролювати поточну діяльність, але й прогнозувати майбутні зміни, формуючи гнучку та адаптивну систему управління, здатну ефективно реагувати на виклики сучасного ринку[17].

У процесі підвищення ефективності управління бізнес-процесами важливу роль відіграє вибір адекватного методу оптимізації, який відповідає стратегічним цілям підприємства, структурі системи управління та особливостям її функціонування. Залежно від характеру поставлених завдань у практиці управління застосовують два основні типи методів оптимізації — локальні та глобальні.

Методи локальної оптимізації орієнтовані на пошук екстремуму (мінімуму або максимуму) цільової функції в межах обмеженої області. Такі підходи є доцільними у випадках, коли досліджувана система має чітко визначені параметри, а залежність результату від змінних є стабільною. У разі унімодальної цільової функції отримане екстремальне значення збігається з

глобальним, що дозволяє досягти найкращого результату при мінімальних витратах ресурсів[21].

Методи глобальної оптимізації, навпаки, використовуються для розв'язання багатокритеріальних завдань, де функція має складну структуру, а її поведінка залежить від багатьох змінних та факторів зовнішнього середовища. Головною метою таких методів є не стільки пошук конкретної точки оптимуму, скільки виявлення загальних закономірностей і тенденцій у зміні результатів залежно від варіацій параметрів. Глобальна оптимізація дозволяє оцінити альтернативні сценарії розвитку бізнес-процесів і вибрати найстійкішу модель управління.

Залежно від принципів побудови, методи оптимізації поділяють на три основні групи[25]:

- детерміновані, які базуються на чітко визначених аналітичних залежностях між змінними;
- стохастичні, що враховують випадковість у поведінці процесів і використовують статистичні методи оцінки;
- комбіновані, які поєднують переваги двох попередніх підходів і застосовуються в умовах багатфакторних моделей управління.

За розмірністю задачі оптимізаційні методи поділяють на одновимірні (за участю однієї змінної) та багатовимірні (з використанням кількох взаємопов'язаних параметрів). Такий поділ має принципове значення при розробленні систем підтримки управлінських рішень, де оптимізація часто передбачає одночасне врахування декількох критеріїв ефективності.

Окрім структурного моделювання, у практиці управління ефективно використовуються методи, що базуються на логіко-аналітичному підході до вибору управлінських рішень[49].

1. Метод платіжної матриці. Цей метод доцільно застосовувати у випадках, коли існує кілька альтернативних варіантів рішень, а результат залежить від невизначених зовнішніх факторів. Побудова платіжної матриці дозволяє порівняти можливі стратегії за рівнем очікуваного прибутку чи

ризик, що особливо важливо для підприємств у період ринкової турбулентності.

2. Метод «дерева рішень». Застосовується для моделювання послідовності управлінських дій, де кожен етап рішення має потенційні наслідки, що впливають на подальший вибір. Дерево рішень дозволяє структуровано представити всі можливі альтернативи, оцінити їх ймовірність і визначити оптимальну траєкторію розвитку процесу. Цей метод особливо ефективний у ситуаціях, коли рішення мають багаторівневий або умовний характер.

3. Метод прогнозування. Базується на використанні історичних даних, аналітичних моделей і експертних оцінок для передбачення майбутніх змін у ринковому, технологічному або соціальному середовищі. Прогнозування дає змогу підготувати підприємство до можливих сценаріїв і своєчасно скоригувати бізнес-процеси відповідно до очікуваних тенденцій[9].

На практиці ефективність оптимізаційних заходів часто знижується через неправильне визначення пріоритетів. Однією з найпоширеніших помилок є зосередження уваги на другорядних або психологічно значущих аспектах, які не мають вагомого впливу на загальний результат діяльності. Це призводить до нераціонального розподілу ресурсів і втрати часу.

Ще одна характерна проблема — інтуїтивна реорганізація процесів, коли зміни запроваджуються без належного аналізу даних і моделювання наслідків. У такому разі оптимізація набуває хаотичного характеру, що може спричинити розбалансування всієї системи управління[44].

Не менш поширеною є ситуація, коли топ-менеджмент підприємства бере безпосередню участь у процесі оптимізації, не маючи достатньої галузевої експертизи. У результаті ухвалюються рішення, що не враховують технологічних або операційних особливостей, що призводить до неефективних організаційних змін. Крім того, керівники витрачають власний час на виконання аналітичних завдань, які мають делегуватися фахівцям середньої ланки або зовнішнім консультантам.

Отже, успішна оптимізація бізнес-процесів вимагає комплексного підходу, який поєднує науково обґрунтовані методи, сучасні інструменти аналізу та глибоке розуміння внутрішніх механізмів функціонування підприємства. Використання поєднання локальних і глобальних методів, complemented аналітичними моделями (платіжні матриці, дерева рішень, прогнозування), створює основу для підвищення результативності управління та формування адаптивної, ефективної бізнес-системи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА ТОВ «ОЛІВІЯ»

2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Олівія»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Олівія» є офіційно зареєстрованою юридичною особою з 19 жовтня 1998 року, що підтверджується даними Єдиного державного реєстру (код ЄДРПОУ 30195329). Станом на 15 жовтня 2025 року підприємство має чинний статус «Зареєстровано», що свідчить про безперервність його діяльності протягом майже 27 років.

Юридична адреса компанії: 49000, Україна, Дніпропетровська область, м. Дніпро, Амур-Нижньодніпровський район, вул. Джузеппе Гарібальді, будинок 2, квартира 333 (див. Додаток А)[30].

Уповноваженою особою підприємства відповідно до статуту є Гудим Володимир Іванович, який виконує функції керівника з 1 квітня 2014 року. Статутний капітал товариства становить 40 000 грн, що є основою його фінансової стабільності та стартового забезпечення господарської діяльності.

Організаційно-правова форма — товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що передбачає самостійність у прийнятті управлінських рішень, але із визначеною законом відповідальністю засновників у межах внесеного капіталу.

Основний вид діяльності підприємства згідно з КВЕД — 27.90 «Виробництво іншого електричного устаткування», що визначає головну спеціалізацію компанії.

Разом із цим, ТОВ «Олівія» здійснює широкий спектр додаткових видів господарської діяльності, зокрема:

- 28.12 — виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування;
- 28.15 — виготовлення підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів;
- 28.22 — виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування;
- 28.30 — виготовлення машин і обладнання для сільського та лісового господарства;
- 25.11, 25.61, 25.62, 25.73, 25.94, 25.99 — різні напрями металообробки, механічного оброблення деталей, виробництва металевих конструкцій, інструментів і кріпильних виробів;
- 33.12–33.20 — ремонт, технічне обслуговування й монтаж промислового, електричного та транспортного устаткування;
- 45.20, 45.32 — технічне обслуговування автотранспорту та реалізація комплектуючих;
- 68.20 — надання в оренду та експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна;
- 46.19, 46.90 — посередницька та оптова торгівля широким асортиментом товарів;
- 56.10 — діяльність ресторанів і мобільних пунктів харчування;
- 81.29 — надання послуг із прибирання.

Такий різнопрофільний характер діяльності дозволяє ТОВ «Олівія» ефективно поєднувати виробничу, сервісну та торговельну складові бізнесу, зміцнюючи позиції на внутрішньому ринку та підтримуючи конкурентоспроможність у галузі машинобудування.

За останні три роки діяльності ТОВ «Олівія» спостерігається помітна позитивна динаміка ключових фінансових показників, що свідчить про поступове зростання ефективності роботи підприємства. У цей період компанія зберегла стабільну чисельність персоналу, але водночас значно наростила фінансові результати, що є наслідком оптимізації виробничих

процесів, розширення асортименту продукції та раціонального використання ресурсів. Детальні показники наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Олівія» за період 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2022-2024	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсл. відх. +/-	Відн. відх. %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	6465,8	8049,2	9820,0	+3354,2	+51,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4826,7	6131,1	7425,0	+2598,3	+53,8
Інші витрати, тис. грн	1277,0	1470,9	1652,4	+375,4	+29,4
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток), тис. грн	362,1	447,2	575,8	+213,7	+59,0
Витрати з податку на прибуток, тис. грн	65,2	80,5	104,1	+38,9	+59,7
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн	296,9	366,7	471,7	+174,8	+58,9
Середня вартість активів, тис. грн	5100,0	5980,0	7100,0	+2000,0	+39,2
Облікова чисельність персоналу, осіб	6	6	6	0	0

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Згідно з даними таблиці 2.1, у 2022–2024 роках діяльність ТОВ «Олівія» характеризувалася стабільним зростанням основних фінансових показників. Найбільш відчутне підвищення відбулося за статтею чистого доходу від реалізації продукції — майже на 52%, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва та вдосконаленням збутової політики. Собівартість зросла пропорційно, однак підприємству вдалося зберегти позитивну динаміку прибутковості. Поступове підвищення інших витрат зумовлене загальним подорожчанням енергоресурсів і матеріалів, але ці чинники не призвели до зниження рентабельності.

За аналізований період чистий прибуток підприємства збільшився з 296,9 тис. грн до 471,7 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами та доцільну інвестиційну політику. Зростання вартості активів майже на 40% підтверджує оновлення матеріально-технічної бази та зміцнення фінансової стійкості. Незмінна чисельність персоналу при

зростанні обсягів діяльності вказує на підвищення продуктивності праці та раціональне використання трудових ресурсів.

Аналіз структури активів ТОВ «Олівія» за 2022–2024 роки показує суттєві коливання у співвідношенні між оборотними та необоротними активами. Як видно з таблиці 2.2, необоротні активи залишались незмінними протягом усього періоду, тоді як основні зміни відбулися у складі оборотних. Це свідчить про стабільну матеріальну базу підприємства та водночас динамічну роботу з обіговими коштами.

Таблиця 2.2

Структура активів балансу ТОВ «Олівія» за період 2022–2024 рр.

Актив балансу	Роки			2023/2022		2024/2023	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсл. відх., , тис. грн	Темп зміни, %	Абсл. відх., , тис. грн	Темп зміни, %
I. Необоротні активи / Основні засоби	57,2	57,2	57,2	0	100,00	0	100,00
у т. ч. первісна вартість	151,3	151,3	151,3	0	100,00	0	100,00
знос	94,1	94,1	94,1	0	100,00	0	100,00
Усього за розділом I	57,2	57,2	57,2	0	100,00	0	100,00
II. Оборотні активи / Запаси	387,0	187,2	1233,7	-199,8	48,37	+1046,5	659,03
Поточна дебіторська заборгованість	67,4	1331,3	35,2	+1263,9	1975,22	-1296,1	2,64
Грошові кошти та їх еквіваленти	587,3	1527,1	353,7	+939,8	260,02	-1173,4	23,16
Усього за розділом II	1041,7	3045,6	1622,6	+2003,9	292,37	-1423,0	53,28
Баланс, тис. грн	1098,9	3102,8	1679,8	+2003,9	282,36	-1423,0	54,14

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Згідно з таблицею 2.2, у 2023 році баланс активів зріс майже втричі порівняно з 2022 роком, що зумовлено збільшенням запасів і грошових коштів. Це пояснюється активізацією виробництва, закупівлею матеріалів і накопиченням оборотних ресурсів для подальшої діяльності. Водночас наприкінці 2024 року спостерігається спад загальної вартості активів, що

пов'язано зі зменшенням грошових залишків та дебіторської заборгованості — підприємство, ймовірно, спрямувало частину ресурсів на покриття поточних зобов'язань і оновлення матеріалів виробництва.

Структура активів (див. табл. 2.2) свідчить про раціональну фінансову політику: незмінна частка основних засобів забезпечує стабільність виробничої бази, тоді як оборотні активи демонструють гнучкість управління ресурсами залежно від потреб ринку та сезонності виробничого циклу.

Упродовж 2022–2024 років чисельність персоналу ТОВ «Олівія» залишалася незмінною — 6 осіб, що свідчить про стабільність кадрового складу та відсутність значних коливань у русі працівників. Протягом зазначеного періоду не спостерігалось звільнень чи прийому нових працівників, що говорить про злагоджену роботу колективу та ефективну організацію трудових процесів.

Збереження постійного складу персоналу дало можливість підтримувати стабільний рівень продуктивності праці та уникати витрат, пов'язаних із навчанням або адаптацією нових співробітників. Така кадрова політика характерна для невеликих виробничих підприємств, де важливу роль відіграє професійність та взаємодія між працівниками. Стабільність чисельності персоналу у 2022–2024 роках підтверджує зважене управління людськими ресурсами та відсутність кризових явищ у діяльності ТОВ «Олівія».

Таблиця 2.3

Продуктивність праці у ТОВ «Олівія» за 2022–2024 рр.

Показники	Роки			2022-2024	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсл. відх. +/-	Відн. відх. %
Чистий дохід, тис. грн	6465,8	8049,2	9820,0	+3354,2	+51,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	6	6	6	0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1077,6	1341,5	1636,6	+559,0	+51,9

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Як видно з таблиці 2.3, темп зростання продуктивності праці повністю відповідає темпам збільшення чистого доходу. Це означає, що підприємство нарощувало обсяги виробництва без розширення штату, за рахунок більш ефективного використання ресурсів, автоматизації окремих процесів та підвищення професійної кваліфікації персоналу. Такі результати свідчать про злагоджену роботу колективу й ефективне управління виробничими потужностями ТОВ «Олівія».

На рисунку 2.2 подано динаміку зміни чистого доходу та продуктивності праці ТОВ «Олівія» за 2022–2024 роки. Графік демонструє чітку тенденцію зростання обох показників, що підтверджує узгодженість між результатами господарської діяльності та ефективністю використання трудових ресурсів.

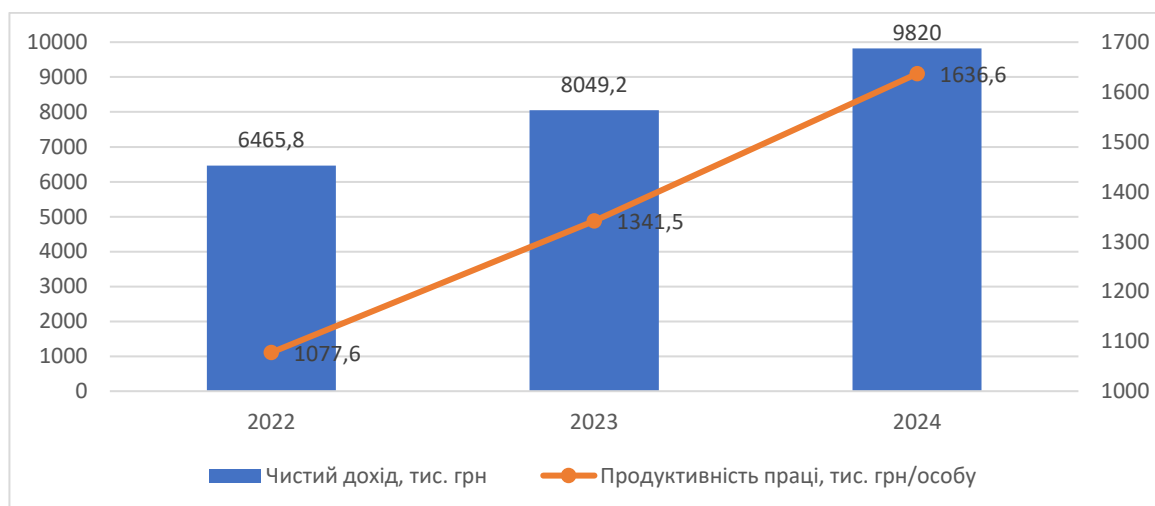


Рис. 2.1. Динаміка зростання чистого доходу та продуктивності праці ТОВ «Олівія» у 2022–2024 роках

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Як видно з рисунка 2.1, чистий дохід підприємства протягом аналізованого періоду зріс із 6465,8 тис. грн у 2022 році до 9820,0 тис. грн у 2024 році. Пропорційно цьому підвищилась і продуктивність праці — з 1077,6 тис. грн/особу до 1636,6 тис. грн/особу. Така позитивна динаміка свідчить про стабільне зростання обсягів реалізації, підвищення якості управління виробництвом і ефективне використання кадрового потенціалу підприємства.

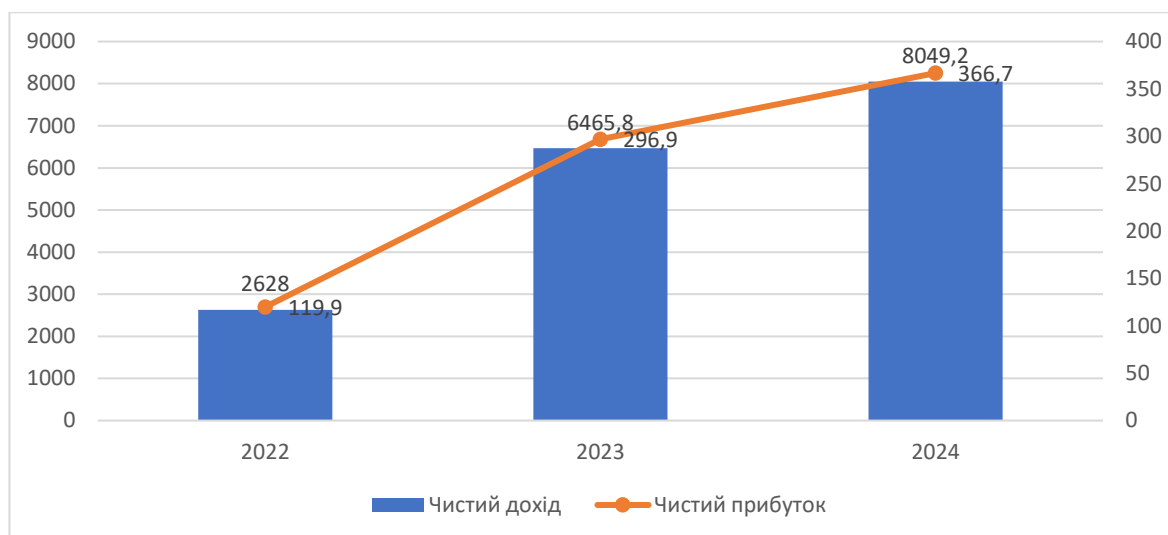


Рис. 2.2. Динаміка зміни чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Олівія» у 2022–2024 роках, тис. грн

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Як видно з рисунка 2.2, протягом аналізованого періоду підприємство демонструє стабільне зростання фінансових результатів. Чистий дохід збільшився з 2628,0 тис. грн у 2022 році до 8049,2 тис. грн у 2024 році, що свідчить про поступове розширення виробництва та зростання обсягів реалізації продукції. Водночас чистий прибуток зріс майже утричі — з 119,9 тис. грн до 366,7 тис. грн, що підтверджує підвищення ефективності господарської діяльності та результативності управлінських рішень.

Загалом позитивна динаміка обох показників указує на фінансову стійкість ТОВ «Олівія», збалансоване використання ресурсів і здатність підприємства ефективно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Показники прибутковості є одним із ключових елементів фінансового аналізу, оскільки вони відображають ефективність використання активів, власного капіталу та доходів підприємства. На основі фінансової звітності ТОВ «Олівія» за 2022–2024 роки здійснено розрахунок основних показників рентабельності, що дозволяє оцінити зміни у прибутковості діяльності підприємства за аналізований період. Деталізовані результати подано в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Показники прибутковості ТОВ «Олівія» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2022 р., + / -
Чистий дохід, тис. грн	6465,8	8049,2	9820,0	+3354,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4826,7	6131,1	7425,0	+2598,3
Валовий прибуток, тис. грн	1639,1	1918,1	2395,0	+755,9
Чистий прибуток, тис. грн	296,9	366,7	471,7	+174,8
Середньорічна вартість, тис. грн:				
– активів	2100,9	2391,3	2500,0*	+399,1
– власного капіталу	1029,9	1361,8	1450,0*	+420,1
Рентабельність, %:				
– активів	14,1	15,3	18,9	+4,8
– власного капіталу	28,8	26,9	32,5	+3,7
– продажів	4,6	4,5	4,8	+0,2

* — орієнтовні середньорічні значення розраховані на основі балансових даних за попередні роки.

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Як видно з таблиці 2.4, у 2022–2024 роках діяльність ТОВ «Олівія» характеризувалася стабільним зростанням фінансових результатів. Чистий дохід збільшився на 3354,2 тис. грн, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції. Водночас зростання собівартості мало помірні темпи, тому валовий і чистий прибуток демонструють позитивну динаміку.

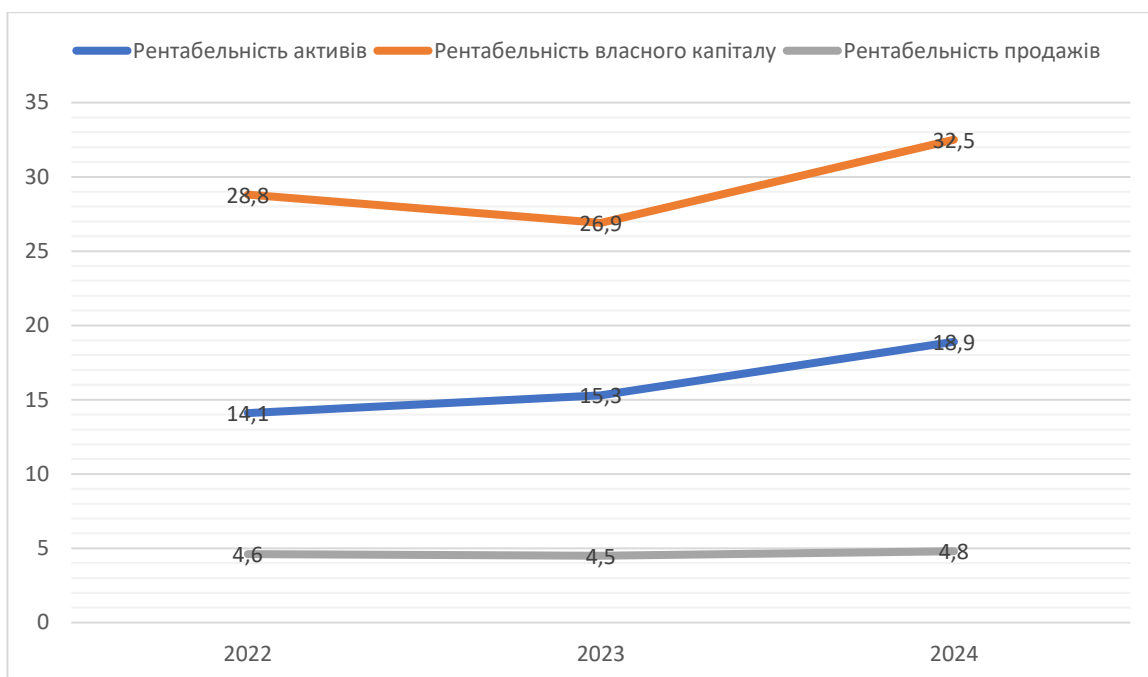


Рис. 2.3. Динаміка рентабельності активів, продажів і власного капіталу ТОВ «Олівія» у 2022–2024 роках, %

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Рентабельність активів зросла з 14,1% до 18,9%, що свідчить про ефективніше використання матеріально-технічної бази (див. рис. 2.3). Показник рентабельності власного капіталу підвищився до 32,5%, що вказує на зростання віддачі інвестицій власників. Рентабельність продажів залишалася стабільною — близько 4,5–4,8%, тобто підприємство отримувало прибуток при контрольованому рівні витрат. У цілому, результати підтверджують тенденцію до покращення фінансової стійкості та зростання ефективності господарської діяльності ТОВ «Олівія».

Для оцінки ефективності використання доходів підприємства доцільно визначити частку витрат у кожній гривні отриманого доходу. Цей показник дає можливість оцінити рівень контролю за витратами та ступінь економічності виробництва. Результати аналізу подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Витрати у розрахунку на 1 грн доходів ТОВ «Олівія» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Всього операційних доходів, тис. грн	2628,0	6465,8	8049,2	306,4
Всього операційних витрат, тис. грн	2481,8	6103,7	7602,0	306,3
Сума витрат у розрахунку на 1 грн доходів, грн	0,94	0,94	0,94	100,0

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Як видно з таблиці 2.5, рівень витрат у розрахунку на 1 грн доходів упродовж 2022–2024 років залишався стабільним на рівні 0,94 грн. Це свідчить про те, що підприємству вдалося зберегти збалансовану структуру витрат попри суттєве зростання обсягів реалізації.

Підтримання стабільного рівня витрат при збільшенні доходів утримчу свідчить про ефективну систему управління витратами, оптимізацію виробничих процесів і контроль за собівартістю. Така тенденція є позитивною, оскільки забезпечує збереження рентабельності діяльності ТОВ «Олівія» навіть в умовах зростання виробничих обсягів.

Отже, оцінка господарської діяльності ТОВ «Олівія» за період 2022–2024 років засвідчила стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. Протягом аналізованого періоду суттєво зросли обсяги чистого доходу, валового та чистого прибутку, що свідчить про активізацію виробничої діяльності й ефективне управління фінансовими ресурсами. Підприємство демонструє збереження стабільної рентабельності продажів та поступове зростання рентабельності активів і власного капіталу, що вказує на підвищення ефективності використання як майнових, так і інвестиційних ресурсів.

Разом із тим, у структурі активів спостерігається зменшення оборотних коштів у 2024 році, що може бути наслідком спрямування частини прибутку на погашення поточних зобов'язань або модернізацію виробничих потужностей. Загалом фінансові результати діяльності підтверджують стабільність і прибутковість ТОВ «Олівія», а також його здатність

підтримувати ефективну господарську діяльність у динамічних ринкових умовах.

2.2. Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Зовнішнє бізнес-середовище — це сукупність чинників і суб'єктів, які діють поза межами підприємства, але впливають на його здатність формувати ефективні взаємовідносини з партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Саме ці елементи визначають умови, у яких функціонує компанія, формуючи можливості та обмеження для її розвитку.

Мікросередовище підприємства охоплює коло учасників, з якими компанія взаємодіє безпосередньо, і на дії яких може певною мірою впливати. До основних чинників цього середовища належать споживачі, постачальники, конкуренти, торговельні посередники, фінансові та державні установи, а також контактні групи — тобто всі структури, що мають економічний або соціальний інтерес до діяльності підприємства. Їхня взаємодія визначає конкурентоспроможність фірми та рівень її адаптивності до ринку[30].

Вплив мікросередовища на ТОВ «Олівія». Основними споживачами продукції компанії є промислові підприємства міста Дніпра та інших регіонів України, представники роздрібної торгівлі, а також підприємства громадського харчування. Окремі позиції продукції — зокрема запасні частини до обладнання — можуть бути затребувані будь-яким виробничим підприємством країни, що значно розширює потенційний ринок збуту. Крім того, ТОВ «Олівія» реалізує свою продукцію через мережу регіональних представників та власні торгові точки у Дніпрі й Запоріжжі, що забезпечує охоплення як корпоративних, так і індивідуальних покупців.

За роки діяльності підприємство співпрацювало з органами місцевої влади у межах муніципальних проєктів, що свідчить про високий рівень довіри до компанії. Перелік інституційних клієнтів є частиною комерційної таємниці,

тому не підлягає розголошенню у межах дослідження. Водночас аналіз ринку засвідчує стабільний попит на продукцію підприємства та поступове зростання кількості споживачів, що зумовлено адаптацією українських виробників до європейських стандартів якості.

Зовнішні чинники впливу на діяльність підприємства охоплюють зміни у банківській системі (кількість кредитних установ, умови кредитування), законодавчі регулювання (оподаткування, захист прав споживачів, стандартизація, сертифікація), цінову політику держави, рівень тарифів на послуги зв'язку, а також інформаційну підтримку з боку засобів масової інформації. Важливе значення має й позиція контролюючих органів щодо підприємства, адже вона може впливати на умови ведення бізнесу[48].

Компанія «Олівія» співпрацює з великою кількістю постачальників матеріалів і комплектуючих. Для контролю ефективності партнерських зв'язків на підприємстві ведеться систематичний моніторинг виконання договірних зобов'язань, який здійснюється на основі картки постачальника (рис. 2.4). Такий підхід дозволяє підтримувати оптимальний рівень якості постачання, уникати ризиків перебоїв у виробництві та забезпечувати стабільність виробничих процесів.

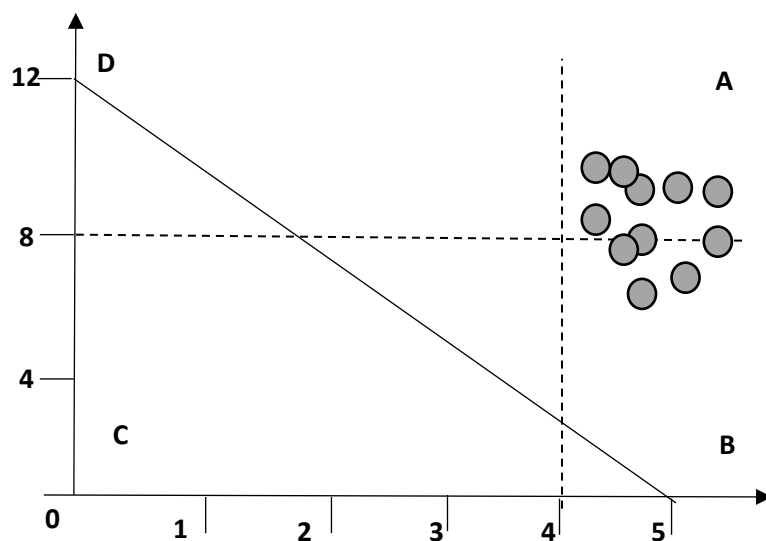


Рис. 2.4. Карта постачальників ТОВ «Олівія»

Джерело: створено автором

Концентрація постачальників ТОВ «Олівія» у секторі «А» на карті постачальників свідчить про системну, глибоко продуману політику управління партнерськими відносинами. Таке розміщення демонструє, що підприємство орієнтується на довгострокову співпрацю з контрагентами, які мають не лише високий рівень ринкової привабливості, а й значну конкурентну силу. Це означає, що партнери компанії здатні забезпечувати стабільність поставок, гнучкість у ціноутворенні, високу якість продукції та готовність до технологічних оновлень. Подібна структура постачальницької мережі не є випадковою — вона результат багаторічного аналізу, досвіду та свідомої політики керівництва щодо мінімізації ризиків у сфері матеріально-технічного забезпечення.

Для ТОВ «Олівія», яке працює у галузі виробництва електротехнічного устаткування, ефективність логістичних ланцюгів є стратегічно важливою. Саме тому переважна більшість партнерів зосереджена у зоні «А», де поєднуються стабільність, відповідальність і взаємна зацікавленість сторін у розвитку співпраці. Постачальники цього сектора не лише виконують зобов'язання вчасно, а й беруть участь у модернізаційних процесах, адаптуючи власні поставки під технологічні зміни підприємства. Це свідчить про формування інтегрованої постачальницької системи, де партнерство базується не на разових контрактах, а на спільних стратегічних цілях.

Водночас аналіз показує, що постачальники секторів «С» та «D» мають низьку конкурентну активність і обмежену привабливість, тому ТОВ «Олівія» свідомо уникає надмірної залежності від таких контрагентів. Це дозволяє уникати ризиків, пов'язаних із перебоями поставок, неякісною продукцією чи невиконанням договірних умов. Постачальники сектора «В», які мають високу ринкову привабливість, але нижчу конкурентну силу, розглядаються як потенційні резерви для розвитку співпраці за умови підвищення їхньої операційної надійності[23].

Отже, карта постачальників (рис. 2.5) демонструє не лише поточний стан, а й якісну характеристику постачальницької системи ТОВ «Олівія».

Висока концентрація контрагентів у секторі «А» свідчить про стабільність, керованість та стратегічну зрілість бізнес-моделі підприємства. Такий розподіл є ознакою глибокої інтеграції компанії у надійне постачальницьке середовище, де довіра, взаємна відповідальність і орієнтація на спільний розвиток стають ключовими факторами конкурентних переваг. Саме це забезпечує підприємству не лише стабільність у короткостроковій перспективі, а й потенціал до сталого зростання на ринку у середньо- та довгостроковому періоді.

У сучасних ринкових умовах глибоке розуміння конкурентного середовища є необхідною передумовою стабільного розвитку підприємства. Знання ключових конкурентів, їхніх сильних і слабких сторін, принципів ринкової поведінки та стратегічних орієнтирів дозволяє компанії не лише ефективно реагувати на виклики, а й формувати власні конкурентні переваги. Успішне підприємство не змагається «лоб у лоб», а шукає способи позиціонування, що дозволяють зайняти унікальну нішу, мінімізуючи конфлікти інтересів із прямими суперниками.

Оцінка конкурентного середовища ТОВ «Олівія» проводиться послідовно та системно. Спочатку ідентифікуються всі наявні та потенційні конкуренти на ринку виробництва електротехнічного обладнання. Далі відбувається аналіз їхньої активності, обсягів реалізації, репутації, цінової політики, якості продукції та рівня сервісу. На основі отриманої інформації визначаються ключові гравці, які формують конкурентне поле, а також моделі їхньої поведінки — від агресивного розширення частки ринку до стратегії стабільного утримання позицій. Заключним етапом є порівняльна оцінка конкурентоспроможності, що дозволяє визначити сильні сторони самої компанії та напрями для її подальшого вдосконалення[11].

Результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Олівія» утримує міцні позиції серед активних учасників ринку. Основними факторами конкурентної переваги є висока якість продукції, використання сучасних технологій, дотримання міжнародних стандартів, гнучка система

ціноутворення та професійна команда фахівців. Компанія орієнтується на принцип «оптимального співвідношення ціни та якості», що дозволяє задовольняти потреби клієнтів як промислового, так і роздрібного секторів. Такий підхід формує позитивний імідж підприємства, підвищує лояльність покупців і зміцнює його позиції на ринку.

Конкурентна стратегія ТОВ «Олівія» базується на трьох основних засадах:

1. Якість понад усе – забезпечення стабільно високих стандартів виробництва;
2. Доступність і гнучкість – пропозиція продукції за ціною, що відповідає можливостям різних категорій клієнтів;
3. Інноваційність – впровадження нових технологічних рішень, орієнтованих на потреби сучасного споживача.

Ключову роль у підтримці конкурентних позицій відіграє співпраця з надійними постачальниками. Від їхньої дисциплінованості, технологічної оснащеності та здатності своєчасно забезпечити необхідні ресурси безпосередньо залежить якість кінцевого продукту. Саме тому ТОВ «Олівія» приділяє значну увагу формуванню прозорих договірних відносин, де чітко визначені відповідальність, строки, умови постачання та критерії якості. Такий підхід сприяє досягненню спільного успіху всіх сторін, знижує ризики і підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку[38].

Конкурентна стратегія ТОВ «Олівія» є виваженою, ефективною та зорієнтованою на довгострокову стабільність. Вона поєднує технологічну перевагу, економічну гнучкість і партнерську надійність, що створює міцне підґрунтя для подальшого розширення присутності компанії як на регіональному, так і на національному ринках.

Сучасна бізнес-модель ТОВ «Олівія» базується на тісній взаємодії з надійними партнерами, постачальниками та посередниками, які забезпечують безперервність виробничих процесів і стабільність фінансово-господарської діяльності. До партнерського середовища входять як підприємства, що

постачають сировину, комплектуючі та обладнання, так і компанії, що виконують окремі професійні функції на умовах аутсорсингу — транспортні, логістичні, консалтингові та обслуговуючі структури. Важливу роль відіграють і контактні групи — фінансові установи, ЗМІ, державні органи, які формують репутаційне та інформаційне поле функціонування компанії.

Ефективність співпраці з партнерами значною мірою визначається рівнем їхньої надійності, відповідальності та технологічної гнучкості. При виборі контрагентів керівництво ТОВ «Олівія» орієнтується на три ключові критерії: якість наданих послуг або продукції, цінову політику та репутацію компанії на ринку. Особлива увага приділяється перевірці ділової етики потенційного партнера, його фінансової стабільності та відсутності конфлікту інтересів — зокрема, співпраці з прямими конкурентами. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з недобросовісним виконанням договірних зобов'язань, та підвищує довгострокову ефективність партнерських відносин.

Важливою умовою успішної взаємодії є договірна прозорість і гнучкість. Компанія розробляє індивідуальні моделі співпраці, які враховують обсяги постачань, терміни, відповідальність сторін і критерії якості. Така практика створює партнерську екосистему, у якій кожен учасник зацікавлений у результаті та розвитку спільного бізнесу. Крім того, ТОВ «Олівія» активно розвиває систему контролю взаємин із постачальниками, використовуючи аналітичні інструменти оцінки ефективності, що дозволяє своєчасно виявляти ризики та приймати управлінські рішення[58].

Для глибшого розуміння впливу факторів мікрооточення на діяльність компанії складено таблицю 2.6, у якій узагальнено ступінь впливу основних зовнішніх параметрів на підприємство.

Таблиця 2.6

Оцінка впливу факторів безпосереднього оточення підприємства ТОВ

«Олівія»

Фактори впливу	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+, -)	Оцінка впливу фактора
1	2	3	4
1. Споживачі і контактні аудиторії:			
– зростання довіри постійних клієнтів до продукції підприємства	3	+1	+3
– розширення кола покупців через онлайн-канали збуту	2	+1	+2
– зниження купівельної спроможності окремих груп споживачів	2	-1	-2
– активна реакція ринку на маркетингові заходи	2	+1	+2
– поява нових споживчих потреб, що потребують адаптації продукції	1	-1	-1
– сприятливе ставлення місцевих ЗМІ та соціальних мереж	3	+1	+3
РАЗОМ:			+7
2. Конкуренти:			
– підвищення активності окремих регіональних конкурентів	2	-1	-2
– розширення асортименту конкурентів у нижчому ціновому сегменті	1	-1	-1
– посилення маркетингової присутності на ринку	2	-1	-2
– низькі бар'єри для входу нових учасників	1	-1	-1
– часткове копіювання дизайну або технологій конкурентами	1	-1	-1
РАЗОМ:			-7
3. Постачальники та посередники:			
– наявність стабільних довгострокових контрактів	3	+1	+3
– гнучка система розрахунків з постачальниками	2	+1	+2
– розширення бази потенційних партнерів у 2024 році	2	+1	+2
– підвищення вартості імпортованих комплектуючих через зміну валютного курсу	2	-1	-2

Продовження таблиці 2.6

– зростання логістичних витрат через збільшення транспортних тарифів	1	-1	-1
– активна підтримка партнерів у спільних інноваційних проєктах	3	+1	+3
РАЗОМ:			+7

Джерело: створено автором

Як видно з таблиці 2.6, вплив факторів безпосереднього оточення на діяльність ТОВ «Олівія» у 2024 році має переважно позитивний характер. Найсприятливіший вплив спостерігається з боку споживачів та постачальників, що свідчить про високу довіру клієнтів, стабільні канали збуту та ефективну систему партнерських відносин.

Найбільший негативний тиск чинить конкурентне середовище, зокрема зростання кількості активних учасників ринку та підсилення їх маркетингової діяльності. Попри це, підприємство утримує свої позиції завдяки гнучкій ціновій політиці та якісній продукції[46].

Загалом мікросередовище оцінюється як помірно сприятливе, оскільки позитивні фактори переважають над ризиковими. Це створює для ТОВ «Олівія» сприятливі умови для подальшого розвитку, розширення ринкових можливостей та зміцнення конкурентних переваг.

Для глибшого розуміння впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства проведено PEST-аналіз, який дає змогу системно оцінити політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що формують зовнішнє середовище функціонування ТОВ «Олівія». Такий підхід дозволяє виявити не лише ризики, а й потенційні можливості для подальшого розвитку підприємства.

У рамках дослідження кожен фактор оцінювався трьома експертами за шкалою від 1 до 10 балів із подальшим визначенням середнього значення та розрахунком інтегральних оцінок позитивного (+) чи негативного (–) впливу.

Коефіцієнти вагомості відображають відносну значущість кожного чинника для діяльності компанії[60].

Результати узагальненого аналізу подано в таблиці 2.7, що відображає рівень впливу зовнішніх умов на ефективність господарювання ТОВ «Олівія» у 2024 році.

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «Олівія»

Фактори	Ваго- мість	Ступінь впливу ±	Інтегральна оцінка «+»	Інтегральна оцінка «-»
		1 експерт	2 експерт	3 експерт
1	2	3	4	5
1. ПОЛІТИЧНІ				
Стабільність податкової системи	2	6	7	7
Державне регулювання галузі	3	8	8	9
Зміни у трудовому законодавстві	1	5	6	5
Програми підтримки промисловості	2	7	8	8
Політична стабільність у країні	3	7	7	6
2. ЕКОНОМІЧНІ				
Загальний стан економіки	3	9	9	8
Валютні коливання	2	8	9	9
Доступність банківського кредитування	2	5	6	6
Динаміка рівня інфляції	3	9	8	9
Зростання цін на енергоносії	2	7	8	7
3. СОЦІАЛЬНІ				
Рівень доходів населення	3	10	9	9
Довіра до вітчизняного виробника	2	8	7	8
Кваліфікація робочої сили	2	6	7	6
Демографічні тенденції	1	5	5	6

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5
Активність ЗМІ та соціальних мереж	1	7	6	7
4. ТЕХНОЛОГІЧНІ				
Рівень цифровізації виробництва	3	9	8	8
Впровадження інноваційних технологій	3	8	9	9
Фінансування науково-технічних розробок	2	6	7	6
Доступ до ліцензій і патентів	1	5	6	5
Захист інтелектуальної власності	1	4	5	4

Джерело: створено автором

На нашу думку, проведення PEST-аналізу для ТОВ «Олівія» є важливим етапом стратегічного оцінювання зовнішнього середовища, який дозволяє визначити ключові загрози та можливості, що формують умови функціонування підприємства у 2024 році. Отримані результати дають змогу глибше зрозуміти, які чинники потребують контролю чи адаптації, а які — можуть бути використані для зміцнення конкурентних переваг компанії.

Результати дослідження подано в таблиці 2.7, де систематизовано вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. Для оцінки було використано експертний метод, що передбачає визначення ступеня впливу, вагомості та інтегральної оцінки кожного чинника на діяльність підприємства.

Для аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Олівія» були обрані такі фактори[49]:

— Політичні: стабільність податкової системи, державне регулювання галузі, зміни у трудовому законодавстві, програми підтримки промисловості, рівень політичної стабільності.

— Економічні: загальний стан економіки, валютні коливання, рівень інфляції, доступність банківського кредитування, ціни на енергоносії.

— Соціальні: рівень доходів населення, довіра до вітчизняного виробника, кваліфікація робочої сили, демографічні тенденції, активність ЗМІ та соціальних мереж.

— Технологічні: рівень цифровізації виробництва, впровадження інноваційних технологій, фінансування науково-технічних розробок, доступ до ліцензій і патентів, захист інтелектуальної власності.

Аналіз показав, що найбільш впливовими дестабілізуючими факторами залишаються економічні умови — висока інфляція, зростання цін на енергоресурси та коливання валютного курсу. Інтегральна оцінка за цим блоком є найвищою серед усіх і становить понад 90 балів негативного впливу, що свідчить про складність прогнозування фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Політичні чинники мають помірний негативний вплив (приблизно 40 балів), оскільки держава одночасно виступає як регулятор галузі та джерело адміністративного тиску. Водночас позитивним елементом є стабільність податкової політики та державні програми підтримки підприємництва, що стимулюють інвестиції у модернізацію виробництва[54].

Соціальні фактори оцінюються як відносно стабільні (сумарна оцінка близько 35 балів). Незважаючи на низьку купівельну спроможність населення, зростає рівень довіри до українських виробників, що підтримує стабільний попит на продукцію ТОВ «Олівія».

Технологічні фактори відіграють ключову роль у майбутньому розвитку компанії. Зокрема, активне впровадження нових технологій і цифровізація процесів компенсують негативний вплив економічної нестабільності. Проте нестача державного фінансування наукових досліджень та обмежений доступ до патентного захисту залишаються ризиками для інноваційної діяльності.

Отже, можна зробити висновок, що зовнішнє середовище ТОВ «Олівія» у 2024 році характеризується як помірно нестабільне, проте підприємство має достатні ресурси й потенціал для адаптації до змін. Головними пріоритетами розвитку залишаються: технологічне оновлення, оптимізація витрат, диверсифікація постачальників і розширення партнерських зв'язків, що дозволить зміцнити позиції компанії навіть в умовах економічних викликів.

Проведений SWOT-аналіз (див. Додаток Д) показав, що ТОВ «Олівія» має достатній потенціал для стабільного розвитку навіть у складних зовнішньоекономічних умовах. Серед ключових сильних сторін — висока кваліфікація персоналу, стабільний попит, ефективна система управління ресурсами та готовність до впровадження інновацій. Разом із тим, слабкі сторони підприємства зосереджені навколо обмежених фінансових ресурсів, часткового зносу основних засобів і потреби в модернізації маркетингової політики.

Зовнішні можливості відкривають перспективи для диверсифікації діяльності, участі в інноваційних програмах та залучення інвестицій, тоді як основними загрозами залишаються економічна нестабільність, коливання валютного курсу й посилення конкуренції на ринку.

Отже, подальша стратегія розвитку ТОВ «Олівія» має базуватися на інноваційно-інвестиційній моделі з орієнтацією на технологічне оновлення, оптимізацію витрат та розширення партнерської мережі, що дозволить не лише утримати ринкові позиції, а й посилити конкурентоспроможність у середньостроковій перспективі.

Комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають конкурентоспроможність ТОВ «Олівія», свідчить про наявність низки системних проблем, які послаблюють позиції підприємства на ринку. Упродовж останніх років спостерігається поступове фізичне та моральне зношення основних фондів, що безпосередньо впливає на ефективність виробничих процесів. Водночас рівень довіри споживачів до підприємства знижується, а нові технології впроваджуються повільно, що не дозволяє компанії повною мірою відповідати сучасним вимогам ринку.

Негативною тенденцією залишається також зниження задоволеності клієнтів якістю продукції та послуг, а порушення платіжної дисципліни з боку споживачів створює додаткове фінансове навантаження на підприємство. Такі проблеми є типовими не лише для ТОВ «Олівія», а й для значної частини

українських компаній промислового сектору, що функціонують в умовах економічної нестабільності та технологічної відсталості.

Враховуючи результати аналізу, першочерговим завданням ТОВ «Олівія» є модернізація виробничих потужностей та впровадження сучасних ресурсозберігаючих технологій, які дозволять підвищити ефективність виробництва та якість продукції.

2.3. Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами компанії

Стрімкий розвиток технологій, динаміка ринку та зміна споживчих потреб зумовлюють необхідність постійного вдосконалення інформаційного забезпечення підприємства. У сучасних умовах саме інформаційні ресурси визначають конкурентоспроможність компанії, адже управлінські рішення дедалі частіше приймаються на основі великих масивів даних — як структурованих, так і неструктурованих. Постійне зростання обсягів інформаційних потоків вимагає від керівництва ефективної організації системи збору, обробки та аналізу даних, що підтримує всі рівні управління[19].

Інформаційні ресурси ТОВ «Олівія» охоплюють не лише власне дані про діяльність підприємства, його партнерів і клієнтів, а й інструменти, що забезпечують перетворення вхідної інформації на аналітичні результати. До них належать: апаратно-комп'ютерна база, програмне забезпечення, кваліфіковані спеціалісти (аналітики, системні адміністратори, розробники), бази даних, інформаційні платформи, а також засоби комунікації та мережевої взаємодії.

Сьогодні до поняття інформаційних ресурсів доцільно також включати інструменти підтримки прийняття управлінських рішень, мережеві сервіси, системи кіберзахисту та цифрові шаблони ділових процесів, які дозволяють підвищити точність, швидкість і надійність управлінських дій.

Таким чином, під час управління бізнес-процесами доцільно розглядати кожен із перелічених компонентів як окремий, але взаємопов'язаний інформаційний ресурс, що бере участь у формуванні, передачі та збереженні корпоративних знань.

На рисунку 2.6 представлено схему взаємозв'язку елементів інформаційних ресурсів управління бізнес-процесами ТОВ «Олівія», яка відображає структуру інформаційного середовища підприємства та взаємодію між його ключовими складовими.

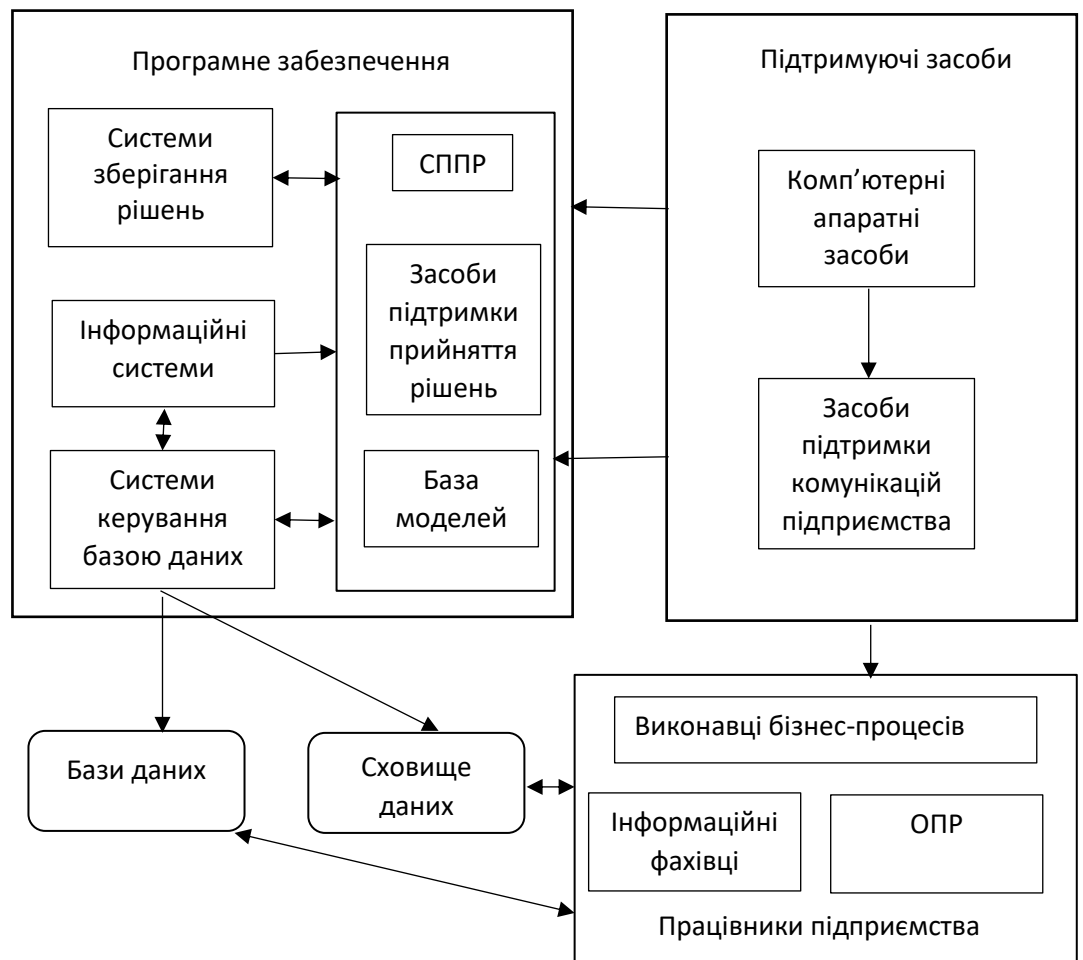


Рис 2.6. Структурна модель взаємодії елементів інформаційних ресурсів у системі управління бізнес-процесами ТОВ «Олівія»

Джерело: створено автором

Аналіз представленої схеми дає змогу зробити висновок, що інформаційні ресурси ТОВ «Олівія» формують цілісну інтегровану систему, у

якій ключовими складовими виступають: інформаційні системи підприємства, людський капітал (компетенції працівників), а також сукупність внутрішніх і зовнішніх потоків даних. Ці елементи перебувають у постійній взаємодії, забезпечуючи безперервний процес обміну, обробки та оновлення інформації, що лежить в основі прийняття управлінських рішень[46].

Інформаційні системи підприємства виступають центральною ланкою даної моделі, адже саме через них відбувається консолідація інформації з різних джерел — виробничих, фінансових, маркетингових, логістичних тощо. У межах цієї системи функціонують модулі управління запасами, персоналом, ризиками, закупівлями та збутом. Кожен модуль формує аналітичні звіти, що автоматично інтегруються у корпоративну базу даних. Таким чином, інформаційна система виконує роль ядра, яке об'єднує всі процеси підприємства у єдиний аналітичний простір.

Вагомим компонентом є людські ресурси, які одночасно виступають як джерелом, так і споживачем інформації. Співробітники компанії не лише створюють дані у процесі діяльності, а й аналізують їх, формуючи управлінські рішення. Менеджери середньої та вищої ланки відповідають за узгодження бізнес-цілей із аналітичними показниками, а спеціалісти ІТ-відділу — за підтримку функціонування технічної інфраструктури, безпеку даних і оперативне усунення технічних збоїв.

Окрему групу становлять інструменти підтримки інформаційних процесів, до яких належать[58]:

- апаратне забезпечення (сервери, робочі станції, комунікаційне обладнання), що формує фізичну основу обробки даних;

- системи корпоративного зв'язку, які забезпечують оперативну взаємодію між підрозділами, включаючи відеоконференції, внутрішні чати, CRM та ERP-системи;

- аналітичні модулі DSS (Decision Support Systems), що сприяють оптимізації управлінських рішень шляхом моделювання сценаріїв і прогнозування результатів;

— засоби мережевої безпеки, які гарантують захист даних від несанкціонованого доступу, втрати або підробки.

Управління інформаційними ресурсами на сучасному етапі не може бути обмежене лише діяльністю ІТ-департаменту. Воно є міжфункціональною відповідальністю всіх керівників підрозділів, оскільки від якості обробки даних залежить ефективність стратегічного планування. Тому для ТОВ «Олівія» важливо впровадити чітку систему розподілу ролей і відповідальності:

— ІТ-відділ — відповідає за технічну підтримку, безпеку, інтеграцію та автоматизацію процесів;

— аналітичний відділ — здійснює збір, перевірку, структурування та оцінку достовірності даних;

— керівники напрямів — визначають інформаційні потреби, формують запити до баз даних і здійснюють контроль результатів аналітики;

— виконавці — вводять первинну інформацію, забезпечують точність та актуальність даних.

Зі збільшенням обсягів цифрових даних актуалізується проблема ефективної організації потоків інформації. Для її вирішення ТОВ «Олівія» впроваджує підхід Data Governance — систему управління якістю, доступністю та захистом інформаційних ресурсів. Цей підхід забезпечує прозорість процесів, спрощує прийняття рішень і підвищує продуктивність роботи всіх підрозділів.

Важливим напрямом розвитку інформаційного середовища компанії є автоматизація бізнес-процесів. Створення єдиного цифрового простору дає змогу усунути дублювання інформації, зменшити часові витрати на обробку запитів і забезпечити оперативний доступ до актуальних даних[39].

Інформаційні ресурси ТОВ «Олівія» слід розглядати як багаторівневу систему, у якій взаємодіють технічні, програмні та людські компоненти. Їх узгоджена робота забезпечує стабільність інформаційного обміну,

своєчасність управлінських рішень та підвищує ефективність усіх бізнес-процесів.

У перспективі підприємству доцільно розширити можливості аналітичних платформ, інтегрувати системи бізнес-аналітики (BI) та машинного навчання для глибшого прогнозування виробничих і фінансових показників. Це дозволить перетворити інформаційні ресурси з допоміжного інструменту на стратегічний актив підприємства, який формує його конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами ТОВ «Олівія» є ключовим інструментом для ефективного функціонування підприємства в умовах цифрової економіки. Вона охоплює сукупність інтегрованих інформаційних систем, технологій, баз даних, аналітичних платформ і методів підтримки прийняття управлінських рішень, які забезпечують повний цикл обробки даних — від збору та зберігання до аналізу та візуалізації результатів.

Інформаційна архітектура компанії побудована на базі централізованого сховища даних, яке об'єднує потоки інформації з усіх підрозділів підприємства — виробництва, фінансів, маркетингу, логістики, технічного забезпечення та відділу кадрів. Усі дані проходять попередню перевірку, структурування й лише потім потрапляють до систем управління базами даних (СУБД), які забезпечують цілісність і безпеку збереженої інформації.

На наступному етапі дані автоматично передаються в аналітичні системи DSS (Decision Support Systems), які інтегрують моделі прогнозування, статистичного аналізу, оцінювання ризиків і побудови сценаріїв розвитку підприємства. У межах цих систем формується аналітична база знань, що дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни ринку, відстежувати ефективність бізнес-процесів і визначати напрями стратегічного вдосконалення.

Для збереження управлінських рішень і супровідних матеріалів використовується архівно-аналітичний модуль, у якому зберігаються рішення,

нормативні документи, звіти та моделі оцінки ефективності. Такий підхід дозволяє створити цифрову історію рішень підприємства, що підвищує прозорість управління і сприяє формуванню корпоративної пам'яті.

В умовах динамічного середовища ефективність управління значною мірою залежить від доступності актуальної інформації для всіх членів команди. Тому пропонується створення єдиного інтегрованого інформаційного середовища, яке б об'єднувало всі наявні інформаційні системи, корпоративні портали, аналітичні інструменти та комунікаційні платформи. Це середовище має підтримувати колективну роботу над прийняттям рішень (Group Decision Support Systems — GDSS), забезпечуючи спільний доступ до документів, моделей, результатів аналізу та візуалізацій бізнес-процесів[13].

Таке рішення дозволить співробітникам в реальному часі проводити обговорення, оцінювати альтернативи, формувати аналітичні звіти та приймати колегіальні управлінські рішення. До складу спільного середовища доцільно включити:

- системи моделювання бізнес-процесів (BPM Tools), які відображають послідовність і взаємозв'язок операцій;
- аналітичні панелі (BI-системи) для моніторингу ключових показників ефективності (KPI);
- інструменти узгодження завдань і пріоритетів для командної взаємодії;
- платформи зберігання текстових і табличних додатків, що забезпечують спільний доступ до аналітичних матеріалів;
- інструменти прогностичного аналізу, які дозволяють оцінити вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії.

Цифрова трансформація бізнес-процесів ТОВ «Олівія» — це не одноразова модернізація, а поступовий, стратегічно структурований процес, що включає п'ять послідовних етапів, які будуть детально представлено у таблиці 2.10.

Основними передумовами ефективної цифровізації діяльності підприємства є[39]:

- усвідомлене прагнення керівництва до підвищення ефективності бізнес-процесів через автоматизацію та оптимізацію управлінських рішень;
- розвинена цифрова інфраструктура, що включає сучасне серверне та мережеве обладнання, стабільні канали зв'язку, резервне копіювання та надійне енергозабезпечення;
- високий рівень цифрової безпеки, що гарантує захист даних від кібератак, втрати чи модифікації;
- формування компетентного кадрового потенціалу, здатного підтримувати цифрові інструменти, аналізувати дані та забезпечувати сталий розвиток інформаційного середовища.

Таблиця 2.8

Етапи цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ «Олівія»

№ етапу	Назва етапу	Зміст та основні завдання етапу
1 етап	Аудит бізнес-процесів і оцінка рівня цифрової зрілості підприємства	На цьому етапі проводиться комплексний аудит усіх бізнес-процесів компанії для визначення їх ефективності, повторюваності, інформаційних розривів і вузьких місць. Оцінюється рівень цифрової зрілості підприємства за міжнародними методиками (наприклад, Digital Maturity Model). Формується інтерактивна карта бізнес-процесів, визначаються пріоритети цифровізації — насамперед ті, що мають найбільший вплив на ефективність і фінансові результати. Розробляється аналітичний звіт із рекомендаціями щодо оптимізації та технічної модернізації.
2 етап	Формування цифрової інфраструктури та підготовка персоналу до трансформації	Основна мета — створити технологічну та кадрову основу для подальшої цифровізації. Здійснюється модернізація IT-інфраструктури (сервери, мережеве обладнання, системи резервування, кіберзахист). Проводиться навчання персоналу основам цифрової грамотності, автоматизації процесів і роботи з корпоративними системами. Визначаються внутрішні “агенти змін” — працівники, які стануть провідниками цифрової культури у своїх відділах. Формується координаційна рада з цифрової трансформації.

3 етап	Проектування і тестування цифрових бізнес-моделей	На основі результатів попереднього аудиту та сформованої інфраструктури розробляються нові цифрові моделі бізнес-процесів з використанням методів BPMN (Business Process Model and Notation) та ERP/CRM-рішень. Здійснюється тестування процесів у пілотних підрозділах компанії з подальшим аналізом їх продуктивності, витрат і ризиків. Створюються інтегровані панелі моніторингу для відстеження KPI в режимі реального часу. Визначаються технічні вимоги до подальшої автоматизації.
4 етап	Інтеграція цифрових технологій у всі рівні управління підприємством	Відбувається масштабування пілотних рішень на всі підрозділи компанії. Реалізується інтеграція систем ERP, CRM, HRM, MES і BI в єдиний інформаційний простір. Встановлюються аналітичні модулі для збору великих даних (Big Data) і прогнозного аналізу. Удосконалюються алгоритми управління ланцюгами постачання, ресурсами, кадрами. Забезпечується цифрова конвергенція — злиття інформаційних, операційних і управлінських систем у єдину архітектуру даних.
5 етап	Інноваційно-аналітичний етап: розвиток і підтримка цифрової екосистеми	Завершальний етап спрямований на перехід до саморегульованої, адаптивної цифрової моделі управління. Проводиться постійний аналіз ефективності цифрових рішень і їх удосконалення через інструменти штучного інтелекту (AI), машинного навчання (ML) і процесного майнінгу (Process Mining). Створюється корпоративна система знань, що забезпечує накопичення досвіду цифрових рішень і впровадження інновацій. Розробляються сценарії подальшої трансформації з урахуванням зовнішніх викликів і ринкових тенденцій.

Джерело: створено автором

Успішна цифровізація бізнес-процесів ТОВ «Олівія» (див. табл. 2.8) передбачає не лише впровадження сучасних технологічних рішень, але й створення нової корпоративної культури управління інформацією, де кожен працівник усвідомлює свою роль у формуванні, збереженні та використанні даних. Саме це дозволить компанії забезпечити стійке зростання, гнучкість управління та довгострокову конкурентоспроможність в умовах цифрової економіки.

Запропонована модель цифрової трансформації ТОВ «Олівія» є послідовною системою переходу від класичних операційних процесів до

інтегрованої цифрової екосистеми. Кожен етап має чітко визначені завдання: від діагностики проблем — до повної автоматизації бізнес-процесів і впровадження інтелектуальних технологій. Такий підхід забезпечує мінімізацію ризиків, підвищення прозорості управління та створення конкурентних переваг завдяки гнучкості, швидкості реагування та точності прийняття рішень.

У результаті реалізації цих етапів ТОВ «Олівія» зможе сформувати єдину цифрову платформу управління, яка забезпечить підвищення ефективності, зниження операційних витрат і сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Для узагальнення результатів цифрової трансформації діяльності ТОВ «Олівія» було проведено оцінку її основних наслідків. Аналіз показав, що цифровізація бізнес-процесів позитивно впливає не лише на внутрішню ефективність управління, а й на стратегічну стійкість підприємства в цілому[30].

До ключових переваг цифрових рішень належать оптимізація управлінських і виробничих процесів, підвищення точності планування, покращення комунікацій із клієнтами та партнерами, а також формування нових можливостей для аналітики й прогнозування. Завдяки впровадженню сучасних ІТ-рішень компанія отримує змогу зменшувати витрати, скорочувати час виконання операцій і підвищувати рівень задоволеності клієнтів (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Ефекти та переваги цифрової трансформації бізнес-процесів ТОВ «Олівія»

Позитивні наслідки цифровізації бізнес-процесів	1. Оптимізація управління. Автоматизація процесів дозволяє оперативно контролювати виконання завдань, зменшити кількість управлінських помилок і підвищити швидкість прийняття рішень.
	2. Підвищення продуктивності праці. Завдяки впровадженню цифрових інструментів скорочуються витрати часу на рутинні операції, зменшуються витрати та підвищується ефективність персоналу.

Продовження таблиці 2.9

	3. Поліпшення взаємодії з клієнтами. Використання CRM-систем та онлайн-комунікацій забезпечує швидкий зворотний зв'язок, персоналізацію послуг і зміцнення лояльності клієнтів.
	4. Точність прогнозування та планування. Аналітичні системи дають змогу прогнозувати попит, планувати закупівлі та ефективно керувати запасами.
	5. Підвищення конкурентоспроможності. Цифровізація прискорює реагування на зміни ринку, забезпечує гнучкість, прозорість і скорочення витрат.
	6. Екологічна та соціальна ефективність. Зменшення паперового документообігу, енергоощадність, створення нових цифрових робочих місць і підвищення кваліфікації працівників.

Джерело: створено автором

Попри численні переваги, процес цифровізації бізнес-процесів у ТОВ «Олівія» супроводжується низкою викликів, ризиків та потенційних загроз, які необхідно враховувати на етапі впровадження. Цифрова трансформація змінює не лише внутрішню структуру управління, а й потребує нових підходів до захисту даних, збереження стабільності систем і забезпечення безперервності бізнесу. Основні ризики та ускладнення, що можуть виникати у процесі цифровізації, узагальнені в таблиці 2.10.

Окрему увагу варто приділити впливу глобальних кризових подій на інформаційну безпеку підприємств. Так, пандемія COVID-19 показала вразливість цифрових систем: за даними міжнародних аналітичних центрів, кількість кібератак у цей період зросла більш ніж на дві третини, а більшість спеціалістів із кіберзахисту зафіксували появу нових типів загроз. Це свідчить про те, що ТОВ «Олівія» має адаптувати стратегію цифрової трансформації до змін зовнішнього середовища, впроваджуючи гнучкі, стійкі до криз моделі управління, які поєднують технологічний розвиток із високим рівнем безпеки та захисту інформаційних ресурсів.

Таблиця 2.10

Основні труднощі та ризики впровадження цифровізації бізнес-процесів ТОВ «Олівія»

Труднощі та ризики цифровізації бізнес-процесів	Дефіцит кваліфікованих спеціалістів у сфері цифрових технологій та управління IT-проектами, що ускладнює формування професійної команди цифрової трансформації.
	Необхідність значних початкових інвестицій у цифрову інфраструктуру (програмне забезпечення, обладнання, навчання персоналу), що створює додаткове навантаження на фінансові ресурси підприємства.
	Неможливість реалізувати цифровізацію миттєво — процес вимагає поетапного впровадження, ретельного планування й оцінки ризиків для уникнення збоїв у роботі бізнес-процесів.
	Високі вимоги до адаптації існуючих інформаційних систем, необхідність їх попередньої модернізації або повної заміни для сумісності з новими цифровими рішеннями.
	Недостатня готовність частини персоналу до цифрових змін, низький рівень цифрової культури та опір новим формам роботи.
	Ймовірність виникнення організаційних збоїв під час переходу до нових форматів управління та обміну даними між підрозділами.
	Зростання ризиків кіберзагроз і потреба в посиленні систем інформаційної безпеки для захисту корпоративних даних та комерційної інформації.

Джерело: створено автором

Реалізація результативної цифровізації бізнес-процесів вимагає від підприємства не лише технічного оновлення, а й формування здатності швидко реагувати на ризики та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Ключову роль у цьому відіграє якісна підготовка персоналу — навчання співробітників ефективним діям у кризових ситуаціях, координація їхньої взаємодії та розвиток цифрових компетенцій. Важливо, щоб система управління бізнес-процесами була тісно інтегрована зі стратегічним рівнем управління підприємства, що забезпечить цілісність управлінських рішень і контроль за їх реалізацією.

Цифровізація не може обмежуватися лише модернізацією виробничих чи облікових систем — вона має охоплювати і сферу управління, створюючи єдиний інформаційно-аналітичний контур, де всі дані, рішення й процеси

взаємопов'язані. У цьому контексті актуальним стає впровадження концепції VRM 2.0 (Value Relationship Management) — нового покоління систем управління, що базуються на принципах швидкої адаптивності, аналітичної гнучкості та прогнозної автоматизації. Цей підхід дозволяє підприємству не лише аналізувати минулі дії, а й передбачати подальші зміни в бізнес-середовищі[28].

Однак справжня цифрова трансформація вимагає комплексних змін: перебудови корпоративної культури, вдосконалення організаційної структури, оптимізації взаємодії між підрозділами та підвищення цифрової грамотності працівників. Тільки поєднання технологічних рішень із розвитком людського потенціалу створює умови для стабільного розвитку.

З огляду на це, доцільно впроваджувати інтегроване інформаційно-комунікаційне середовище, яке об'єднує всі наявні системи підприємства та надає співробітникам спільний простір для ухвалення рішень. Таке середовище повинно забезпечувати колективне обговорення завдань, спільну роботу з аналітичними та моделюючими інструментами, а також інтеграцію з базами даних і візуальними додатками. Це сприятиме підвищенню оперативності управлінських дій, прозорості процесів і гнучкості компанії у відповідь на сучасні виклики цифрової економіки.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «ОЛІВІЯ»

3.1. Напрями вдосконалення управлінських рішень у діяльності ТОВ «Олівія»

Компанія являє собою динамічну організаційну систему, у якій постійно взаємодіють численні процеси, що формують її поточний стан та розвиток. Кожен процес генерує певні результати, які впливають на подальші дії, створюючи безперервний цикл взаємозалежних управлінських рішень і змін. Усі ресурси, задіяні в цих процесах — матеріальні, фінансові, людські та інформаційні — проходять трансформацію, набуваючи нової форми відповідно до цілей компанії[52].

Сучасне підприємство функціонує як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, де кожна операція впливає на іншу, а їхня ефективність визначає результативність усієї системи управління. Це вимагає гнучкого, адаптивного підходу до менеджменту, здатного враховувати внутрішні особливості компанії, швидкі зміни середовища та вплив зовнішніх чинників.

Кожна організація має власну структуру, унікальні умови функціонування та специфіку реагування на управлінські рішення. Саме тому при побудові системи менеджменту доцільно використовувати комплексний підхід, що поєднує системний, процесний, ситуаційний і функціонально-орієнтований принципи управління. Такий підхід забезпечує цілісне бачення діяльності компанії, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку й оптимізувати бізнес-процеси відповідно до стратегічних цілей.

На сьогодні процесно-орієнтований менеджмент (BPM – Business Process Management) стає ключовою концепцією ефективного управління.

Його суть полягає в концентрації уваги не на функціях чи підрозділах, а на створенні цінності для клієнта через оптимізацію процесів, які формують кінцевий продукт чи послугу. Це особливо актуально для українських підприємств, які прагнуть адаптуватися до європейських стандартів управління якістю (ISO 9001:2015) і підвищити свою конкурентоспроможність.

Впровадження процесного підходу передбачає побудову чіткої архітектури бізнес-процесів, їх документування, автоматизацію та моніторинг результативності. Це дозволяє підприємству не лише структурувати свою діяльність, а й виявляти неефективні ділянки, усувати дублювання функцій та оптимізувати витрати[53].

До ключових переваг процесного управління належать:

- Децентралізація прийняття рішень — менеджери середньої ланки отримують реальні інструменти впливу на процеси;
- Зменшення бюрократії — акцент зміщується з формального функціонального контролю на управління результатом;
- Прозорість взаємодії між підрозділами, що дозволяє відстежувати рух ресурсів та інформації;
- Підвищення відповідальності менеджерів процесів, які несуть персональну відповідальність за результативність свого напрямку;
- Виявлення “вузьких місць” у процесах, їх оперативне усунення та попередження повторення проблем;
- Гнучкість системи управління, що дозволяє швидко адаптувати процеси до змін ринку, вимог клієнтів чи внутрішніх стратегічних рішень.

У контексті цифрової трансформації процесний підхід набуває ще більшої ваги, адже поєднання BPM із сучасними IT-рішеннями (ERP, CRM, BI-системи) дає змогу компаніям не лише оптимізувати роботу, а й формувати інтелектуальну систему управління, де аналітика, прогнозування та прийняття рішень ґрунтуються на реальних даних у режимі реального часу[2].

Таким чином, сучасне управління бізнес-процесами — це не лише інструмент контролю, а комплексна стратегія розвитку компанії, спрямована на підвищення ефективності, прозорості та гнучкості її діяльності, забезпечення конкурентних переваг і стійкого зростання в умовах цифрової економіки.

Для того щоб українські підприємства залишалися конкурентоспроможними у сучасних економічних умовах, вони мають постійно оновлювати свої організаційні моделі, впроваджувати інновації та вдосконалювати бізнес-процеси відповідно до динаміки ринку й очікувань клієнтів. Сьогодні ефективність компанії визначається не лише якістю її продукції чи послуг, а й швидкістю реагування на зміни, адаптивністю управлінських структур і цифровою зрілістю бізнес-процесів[53].

Оптимізація бізнес-процесів — це не разова дія, а безперервний процес удосконалення, який поєднує управлінські, технологічні, інформаційні та організаційні рішення. Її головна мета — забезпечити збалансовану взаємодію між ефективністю внутрішніх процесів і задоволенням потреб клієнтів та партнерів. У сучасних умовах це передбачає впровадження гнучких методологій управління (Agile, Lean, Kaizen, BPM), автоматизацію рутинних завдань і побудову системи аналітики, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення в режимі реального часу.

Актуальні дослідження ринку управлінських технологій в Україні (зокрема, аналітика компаній Ernst & Young, PwC та EBA Ukraine Business Outlook 2024) свідчать, що лише близько 10–12 % підприємств мають чітко визначену модель бізнес-процесів, а менше 5 % — досягли рівня цифрової інтеграції, коли процеси автоматизовані та оптимізуються на основі даних. Для порівняння, у країнах ЄС цей показник перевищує 35–40 %.

Низький рівень процесної зрілості українських компаній зумовлений кількома факторами:

- нестачею кваліфікованих фахівців з бізнес-аналітики та процесного управління;

- відсутністю культури постійного вдосконалення (continuous improvement);
- обмеженими інвестиціями у цифровізацію та інтелектуальні системи управління;
- орієнтацією на короткостроковий прибуток замість стратегічного розвитку.

Попри це, спостерігається поступова зміна управлінської парадигми. У 2022–2024 роках низка середніх і великих українських підприємств почала активно впроваджувати ERP- та BPM-системи, системи управління якістю (ISO 9001:2015), а також інструменти аналітики великих даних (Big Data) для прийняття рішень. Ці тенденції свідчать, що український бізнес поступово переходить від традиційної ієрархічної моделі до процесно-орієнтованої, де головним пріоритетом стають ефективність, гнучкість і клієнтоцентричність.

Отже, оптимізація бізнес-процесів стає ключовою умовою виживання та розвитку компаній у новій економічній реальності. Її успіх залежить від готовності керівництва інвестувати в цифрові рішення, формувати культуру постійного вдосконалення та створювати середовище, де інновації стають частиною щоденної діяльності[24].

Сучасна практика управління показує, що більшість труднощів, з якими стикаються українські підприємства під час впровадження процесного підходу, мають системний характер. Це стосується як відсутності уніфікованих підходів до визначення ключових понять і термінів, так і недостатньої методичної бази для практичного застосування оптимізації бізнес-процесів. Часто процесне управління впроваджується формально — без глибокого розуміння його мети, інструментів та очікуваних результатів, що призводить до низької ефективності таких змін.

Серед основних проблем, з якими стикаються компанії, можна виділити:

- відсутність системного бачення процесного управління як складової корпоративної стратегії;

- обмежене розуміння економічного ефекту від оптимізації бізнес-процесів серед менеджерів;
- недостатню підготовку персоналу, який має виконувати аналітичні, проектні та управлінські функції;
- невміння обрати ефективні інструменти для аналізу, автоматизації та вдосконалення процесів;
- опір змінам через страх втрати стабільності або додаткового навантаження.

Водночас у сучасних умовах саме реорганізація системи управління на основі процесного підходу є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. Компанії, що здатні швидко адаптувати бізнес-процеси до мінливого ринку, підвищують свою гнучкість, скорочують витрати та покращують якість обслуговування клієнтів.

Оптимізацію бізнес-процесів сьогодні варто розглядати не лише як технічне вдосконалення, а як інструмент стратегічного розвитку компанії, спрямований на підвищення її результативності та стійкості. Це поняття дедалі частіше замінюється терміном “business process improvement” (BPI) або “покращення процесів”, що підкреслює неформальний, гнучкий і безперервний характер змін[39].

У сучасній практиці BPI означає не просто зміну структури чи функцій, а створення нової логіки взаємодії між підрозділами, автоматизацію операцій, впровадження аналітики даних, а також розвиток корпоративної культури, орієнтованої на інновації. Основна мета — досягнення вимірюваного ефекту, зокрема:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження витрат на одиницю продукції;
- скорочення часу виробничого циклу;
- підвищення якості товарів і послуг;
- збільшення прибутку за рахунок ефективнішого використання ресурсів.

У сучасному контексті оптимізація бізнес-процесів тісно пов'язана з цифровою трансформацією (Digital Transformation). Це означає, що покращення досягається не лише шляхом реінжинірингу процесів, а й завдяки використанню аналітичних систем, роботизації, штучного інтелекту та хмарних рішень. Саме такі підходи дозволяють компаніям переходити від реактивного управління до прогностного, де рішення базуються на даних і моделюванні сценаріїв розвитку.

Сучасна оптимізація бізнес-процесів — це інтегрований процес змін, який поєднує управлінські, технологічні та поведінкові аспекти. Її успішне впровадження вимагає не лише технологій, а й нової управлінської культури, де ключову роль відіграють дані, гнучкість і постійне вдосконалення.

Сучасна оптимізація бізнес-процесів базується на розумінні того, що ефективність компанії визначається не окремими рішеннями, а якістю усієї системи управління. Успішне вдосконалення можливе лише тоді, коли всі процеси узгоджені між собою та безпосередньо пов'язані зі стратегічними завданнями підприємства.

До основних засад оптимізації належать:

1. Узгодження з довгостроковими цілями розвитку підприємства. Будь-які зміни повинні спрямовуватись на реалізацію стратегічних планів і формування конкурентних переваг.
2. Фокус на потребах клієнтів. Кожен процес має створювати реальну цінність для споживача — як внутрішнього, так і зовнішнього.
3. Чітко визначені критерії оцінки. Показники результативності, ефективності, витрат, часу виконання і якості мають бути вимірюваними й об'єктивними.
4. Персональна відповідальність за процес. Для кожного напрямку має бути закріплений відповідальний фахівець або команда, які забезпечують стабільність, контроль і розвиток процесу[48].

Оцінюючи ефективність процесів, важливо враховувати не лише якість кінцевого продукту, але й логіку виконання проміжних операцій, зміст дій

виконавців, структуру процесу та рівень управлінського контролю. Додатково слід розглядати часовий фактор (тривалість виконання завдань) та економічні витрати, що безпосередньо впливають на прибутковість.

Хоча кожен бізнес-процес має свої особливості, існують універсальні методи покращення, які довели ефективність у різних галузях:

- Об'єднання підпроцесів — скорочення ланцюга дій за рахунок інтеграції суміжних етапів.
- Делегування та розширення повноважень персоналу, що сприяє швидшому ухваленню рішень і зменшенню бюрократії.
- Оптимізація територіального розміщення процесів, що мінімізує транспортні витрати та скорочує час виконання.
- Автоматизація погоджень — створення «єдиної точки контакту» через відповідального менеджера або цифрову платформу.

Для українських підприємств упровадження таких принципів має стратегічне значення. Багато компаній усе ще функціонують у межах застарілої моделі управління, де рішення приймаються вертикально, а процеси не мають чітких власників. Перехід до процесного управління дає змогу підвищити гнучкість, знизити витрати й забезпечити стабільну якість результатів[23].

Залежно від глибини змін і швидкості впровадження, методи вдосконалення поділяють на дві категорії:

- Оперативні (короткострокові) — це локальні зміни, які швидко покращують певні ділянки діяльності (впровадження lean-підходів, 5S, PDCA-цикл).
- Стратегічні (довгострокові) — передбачають глибоку трансформацію організації, включаючи реінжиніринг процесів, цифровізацію та створення BPM-систем.

У сучасних умовах оптимізація — це не просто скорочення витрат чи процедур, а переосмислення логіки роботи компанії. Її суть полягає у створенні динамічної, клієнтоорієнтованої та технологічно стійкої структури,

здатної ефективно реагувати на виклики ринку. Візуалізований поділ методів удосконалення бізнес-процесів подано на рисунку 3.1.

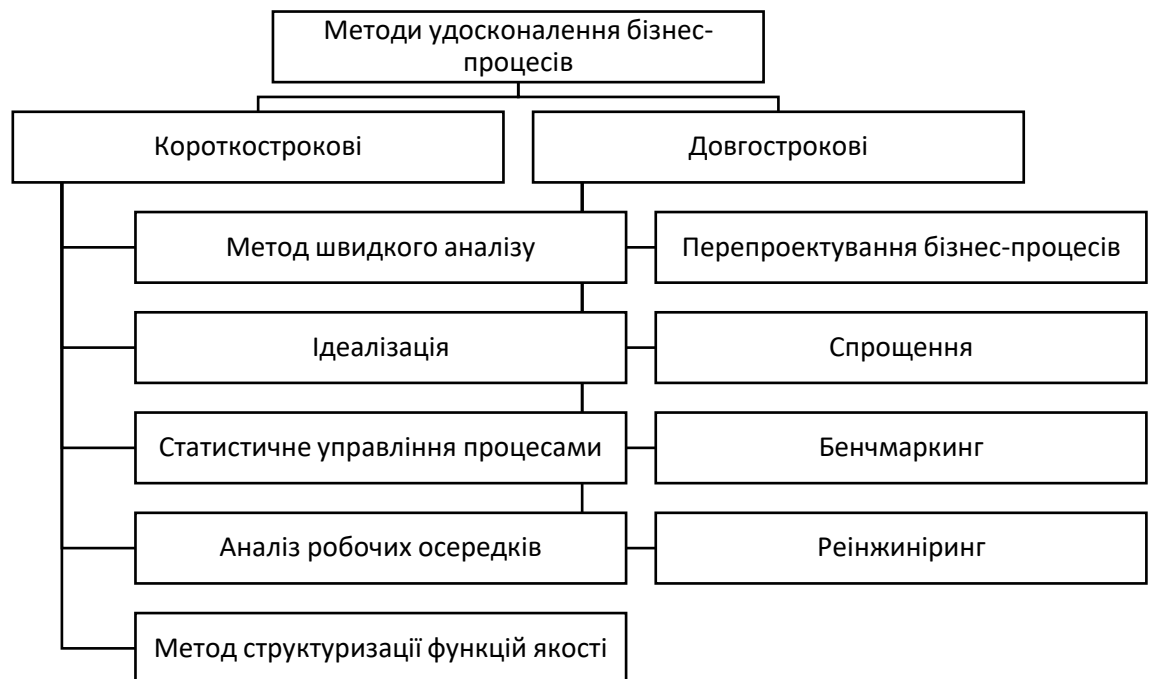


Рис. 3.1. Методи вдосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Олівія»

Джерело: створено автором на основі даних[30]

У межах сучасної моделі управління підприємством удосконалення бізнес-процесів розглядається як безперервний процес виявлення, аналізу, переосмислення та впровадження змін для досягнення максимальної ефективності. ТОВ «Олівія», зважаючи на потребу підвищення продуктивності та зниження витрат, може застосовувати низку перевірених методів, що поєднують як еволюційні, так і радикальні підходи до оптимізації.

Метод експрес-аналізу передбачає швидке виявлення вузьких місць у бізнес-процесах на основі експертних оцінок і колективного обговорення. Такий підхід дозволяє оперативно діагностувати проблеми, визначити їхні причини та запропонувати конкретні коригувальні дії без масштабних реформ. Ефективність методу полягає в його швидкості та низькій вартості впровадження, що особливо важливо для виробничих компаній[**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Метод ідеалізації бізнес-процесів ґрунтується на створенні уявної “ідеальної моделі” процесу, до якої прагне організація. У результаті формується орієнтир для поступового вдосконалення: реальні процеси зіставляються з еталонними, визначаються прогалини та розробляються кроки для їх усунення. Такий метод допомагає виявити не лише технічні, а й управлінські бар’єри в роботі підприємства.

Статистичне управління процесами (SPC) — це підхід, що базується на зборі та аналізі кількісних даних щодо виконання процесів. Основна мета — виявити стабільність процесу, визначити, які відхилення є випадковими, а які зумовлені системними причинами. Для ТОВ «Олівія» це особливо важливо у виробництві, де стабільність параметрів визначає якість готової продукції[51].

Метод структурування функції якості (QFD) дає змогу зв’язати вимоги споживачів із характеристиками виробництва. За допомогою так званого “будинку якості” компанія формує матрицю взаємозалежностей між потребами клієнтів і технічними параметрами продукції. Це дозволяє визначити, які аспекти процесу мають найбільший вплив на задоволення споживачів.

Аналіз робочого місця є практичним методом підвищення продуктивності праці. Він передбачає виявлення зайвих дій, покращення ергономіки, стандартизацію операцій і раціоналізацію розподілу обов’язків. Результатом є скорочення втрат часу та підвищення якості виконання завдань.

Редизайн бізнес-процесів означає глибоку перебудову існуючих процесів без створення нових. Мета — привести їх у відповідність до сучасних стратегічних і технологічних вимог. На відміну від реінжинірингу, редизайн не передбачає радикального зламу системи, а лише суттєве вдосконалення її елементів.

Бенчмаркінг — це систематичне порівняння показників компанії з галузевими лідерами для визначення кращих практик. Цей метод допомагає ТОВ «Олівія» не лише підвищити ефективність, а й оцінити власний рівень

конкурентоспроможності. Проте він вимагає доступу до надійних зовнішніх джерел інформації.

Загалом, удосконалення бізнес-процесів може здійснюватися двома шляхами:

- Еволюційним — через поступове, безперервне вдосконалення процесів, що забезпечує стабільність і мінімізує ризики;
- Революційним — через радикальні зміни, спричинені потребою глибокої трансформації, автоматизації чи цифровізації (реінжиніринг процесів).

Реінжиніринг — це комплексна реконструкція бізнес-процесів, яка передбачає створення нової системи управління, орієнтованої на клієнта, швидкість, ефективність і результат. Такий підхід застосовується, коли традиційні методи вдосконалення вже не забезпечують розвитку, а компанія потребує якісного прориву у своїй діяльності.

Таким чином, вибір методу вдосконалення бізнес-процесів у ТОВ «Олівія» має ґрунтуватися на глибокому аналізі внутрішнього стану компанії, стратегічних цілей і готовності персоналу до змін. Найефективніші результати досягаються при комбінуванні кількох підходів — від швидких коригувальних дій до стратегічної цифрової трансформації.

Реінжиніринг бізнес-процесів — це не просто вдосконалення існуючих методів роботи, а повна переоцінка і радикальне перепроєктування діяльності підприємства для досягнення суттєвих результатів за ключовими показниками — продуктивністю, якістю, витратами та швидкістю виконання операцій. Це стратегічний інструмент, який дозволяє компанії, зокрема ТОВ «Олівія», переглянути саму логіку свого функціонування, відмовившись від застарілих схем, що стримують розвиток[60].

Сутність реінжинірингу полягає в тому, щоб почати «з чистого аркуша», проаналізувати кінцеву мету кожного процесу і створити нову, більш раціональну архітектуру бізнесу без прив'язки до попередніх організаційних обмежень. На відміну від поступового вдосконалення, цей метод передбачає

глибоку трансформацію всієї системи управління, включно з перерозподілом повноважень, перетворенням корпоративної культури та впровадженням нових цифрових інструментів.

Однак, незважаючи на значний потенціал, реінжиніринг є ризикованим процесом, і успіх залежить від дотримання певних правил. Як підкреслюють М. Хаммер і Дж. Чампі — засновники концепції реінжинірингу, — його результати не гарантуються масштабістю проекту, а визначаються якістю підготовки, системністю та глибиною змін. Найчастіше компанії зазнають невдач через поверхнєве розуміння процесу, коли замість повного перепроєктування відбувається лише косметичне «покращення» старих схем.

Типові помилки реінжинірингу включають[28]:

1. Модернізацію замість перебудови. Багато підприємств намагаються «виправити» чинні процеси, не змінюючи їх суті. У результаті вони зіштовхуються з тими ж самими обмеженнями, лише у «новій обгортці». Реінжиніринг вимагає не доопрацювання, а створення принципово нової логіки процесу.

2. Відсутність системного підходу. Деякі компанії фокусуються лише на зміні зовнішньої форми організації (рестайлінг, зміна назв відділів, впровадження нових документів), але не переглядають глибинну архітектуру бізнесу — моделі управління, функціональні зв'язки, систему мотивації персоналу. У результаті — реінжиніринг перетворюється на формальність.

3. Ігнорування корпоративної культури. Жодна трансформація не буде успішною, якщо не змінюється мислення працівників. Для ефективного впровадження нових процесів необхідно сформувати нову систему цінностей і переконань, що підтримує ініціативність, відповідальність та орієнтацію на результат. Менеджери мають не лише розробити нові процедури, а й надихнути персонал прийняти зміни як власні.

4. Недооцінка людського фактору. Реінжиніринг вимагає високого рівня залучення співробітників, адже саме вони є носіями практичних знань

про процеси. Відсутність комунікації між управлінцями та виконавцями часто призводить до опору змінам.

Таким чином, реінжиніринг бізнес-процесів — це глибока управлінська перебудова, спрямована на перетворення підприємства в адаптивну, клієнтоорієнтовану і технологічно гнучку систему. Його головна мета — не лише покращити окремі показники, а створити умови для довгострокового розвитку та конкурентної стійкості компанії.

Для ТОВ «Олівія» впровадження реінжинірингу може стати інструментом стратегічного перезапуску, що дозволить вийти за межі традиційної моделі виробництва, забезпечити інтеграцію інновацій, скоротити цикли виготовлення продукції та створити нову якість управління, засновану на цифрових рішеннях і аналітичних даних.

Відомий приклад із практики компанії Ford Motor Company яскраво демонструє, що реінжиніринг бізнес-процесів — це насамперед зміна управлінського мислення і корпоративної культури, а не лише технологічна чи організаційна реформа. Коли компанія модернізувала систему розрахунків із постачальниками, вона зіткнулася з необхідністю змінити ставлення персоналу до партнерів по ланцюгу постачань. Працівники мали перестати сприймати постачальників як суперників, а почати розглядати їх як стратегічних союзників, від ефективності взаємодії з якими залежить успіх усієї організації.

Такі зміни не можна забезпечити простими настановами чи наказами. Вони потребують глибокої трансформації системи управління персоналом, нових підходів до мотивації, корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій. Менеджери мають не лише говорити про важливість співпраці, але й власним прикладом демонструвати довіру, відкритість і взаємну повагу, формуючи культуру партнерства[15].

Однією з найбільш поширених причин провалу реінжинірингу є неузгодженість інноваційного розвитку. Часто компанії починають трансформацію без чітко визначеної стратегії або припиняють її на півдорозі,

щойно зіштовхуються з першими труднощами. Такий підхід нівелює потенційні переваги і призводить до поверхневих змін. Ефективність реінжинірингу можлива лише тоді, коли керівництво демонструє послідовність, стратегічну далекоглядність та готовність інвестувати у зміни довгостроково.

Досвід міжнародних корпорацій доводить: реінжиніринг потребує високої амбіційності керівництва, оскільки мова йде не про часткове вдосконалення, а про створення нової бізнес-моделі. Однак багато підприємств відмовляються від реінжинірингу одразу після перших труднощів або не закріплюють отримані результати. Навіть досягнувши позитивних змін, вони не забезпечують системної підтримки нових методів роботи, не мотивують персонал адаптуватися до нових стандартів і не створюють умов для подальшого розвитку.

Ще одна типова проблема полягає у нераціональному розподілі управлінських ролей у процесі інноваційного розвитку. Ініціатива часто надходить або виключно з верхніх рівнів управління (топменеджменту), або навпаки — із середньої ланки, але без належної координації. У першому випадку співробітники нижчого рівня не розуміють логіки змін і чинять опір. У другому — менеджери середньої ланки не мають достатнього стратегічного бачення, щоб охопити діяльність компанії в цілому.

За спостереженням експертів, середні керівники схильні концентруватися на проблемах своїх відділів, а не на міжфункціональних процесах, тому можуть бути ефективними у часткових покращеннях, але не в комплексних реорганізаціях. Реінжиніринг вимагає командного підходу, у якому стратегічні рішення ухвалюються згори, а конкретні інструменти впровадження формуються за участі фахівців із різних рівнів[46].

Однією з основних проблем під час упровадження реінжинірингу є те, що бізнес-процеси компанії не обмежуються межами окремих структурних підрозділів, а часто охоплюють взаємодію з партнерами, постачальниками та клієнтами. Через це керівники середньої ланки не завжди мають достатні

повноваження для ініціювання або реалізації змін. До того ж, радикальні перетворення нерідко призводять до перерозподілу відповідальності й впливу всередині організації, що викликає певний опір серед персоналу.

Суттєвим бар'єром стає і обмеженість ресурсів – фінансових, технічних, кадрових. Проведення реінжинірингу потребує ґрунтовної підготовки, інвестицій та залучення компетентних фахівців. Якщо цих умов не дотримано, більшість змін залишаються на рівні окремих ініціатив, не впливаючи на загальну ефективність роботи підприємства.

Не менш важливим є момент початку трансформації. Процес реінжинірингу доцільно розпочинати за умов стабільного управлінського складу та наявності чіткої довгострокової стратегії розвитку. За відсутності стратегічного бачення або підтримки керівництва навіть добре розроблені зміни часто залишаються нереалізованими[53].

Варто враховувати і людський чинник. Працівники, які тривалий час працюють у сталих умовах, не завжди готові до нових вимог і форматів роботи. Це природно призводить до опору, який гальмує впровадження нових управлінських підходів. Тому ефективна комунікація, роз'яснення мети та очікуваних результатів реформування мають бути невід'ємною складовою процесу.

Відмінність між оптимізацією та реінжинірингом полягає насамперед у масштабі й швидкості змін. Оптимізація спрямована на покрокове вдосконалення існуючих процесів без кардинального втручання у структуру підприємства. Реінжиніринг, навпаки, передбачає глибоке переосмислення бізнес-моделі та створення нової системи управління, здатної забезпечити суттєве підвищення ефективності[40].

Отже, для сучасних підприємств найбільш доцільним є поєднання елементів обох підходів: поступова оптимізація формує основу стабільності, а реінжиніринг забезпечує стратегічні зміни, необхідні для довгострокового розвитку та зміцнення конкурентних позицій.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика оптимізації та реінжинірингу бізнес-процесів у ТОВ «Олівія»

Параметр	Оптимізація	Реінжиніринг
1	2	3
Рівень змін	Поступовий, орієнтований на вдосконалення існуючих процесів	Радикальний, спрямований на повне оновлення бізнес-моделі
Вихідна позиція	Наявна структура та наявні бізнес-процеси	Створення абсолютно нових процесів із нуля
Темп реалізації	Поступовий, стабільний	Швидкий, з високим рівнем ризику
Тривалість впровадження	Довготривала, з постійним моніторингом результатів	Короткострокова, але з глибокими змінами
Масштаб впливу	Локальний — в межах підрозділу або процесу	Глобальний — охоплює всі підрозділи підприємства
Рівень ризику	Помірний, контрольований	Високий, пов'язаний із можливими втратами ресурсів або збоєм системи
Ресурсозатратність	Відносно невисока, потребує незначних інвестицій	Значна — вимагає фінансів, нових технологій і фахівців
Засоби реалізації	Аналіз, моніторинг, стандартизація, поступові вдосконалення	Інформаційні технології, автоматизація, цифрова трансформація
Результат	Підвищення ефективності, зменшення витрат, стабільність	Створення нової системи управління, ривок у продуктивності
Тип підходу	Еволюційний, адаптивний	Револьюційний, стратегічний

Джерело: створено автором на основі даних[24]

Як показано в таблиці 3.1, оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів мають спільну мету — підвищення ефективності діяльності підприємства, однак реалізуються вони принципово різними шляхами. Оптимізація орієнтована на поступове вдосконалення існуючих процесів, коли зберігається поточна структура управління, але покращуються окремі операції, скорочуються витрати та усуваються дублювання функцій. Такий підхід забезпечує стабільність, дозволяє контролювати ризики та не вимагає значних фінансових ресурсів.

Реінжиніринг, навпаки, передбачає повне переосмислення бізнес-моделі підприємства та радикальну перебудову основних процесів. Для ТОВ «Олівія» цей підхід може стати ключовим інструментом при впровадженні цифрових технологій, автоматизації виробничих та управлінських операцій, переході до нових стандартів якості та швидкості обслуговування клієнтів. Однак такий формат змін супроводжується високим рівнем ризику та потребує ретельного планування, кадрової підготовки і залучення інвестицій[53].

Водночас найефективнішою стратегією розвитку ТОВ «Олівія» є поєднання обох підходів. Оптимізація дозволяє підтримувати стабільність і поступове зростання показників ефективності, тоді як реінжиніринг забезпечує стратегічний прорив і створення довгострокових конкурентних переваг. Такий збалансований підхід дає змогу підприємству не лише адаптуватися до сучасних умов ринку, але й формувати власну інноваційну траєкторію розвитку.

Таблиця 3.2

Порівняльний аналіз сучасних методів оптимізації бізнес-процесів у
ТОВ «Олівія»

Six Sigma	Lean Management	Benchmarking	Kaizen	Аутсорсинг
Об'єкт удосконалення				
Операції виробничих і сервісних процесів	Потоки створення цінності, запаси, ресурси	Бізнес-процеси з нижчими показниками ефективності	Повсякденна діяльність персоналу	Допоміжні, непрофільні бізнес-функції
Основна мета				
Зменшення дефектів і стабілізація якості процесів	Усунення втрат часу, матеріалів і надлишкових дій	Виявлення найкращих практик і впровадження успішних рішень	Безперервне вдосконалення через малі, але постійні зміни	Скорочення витрат і концентрація на ключових процесах
Очікувані результати				
Зниження браку, підвищення якості продукції	Підвищення продуктивності, економія ресурсів	Адаптація до ринкових лідерів, підвищення конкурентоспроможності	Підвищення залученості персоналу, стабільне зростання ефективності	Оптимізація витрат, гнучкість використання ресурсів

Продовження таблиці 3.2

Переваги				
Точність вимірювання, управління якістю, стандартизація	Швидка реакція на зміни, скорочення втрат, зростання ефективності	Підвищення ринкової орієнтації, швидке навчання організації	Формування культури розвитку, підвищення мотивації	Можливість залучення зовнішніх фахівців, зниження навантаження
Недоліки				
Висока вартість упровадження, потреба у фахівцях	Складність підтримки дисципліни та залучення всіх працівників	Залежність від доступності інформації конкурентів	Повільне досягнення результатів, потребує постійної участі керівництва	Ризик втрати контролю над процесами, питання конфіденційності

Джерело: створено автором на основі даних[58]

Оптимізація бізнес-процесів (див. табл. 3.2) має на меті не лише технічне вдосконалення операцій, а й створення передумов для системного розвитку підприємства.

Її результати проявляються у кількох ключових аспектах.

По-перше, удосконалення процесів дає змогу зменшити витрати ресурсів, скоротити час виконання завдань і мінімізувати кількість помилок, що виникають на різних етапах роботи.

По-друге, під час оптимізації формується новий рівень управлінської культури — працівники та керівники починають чітко розуміти власну роль у досягненні стратегічних цілей підприємства, послідовність дій і відповідальність кожного етапу.

Важливим напрямом є також поєднання оновлених бізнес-процесів із загальною корпоративною стратегією та системою ключових показників ефективності. Це дозволяє підприємству узгодити внутрішні операції з довгостроковими планами розвитку.

Оптимізація виступає основою для успішного впровадження сучасних інформаційних технологій, забезпечуючи підготовленість організації до цифрової трансформації та структурних змін. У результаті підвищується

рівень керованості підприємства, покращується взаємодія між підрозділами, зростає прозорість комунікацій і швидкість прийняття управлінських рішень.

Крім того, впорядкування бізнес-процесів сприяє зростанню інвестиційної привабливості компанії, оскільки підвищується прогнозованість її діяльності, знижується ризиковість управлінських рішень і забезпечується можливість сертифікації за міжнародними стандартами якості, зокрема ISO 9000.

Під час оптимізації зазвичай виявляють і усувають такі проблеми, як дублювання функцій, вузькі місця у процесах, надлишкові витрати або низький рівень результативності окремих операцій. Усунення цих недоліків забезпечує стабільність роботи підприємства й формує підґрунтя для його подальшого розвитку.

3.2. Оптимізація ключових бізнес-процесів у ТОВ «Олівія» при впровадженні інноваційних технологій

Сьогодні в Україні державна політика дедалі активніше спрямовується на стимулювання інноваційного розвитку підприємств. Однак, як свідчить практика, сам факт наявності державної підтримки ще не гарантує підвищення ефективності діяльності компаній у виробничій чи соціально-економічній сфері. Навіть за наявності значного потенціалу інноваційні ініціативи часто не приносять очікуваних результатів через відсутність системного підходу до реорганізації бізнес-процесів або ж через формальне ставлення до реінжинірингу[48].

У багатьох підприємствах управлінські рішення приймаються на основі інтуїтивних уявлень керівників, без детального аналізу поточних процесів, їх ефективності та взаємозв'язків. Такий підхід може давати короткострокові позитивні результати, але не створює основи для довготривалого розвитку та стійкої конкурентоспроможності.

Реінжиніринг бізнес-процесів, на відміну від звичайних заходів із покращення, потребує ретельної підготовки, систематичного планування й послідовного виконання. Він має охоплювати всі етапи – від глибокого аналізу існуючих процесів і формування цілей трансформації до розроблення нових моделей діяльності та контролю їх ефективності.

Успішна цифрова та організаційна трансформація підприємства неможлива без якісно проведеного реінжинірингу, який стає основою для підвищення продуктивності, зниження витрат і формування сучасної управлінської культури. Узагальнену схему етапів технології реінжинірингу основних бізнес-процесів ТОВ «Олівія» наведено на рисунку 3.2.

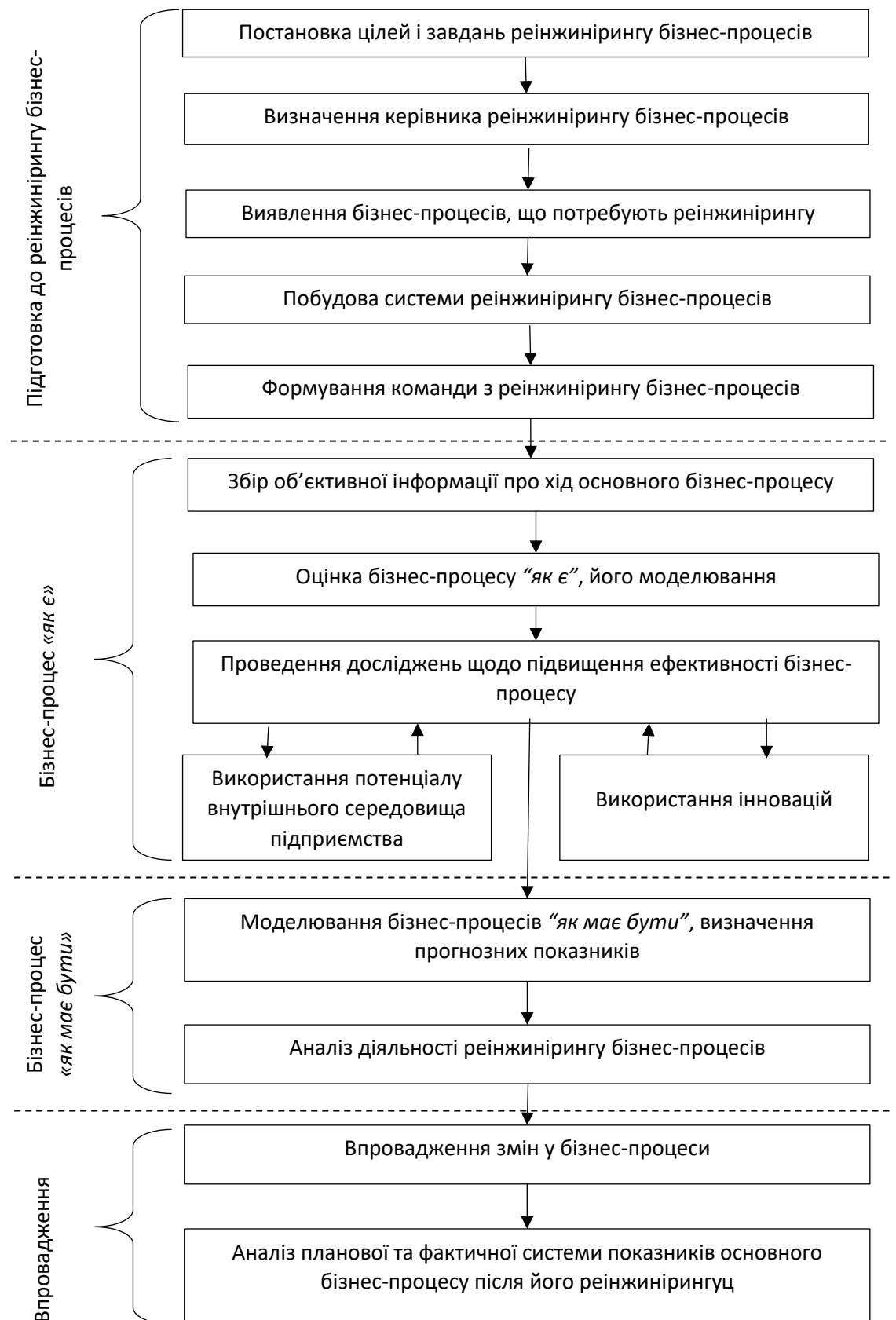


Рис. 3.2. Узагальнений алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Олівія»

Джерело: створено автором

Реінжиніринг ключових бізнес-процесів за розробленою методикою дає змогу заздалегідь оцінити їхню результативність ще до фактичного впровадження змін у структуру діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє зменшити ризик фінансових втрат і уникнути неефективних витрат ресурсів на етапі практичної реалізації.

Після завершення оновлення основних бізнес-процесів і певного періоду їх функціонування здійснюється порівняльна оцінка фактичних результатів із прогнозними показниками, визначеними на етапі планування. Отримані дані дають можливість прийняти обґрунтоване управлінське рішення щодо подальшого вдосконалення або коригування процесів.

У випадку, якщо зміни продемонстрували позитивний ефект і досягнення очікуваних результатів, підприємству доцільно закріпити оновлену модель діяльності як базову для подальшого розвитку.

Підсумовуючи представлену на рисунку 3.3 схему, можна зазначити, що запропонований алгоритм дозволяє системно та послідовно здійснювати оцінку ефективності вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві. Він охоплює всі ключові етапи — від початкового аналізу існуючих процесів до моделювання оновленої системи та впровадження змін з подальшим моніторингом результатів.

Застосування такої методики дає можливість мінімізувати ризики неефективних рішень, забезпечити раціональне використання ресурсів і досягнення поставлених стратегічних цілей. У процесі роботи враховується зворотний зв'язок між етапами, що дозволяє оперативно реагувати на недоліки, коригувати стратегію вдосконалення та підтримувати безперервний розвиток бізнес-процесів.

Отже, алгоритм є гнучким інструментом управління, який сприяє підвищенню якості організаційних рішень, покращенню показників діяльності ТОВ «Олівія» та формуванню стійкої конкурентної переваги підприємства.



Рис. 3.3. Алгоритм оцінювання ефективності вдосконалення основних бізнес-процесів

Джерело: створено автором

Запропонований підхід до перепроєктування основних бізнес-процесів із використанням інноваційних технологій дає змогу ТОВ «Олівія» підвищити ефективність своєї діяльності та адаптувати внутрішні процеси до сучасних умов ринку.

Передусім така система дозволяє якісно підготуватися до реалізації змін — від попереднього аналізу процесів до оцінки можливих ризиків і витрат. Це сприяє більш усвідомленому прийняттю управлінських рішень та знижує імовірність неефективного використання фінансових ресурсів. Одночасно підприємство отримує можливість переглянути логіку виконання окремих

етапів роботи, скоротити їхню тривалість і усунути дублювання функцій між структурними підрозділами[13].

Важливим завданням є також визначення економічної доцільності змін. Алгоритм дозволяє порівняти показники основних процесів до і після реінжинірингу, визначити обсяг витрат на впровадження інновацій і розрахувати фактичний економічний ефект. Завдяки цьому керівництво може обґрунтовано оцінити результати модернізації та скоригувати подальшу стратегію розвитку.

Крім того, систематизація бізнес-процесів забезпечує прозорість управління, чіткий розподіл відповідальності між виконавцями та підвищує рівень взаємодії між підрозділами. У підсумку це позитивно позначається на продуктивності праці, якості виконання завдань і загальній керованості підприємства.

Результати, отримані в процесі перепроєктування, можуть бути використані як основа для подальшого вдосконалення управлінської системи та розвитку інноваційного потенціалу компанії. Це дозволяє не лише зменшити витрати, а й забезпечити стійке зростання економічних показників.

У сучасних умовах будь-яке виробниче підприємство розглядається як цілісна система взаємопов'язаних процесів. Саме ці процеси формують механізм створення споживчої цінності, перетворюючи ресурси компанії на кінцевий продукт або послугу. Таким чином, бізнес-процеси виступають основою ефективності підприємства, визначають його конкурентоспроможність і формують додану вартість для споживача.

Отже, бізнес-процес доцільно тлумачити як послідовність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення конкретної мети та створення результату, який має реальну цінність для внутрішнього або зовнішнього користувача.

Процесний підхід у корпоративному управлінні сьогодні розглядається як один із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. На відміну від традиційної функціональної моделі, де основна

увага зосереджується на виконанні окремих завдань чи роботі конкретних відділів, процесний підхід дозволяє розглядати компанію як єдиний організм, у якому всі дії взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення спільного результату. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує якість взаємодії між підрозділами й орієнтує всю систему управління на кінцевий результат, а не на процес виконання окремих функцій[54].

Практичні результати доводять, що процесно-орієнтована модель сприяє зменшенню дублювання функцій, скороченню часу прийняття рішень і підвищенню відповідальності менеджерів за результати роботи. Для керівників такий підхід є можливістю зосередитися не на контролі дрібних операцій, а на стратегічному управлінні — прогнозуванні ризиків, виявленні слабких місць і розробленні шляхів їх усунення. Саме тому для ТОВ «Олівія» використання процесного управління є необхідною умовою стабільного розвитку в сучасних економічних умовах.

Моделювання бізнес-процесів дозволяє побачити реальну картину функціонування підприємства, визначити неефективні етапи та оптимізувати їх. Основна мета такого аналізу — виявити й усунути вузькі місця, що гальмують розвиток, і створити більш гнучку систему управління. Впровадження змін часто вимагає переосмислення існуючих методів роботи, переходу від застарілих управлінських схем до сучасних, які враховують технологічні та кадрові ресурси підприємства[12].

ТОВ «Олівія» спеціалізується на виробництві гідравлічного та пневматичного обладнання, елементів механічних передач, підйомно-транспортних систем, а також здійснює ремонт техніки та постачання запасних частин. У межах дослідження для аналізу обрано напрям, пов'язаний із модернізацією обладнання та поліпшенням його технічних характеристик. Особливістю діяльності компанії є те, що вона пропонує виготовлення індивідуальних комплектуючих із сучасних матеріалів, зокрема вуглецевого волокна. Це дозволяє не лише підвищити якість і довговічність продукції, а й

надати замовникам унікальні рішення, адаптовані під специфічні виробничі потреби.

На регіональному рівні аналогічні послуги надає лише компанія «Схід», яка зосереджена переважно на автомобільному сегменті. Таким чином, ТОВ «Олівія» фактично займає нішу у сфері промислової модернізації обладнання, що створює для неї додаткову конкурентну перевагу.

Для оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства, а також визначення його позицій на ринку, проведено порівняльний аналіз ключових параметрів діяльності ТОВ «Олівія» та компанії «Схід», результати якого подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика підприємств, що здійснюють модернізацію та вдосконалення технічного обладнання у м. Дніпро

Підприємств о	Кількість видів обладнання , що обслугову ються	Кількість постачальн иків матеріалів та комплекту ючих	Кількість видів робіт з удосконал ення обладнанн я	Середні й термін виконан ня замовле ння, днів	Рівень задоволен ості клієнтів, %	Частка інновацій них проектів, %
ТОВ «Олівія»	8	5	6	10	92	45
ТОВ «ДніпроМаш »	6	4	5	14	88	32
ПАТ «Електроваж маш» (філія)	10	6	7	16	90	38
ТОВ «Механіка- Сервіс»	5	3	4	12	81	25
ПП «Схід»	3	2	2	18	78	15

Джерело: створено автором

Згідно з проведеним порівняльним аналізом, наведеним у таблиці 3.3, ТОВ «Олівія» демонструє значно вищий рівень ефективності виробничих і управлінських бізнес-процесів, ніж інші підприємства регіону, що працюють у суміжних галузях. Це пояснюється поєднанням глибокої технічної

спеціалізації, високого ступеня автоматизації виробництва та орієнтацією на індивідуальні потреби замовників.

Компанія функціонує в умовах жорсткої конкуренції, але вирізняється комплексним підходом до управління бізнес-процесами, що охоплюють[6]:

- закупівлю та постачання матеріалів, включаючи унікальні композитні елементи;
- виробничий процес — виготовлення, модифікацію та доопрацювання промислового обладнання з використанням сучасних CAD/CAM-систем;
- маркетингову діяльність, спрямовану на формування позитивного іміджу компанії, розширення клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду;
- комерційну складову, яка охоплює індивідуальні консультації, договірну роботу та післяпродажне технічне обслуговування.

Порівняння з іншими підприємствами — ТОВ «ДніпроМаш», ПАТ «Електроважмаш» (філія), ТОВ «Механіка-Сервіс» і ПП «Схід» — дало змогу визначити основні конкурентні переваги ТОВ «Олівія». На відміну від цих компаній, «Олівія» не обмежується традиційним ремонтом або відновленням техніки, а проводить цільову модернізацію обладнання, розробляє власні конструкторські рішення та активно впроваджує інноваційні матеріали. Це дозволяє зменшити терміни виготовлення замовлень, знизити витрати й підвищити рівень задоволеності клієнтів.

Загалом результати порівняння свідчать, що бізнес-модель ТОВ «Олівія» є більш адаптивною, технологічною та клієнтоорієнтованою, що забезпечує підприємству стабільні конкурентні позиції на регіональному ринку промислового обладнання[60].

На рисунках 3.4 і 3.5 представлено деталізовані схеми бізнес-процесів підприємства ТОВ «Олівія» та його зарубіжного аналога Robe24, що дає можливість наочно порівняти структуру та логіку їх функціонування.

Аналіз поданих моделей свідчить, що ключовим результатом оптимізації бізнес-процесів у ТОВ «Олівія» стало переорієнтування на клієнта — основна увага приділяється створенню індивідуальної цінності для кожного замовника, а не лише виконанню стандартних виробничих операцій. Внаслідок цього з системи управління усунено зайві ланки, зокрема процеси пошуку каналів збуту, оскільки компанія переходить до безпосередньої взаємодії з клієнтами.

Варто також підкреслити, що у представлених схемах фінансовий аспект відображено лише частково: винагорода субпідрядників не враховується як окремий ресурс у більшості бізнес-процесів, за винятком заробітної плати виробничого персоналу, яка є складовою заводських витрат. Такий підхід дозволяє зосередитися на оцінюванні ефективності саме внутрішніх процесів компанії.

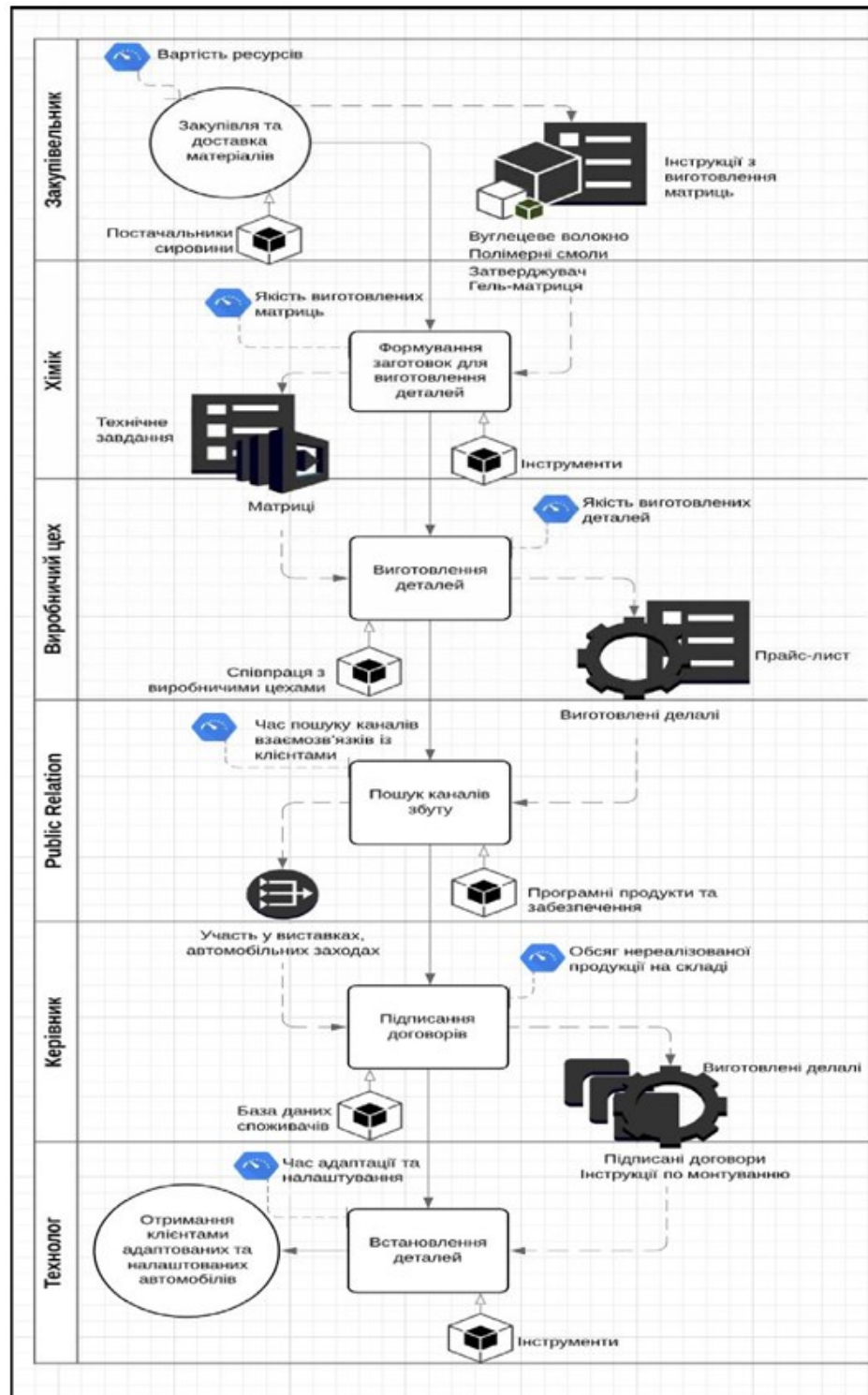


Рис. 3.4. Схематичне відображення бізнес-процесів компанії Robe24

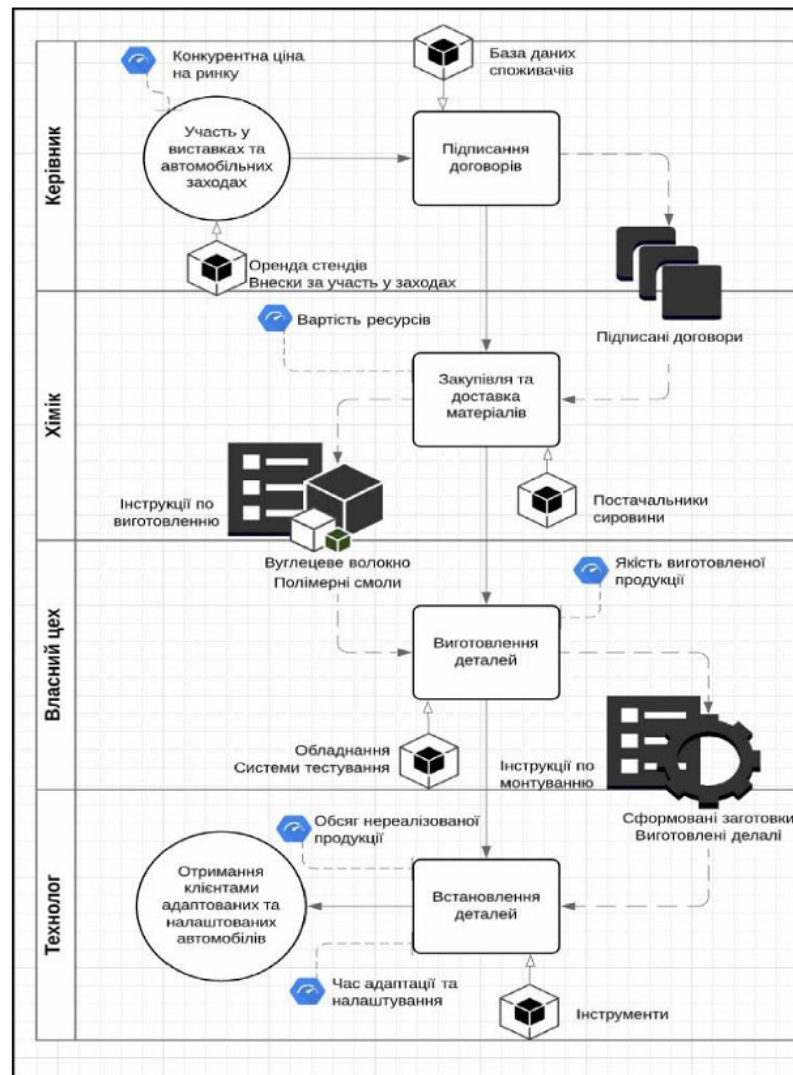


Рис. 3.5. Структурна модель бізнес-процесів підприємства ТОВ «Олівія»

У контексті аналізу зовнішнього споживача, який замовляє послуги з модернізації та налаштування обладнання, як для американської компанії Robe24, так і для українського підприємства ТОВ «Олівія», основним клієнтом виступає власник виробничих потужностей, що потребує технічного вдосконалення устаткування.

Однак завдяки впровадженню оптимізованої моделі бізнес-процесів, ТОВ «Олівія» змогло суттєво скоротити кількість внутрішніх субпідрядників, що дозволило раціоналізувати використання трудових ресурсів, зменшити дублювання функцій та забезпечити вищий рівень оперативності обслуговування без втрати якості виконуваних робіт. Це свідчить про

ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах підвищеної конкуренції.

Для глибокої оцінки результативності впроваджених змін було здійснено порівняння ключових показників ефективності (Key Performance Indicators — KPI) двох компаній. Такий підхід дозволяє об'єктивно визначити, наскільки оптимізовані бізнес-процеси ТОВ «Олівія» відповідають кращим світовим практикам, що реалізуються компанією Robe24, і в яких напрямках національне підприємство має конкурентні переваги чи, навпаки, потребує вдосконалення.

Зокрема, аналіз охоплює операційну ефективність, якість виконання замовлень, тривалість виробничих циклів, рівень використання персоналу та ресурсів, а також фінансові показники продуктивності. Це дозволяє побудувати цілісну картину ефективності діяльності обох підприємств та оцінити, наскільки оптимізація бізнес-процесів сприяє підвищенню їхньої рентабельності та стійкості[21].

Узагальнені результати порівняння ключових показників ефективності (KPI) підприємств ТОВ «Олівія» та Robe24 наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння ключових показників ефективності ТОВ «Олівія» та компанії Robe24 за бізнес-процесами (2024 р.)

Показник	Robe24 (США)	ТОВ «Олівія» (Україна)	Відхилення, % (ефект ТОВ «Олівія»)
Середня ціна послуги модернізації, тис. грн	36,8	28,6	–22 %
Середні витрати часу на підготовку проєкту, діб	5–6	3–4	–30 %
Час встановлення та калібрування обладнання, год	15–18	9–11	–40 %
Рівень дефектності готових деталей, %	3,4	1,8	–47 %
Міцність виробів (МПа)	2680	4210	+57 %
Жаростійкість (°C)	3550	3380	–5 %
Гнучкість матеріалу (Msi)	72	88	+22 %
Собівартість матеріальних ресурсів, тис. грн	29,5	22,8	–23 %
Обсяг нереалізованої продукції, шт.	12	2	–83 %

Продовження таблиці 3.4

Рівень задоволеності клієнтів, %	89	96	+7 %
Окупність інвестицій у процес модернізації, міс.	9	6	–33 %

Джерело: створено автором на основі даних[31, 32, 33]

Загальний рівень якості продукції ТОВ «Олівія» визначався шляхом порівняння технічних параметрів виготовлених деталей із показниками компанії Robe24, яка слугувала базовою моделлю для оцінки. Такий підхід дозволив з'ясувати, наскільки результати українського підприємства відповідають світовим стандартам та у яких напрямках досягнуто реальних поліпшень.

Аналіз діяльності Robe24 виявив певну неузгодженість у послідовності окремих етапів виробничого процесу, що зумовлює накопичення залишків готової продукції. На відміну від цього, ТОВ «Олівія», упроваджуючи більш раціональну структуру робіт, змогло скоротити час підготовки та налаштування обладнання, оптимізувати використання матеріальних ресурсів і повністю усунути проблему нереалізованих виробів. Це свідчить про зростання ефективності організації виробництва та раціональніше використання ресурсного потенціалу.

Запровадження процесного підходу у діяльність підприємства дозволило системно поєднати завдання управління, контролю та планування. Основна мета такого підходу полягає у зменшенні витрат, підвищенні продуктивності праці та якості кінцевої продукції, що, у свою чергу, підсилює конкурентні позиції компанії. Практичні результати показали, що ТОВ «Олівія» завдяки вдосконаленню бізнес-процесів досягло стійкого зростання ефективності роботи, зокрема за рахунок чіткої координації підрозділів, кращої організації виробничих операцій та підвищення гнучкості управління.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було сформульовано такі узагальнені висновки:

1. У ході аналізу теоретичних джерел з питань управління бізнес-процесами уточнено сутність цього поняття. Управління бізнес-процесами доцільно розглядати як цілеспрямований вплив власника процесу на сукупність взаємопов'язаних дій і рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Такий підхід охоплює всі етапи життєвого циклу процесу — планування, аналіз, впровадження, моніторинг і вдосконалення. Важливу роль у цьому механізмі відіграють робочі групи, системи підтримки управлінських рішень та сучасні інформаційні технології, що забезпечують аналітичну основу для прийняття управлінських рішень.

2. Практична частина дослідження була виконана на базі ТОВ «Олівія» (м. Дніпро), діяльність якого зосереджена на виробництві електротехнічного обладнання, модернізації промислових механізмів, ремонті устаткування та постачанні запасних частин. Проведений аналіз фінансово-економічних показників свідчить, що у 2020 році підприємство зіткнулося зі зниженням платоспроможного попиту на ринку, що спричинило зменшення чистого доходу та зростання залишків нереалізованої продукції. Водночас спостерігалось зниження рентабельності активів і власного капіталу, що свідчить про необхідність перегляду підходів до використання ресурсного потенціалу.

3. Комплексна оцінка макро- та мікросередовища показала, що зовнішні чинники мають переважно дестабілізуючий вплив на діяльність компанії. Найвагомішими ризиками є економічні фактори — інфляційні коливання, нестабільність інвестиційного клімату та високі витрати на енергоносії. Менший вплив мають політичні, соціальні й технологічні фактори, однак їх сукупна дія формує негативне конкурентне середовище.

У сфері інформаційного забезпечення ТОВ «Олівія» використовує широкий спектр інструментів: апаратні засоби, прикладне програмне забезпечення, бази даних, засоби мережевої підтримки, аналітичні моделі для ухвалення рішень. До складу фахівців інформаційної підтримки входять системний аналітик, програміст і адміністратор баз даних, що забезпечує належний рівень технологічного супроводу бізнес-процесів.

4. У ході дослідження визначено ключові напрями оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Олівія». Зокрема, виявлено проблеми дублювання функцій, наявність «вузьких місць» у технологічному ланцюгу, надмірні експлуатаційні витрати та знижену якість окремих операцій. Для їх усунення запропоновано комплекс заходів, що включає: скорочення витрат і часу на виконання процесів, підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи розподілу обов'язків, впровадження інформаційних технологій управління, зміцнення внутрішніх комунікацій між підрозділами та поступовий перехід до міжнародних стандартів менеджменту якості (ISO 9001:2015).

5. Розроблено покрокову методику реінжинірингу бізнес-процесів, що охоплює етапи підготовки, моделювання, оцінювання та впровадження змін. Основна мета полягає у тому, щоб оцінити ефективність запропонованих рішень до їх практичної реалізації, мінімізувавши ризики нерациональних інвестицій.

На прикладі оптимізації процесу покращення характеристик інженерного обладнання встановлено, що впровадження оновленої моделі управління дозволило скоротити тривалість циклу виконання замовлень, зменшити витрати матеріальних ресурсів і повністю усунути залишки нереалізованої продукції. Це підтвердило зростання ключових показників ефективності (KPI) — продуктивності, якості й економічної доцільності.

Отже, впровадження процесного підходу у діяльність ТОВ «Олівія» дало змогу не лише знизити витрати та підвищити ефективність використання ресурсів, але й забезпечило сталість виробничого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інноваційної спроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління бізнес-процесами підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 256 с.
2. Балабанова Л.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.. Київ : Центр учбової літератури, - 2012. - 612 с.
3. Балабанова Л.В. Управління збутовою політикою: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, - 2011. - 240 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. 2011. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf?utm_source.com (дата звернення: 08.10.2025).
5. Воробйова С. Реінжиніринг бізнес-процесів комерційних підприємств на основі контрольно-критичних точок: підходи, методи та практичне застосування | економіка та суспільство. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5598?utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).
6. Гавриш Ю., Гавриш О., Симоненко А. Маркетинг в епоху діджиталізації: вплив цифрових технологій на бізнес-процеси. 2025. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/49.pdf?utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).
7. Гончар С. В. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації економіки. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3. С. 45–52.
8. Гончаренко О. В., Багорка Д. А., Єфремов Д. Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет*, 2023. № 1(6). С. 7–14.

9. Горбась І. М., Ліннік М. С. Автоматизація бізнес-процесів підприємства з використанням методики стохастичного моделювання та техніки Workflow – EPC. 2021. URL: https://www.business-inform.net/article/?abstract=2021_2_0_216_222&year=2021&utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).
10. Дубина М. В. Бізнес-процеси підприємства: сутність, класифікація та методи оптимізації. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29, № 2. С. 112–118.
11. Завербний А., Шаровський Я. Особливості систем управління організаційною поведінкою дистрибуційних компаній як ключовий елемент формування їх оптимальних бізнес-процесів та підвищення рівня конкурентоспроможності | економіка та суспільство. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5546?utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).
12. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 12. С. 85–91.
13. Кобизький Д. Організаційний та економічний потенціал реінжинірингу бізнес-процесів у контексті маркетингової діяльності промислового підприємства для забезпечення його ефективної інноваційної діяльності. 2018. URL: https://journals.uran.ua/itssi/article/view/2522-9818.2018.5.095?utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).
14. Копитко М. І., Завербний А. С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4 (80). С. 63–68.
15. Костецький М. Реінжиніринг бізнес-процесів в сучасних реаліях: від smart-систем до штучного інтелекту. 2025. URL: [https://vz.kneu.ua/archive/2025/38\(1\).05?utm_source.com](https://vz.kneu.ua/archive/2025/38(1).05?utm_source.com) (дата звернення: 16.10.2025).

16. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Процесний підхід в управлінні підприємствами. Львів : Львівська політехніка, 2016. 312 с.
17. Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. 2010.
URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jan/26645/syrotynska.pdf?utm_source.com (дата звернення: 08.10.2025).
18. Левченко Н. М. Інформаційне забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник ХНУ*. 2020. № 2. С. 59–64.
19. Лихолат С. М., Нев'ядомський Р.-І. Теоретичні аспекти управління логістичною діяльністю підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2022. Випуск 35. С. 4–9.
20. Мельник Л. Г. Теорія і практика процесного менеджменту. Суми : Університетська книга, 2017. 320 с.
21. Осипенко К. В., Перепада Ф.Л. Організаційна поведінка як метод управління діяльністю сучасних туристичних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2020. № 44. С. 43–49.
22. Петренко І. П. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент стратегічного розвитку підприємства. *Науковий вісник НУБіП України*. 2018. Вип. 284. С. 133–140.
23. Попело О. В., Іванова Н. В., Дубина М. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства. 2023.
URL: https://mail.business-inform.net/article/?abstract=2023_7_0_164_175&year=2023&utm_source.com (дата звернення: 08.10.2025).
24. Прохорова В. В., Чобіток В. І. Організаційно-управлінське забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві в умовах цифровізації. 2021. С. 279–285. URL: <https://www.business->

inform.net/article/?abstract=2021_1_0_279_285&year=2021&utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).

25. Роль реінжинірингу в розвитку бізнес-процесів, інноваційного менеджменту та маркетингу підприємств | сталий розвиток економіки / І. Бабенко та ін. 2024. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1068?utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).

26. Савчук В. П. Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства. Київ : КНЕУ, 2019. 284 с.

27. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1–2. С. 79–84.

28. Склярчук І., Вовк Н. Управлінський облік бізнес-процесів в умовах діджиталізації | економіка та суспільство. 2024. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3415?utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).

29. Станасюк Н. Бізнес-процеси як об'єкт імітаційного моделювання | економіка та суспільство. 2025. С. 255–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5592?utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).

30. ТОВ "ОЛІВІЯ" - Основна інформація - Clarity Project. *Clarity - прозора аналітика*. URL: <https://clarity-project.info/edr/30195329> (дата звернення: 16.10.2025).

31. ТОВ "ОЛІВІЯ" - Фінансова звітність за 2022 рік - Clarity Project. *Clarity - прозора аналітика*. URL: https://clarity-project.info/edr/30195329/yearly-finances?current_year=2022 (дата звернення: 16.10.2025).

32. ТОВ "ОЛІВІЯ" - Фінансова звітність за 2023 рік - Clarity Project. *Clarity - прозора аналітика*. URL: https://clarity-project.info/edr/30195329/yearly-finances?current_year=2023 (дата звернення: 16.10.2025).

33. ТОВ "ОЛІВІЯ" - Фінансова звітність за 2024 рік - Clarity Project. *Clarity - прозора аналітика*. URL: https://clarity-project.info/edr/30195329/yearly-finances?current_year=2024 (дата звернення: 16.10.2025).
34. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. 2017. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/22_2017/12.pdf (дата звернення: 07.10.2025).
35. Чорна Л. О., Гончар О. І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. 2022. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/05/2022-es-21-02.pdf?utm_source.com (дата звернення: 08.10.2025).
36. Швець О. В. Процесне управління як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 78–83.
37. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. Теоретичні підходи до реінжинірингу бізнес процесів на підприємствах харчової галузі України в умовах воєнного часу *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. URL: https://ujae.org.ua/teoretychni-pidhody-do-reinzhyniryngu-biznes-protsesiv-na-pidpryyemstvah-harchovoyi-galuzi-ukrayiny-v-umovah-voyennogo-chasu/?utm_source.com (дата звернення: 16.10.2025).
38. Ansoff I. Strategies for Diversification, Harvard Business Review. 1957. URL: https://ia903104.us.archive.org/32/items/strategiesfordiversificationansoff1957hbr/Strategies%20for%20Diversification-Ansoff1957-HBR.pdf?utm_source.com (date of access: 08.10.2025).
39. Business process management of ukrainian enterprises in the conditions of digital transformation and global instability – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. URL: https://ujae.org.ua/en/business-process-management-of-ukrainian-enterprises-in-the-conditions-of-digital-transformation-and-global-instability/?utm_source.com (date of access: 16.10.2025).

40. Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. 1994.
URL: https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1994.9412271824?utm_source=.com (date of access: 06.10.2025).
41. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 337 p.
42. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign, Sloan Management Review. 1990.
URL: https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/48613/newindustrialeng00dave.pdf?utm_source.com (date of access: 08.10.2025).
43. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. Berlin : Springer, 2018. 527 p.
44. H. James Harrington, E. K. C. Esseling, H. van Nimwegen (1997). Business Process Improvement Workbook: Documentation, Analysis, Design, and Management of Business Process Improvement 1st Edition. McGraw Hill Professional, 314.
45. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2003. 332 p.
46. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. 1990.
URL: https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate?utm_source.com (date of access: 08.10.2025).
47. Harrington H. J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. New York : McGraw-Hill, 1991. 274 p.
48. Harrington J. Improving Business Processes, The TQM Magazine. 1991.
URL: <https://www.emerald.com/tqm/article-abstract/doi/10.1108/eb059514/378072/Improving-business-processes?redirectedFrom=PDF> (date of access: 07.10.2025).
49. Herbert L. Digital Transformation: Build your organization's future for the innovation age. Bloomsbury Publishing, 2017. 264 p

50. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
51. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. 1992. URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2> (date of access: 08.10.2025).
52. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. 1992. URL: https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2?utm_source.com (date of access: 08.10.2025).
53. Martin-Navarro A., Paula Lechuga Sancho M., Aurelio Medina-Garrido J. BPMS for management: a systematic literature review. URL: https://arxiv.org/abs/2312.00442?utm_source.com (date of access: 16.10.2025).
54. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning, Harvard Business Review. 1994. URL: [https://theism.org/documents/Mintzberg%20\(1994\)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf?utm_source.com](https://theism.org/documents/Mintzberg%20(1994)%20Fall%20and%20Rise%20of%20Strategic%20Planning.pdf?utm_source.com) (date of access: 08.10.2025).
55. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
56. Porter M. How Information Gives You Competitive Advantage. 1985. URL: https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage?utm_source.com (date of access: 08.10.2025).
57. Rosemann M., vom Brocke J. The Six Core Elements of Business Process Management. Handbook on Business Process Management. Berlin : Springer, 2015. P. 105–122.
58. Sacolick I. Driving Digital: The Leader's Guide to Business Transformation Through Technology. American management Association, 2022. 224 p.
59. Smith H., Fingar P. Business Process Management: The Third Wave. Tampa : Meghan-Kiffer Press, 2003. 315 p.

60. Theoretical approaches to the re-engineering of business processes at the enterprises of the food industry of ukraine in the conditions of wartime Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2022. URL: https://ujae.org.ua/en/theoretical-approaches-to-the-re-engineering-of-business-processes-at-the-enterprises-of-the-food-industry-of-ukraine-in-the-conditions-of-wartime/?utm_source.com (date of access: 16.10.2025).

61. Trkman P. The Critical Success Factors of Business Process Management. International Journal of Information Management. 2010. Vol. 30, Issue 2. P. 125–134.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна характеристика ТОВ «Олівія»

ЄДРПОУ:	30195329
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ОЛІВІЯ" (ТОВ "ОЛІВІЯ")
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	49023, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА область, місто ДНІПРО, вулиця ДЖУЗЕППЕ ГАРІБАЛЬДІ, будинок 2, квартира 333 Запис в ЄДР: 49023, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. ДЖУЗЕППЕ ГАРІБАЛЬДІ, БУД. 2, КВ. 333
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	19.10.1998 (26 років 11 місяців) Номер запису: 12241200000005314
Уповноважені особи:	Гудим Володимир Іванович 23 - керівник (керівник; 01.04.2014; ВІДПОВІДНО ДО СТАТУТУ)
Бухгалтер:	Багорка Ірина Андріївна (станом на 28.02.2025)
Статутний капітал:	40 000.00 грн
Засновники:	Гудим Володимир Іванович 23 49000, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. ПРИВОКЗАЛЬНА, БУД. 3, КВ. 46 Країна громадянства: Україна Розмір внеску: 40 000.00 грн, 100% (показати оригінали записів)
Кінцеві бенефіціари:	Гудим Володимир Іванович 23 49038, ДНІПРОПЕТРОВСЬКА ОБЛ., М. ДНІПРО, ВУЛ. ПРИВОКЗАЛЬНА (ЦЕНТРАЛЬНИЙ Р-Н,), БУД. 3, КВ. 46 Країна громадянства: Україна Тип впливу: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки: 100% Відмітка про можливу недостовірність: відсутня
Види діяльності:	27.90 Виробництво іншого електричного устаткування 28.91 Виробництво машин і устаткування для металургії 81.29 Інші види діяльності із прибирання 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів 42.99 Будівництво інших споруд, н.в.і.у. 35.12 Передача електроенергії

	33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування 33.17 Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів 33.14 Ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення 30.20 Виробництво залізничних локомотивів і рухомого складу 24.20 Виробництво труб, порожнистих профілів і фітінгів зі сталі 28.41 Виробництво металообробних машин 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства 28.22 Виробництво підйимального та вантажно-розвантажувального устаткування 28.15 Виробництво підшипників, зубчастих передач, елементів механічних передач і приводів 28.12 Виробництво гідравлічного та пневматичного устаткування 27.11 Виробництво електродвигунів, генераторів і трансформаторів 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у. 25.94 Виробництво кріпильних і гвинтонарізних виробів 25.93 Виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин 25.73 Виробництво інструментів 25.62 Механічне оброблення металевих виробів 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали 25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій
Контакти:	+38 (067) 639-23-22 ts721@i.ua

Фінансова звітність за 2022 роки

Дата звіту	28.02.2023
Період	2022 рік, 12 міс
Бухгалтер	Багорка Ірина Андріївна
КАТОТТГ	UA12020010010114149
Кількість працівників	6

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1010	57.20	57.20
Основні засоби:			
первісна вартість	1011	151.30	151.30
знос	1012	94.10	94.10
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	57.20	57.20
II. Оборотні активи	1100	248.00	387.00
Запаси			
Поточна дебіторська заборгованість	1155	486.80	67.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	425.20	587.30
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 160.00	1 041.70
Баланс	1300	1 217.20	1 098.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	40.00	40.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	721.60	841.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	761.60	881.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	394.60	191.10
розрахунками з бюджетом	1620	61.00	26.30
Усього за розділом III	1695	455.60	217.40
Баланс	1900	1 217.20	1 098.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 628.00	6 108.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 075.70	5 125.40
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	406.10	643.80
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	2 628.00	6 108.60
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	2 481.80	5 769.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	146.20	339.40
Податок на прибуток	2300	26.30	61.10
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	119.90	278.30

Фінансова звітність за 2023 роки

Дата звіту	28.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
Бухгалтер	Багорка Ірина Андріївна
КАТОТТГ	UA12020010010114149
Кількість працівників	6

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1010	57.20	57.20
Основні засоби:			
первісна вартість	1011	151.30	151.30
знос	1012	94.10	94.10
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	57.20	57.20
II. Оборотні активи Запаси	1100	387.00	187.20
Поточна дебіторська заборгованість	1155	67.40	1 331.30
Гроші та їх еквіваленти	1165	587.30	1 527.10
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	1 041.70	3 045.60
Баланс	1300	1 098.90	3 102.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	40.00	40.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	841.50	1 138.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	881.50	1 178.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	191.10	1 322.40
розрахунками з бюджетом	1620	26.30	133.80
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	468.20
Усього за розділом III	1695	217.40	1 924.40
Баланс	1900	1 098.90	3 102.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 465.80	2 628.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4 826.70	2 075.70
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	1 277.00	406.10
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	6 465.80	2 628.00
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	6 103.70	2 481.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	362.10	146.20
Податок на прибуток	2300	65.20	26.30
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	296.90	119.90

Фінансова звітність за 2024 роки

Дата звіту	28.02.2025
Період	2024 рік, 12 міс
Бухгалтер	Багорка Ірина Андріївна
КАТОТТГ	UA12020010010114149
Кількість працівників	6

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи	1010	57.20	57.20
Основні засоби:			
первісна вартість	1011	151.30	151.30
знос	1012	94.10	94.10
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	57.20	57.20
II. Оборотні активи	1100	187.20	1 233.70
Запаси			
Поточна дебіторська заборгованість	1155	1 331.30	35.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 527.10	353.70
Інші оборотні активи	1190	0.00	
Усього за розділом II	1195	3 045.60	1 622.60
Баланс	1300	3 102.80	1 679.80

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Капітал	1400	40.00	40.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 138.40	1 505.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	1 178.40	1 545.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання	1600	0.00	
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 322.40	33.50
розрахунками з бюджетом	1620	133.80	101.20
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	468.20	
Усього за розділом III	1695	1 924.40	134.70
Баланс	1900	3 102.80	1 679.80

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 049.20	6 465.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	6 131.10	4 826.70
Інші доходи	2160		0.00
Інші витрати	2165	1 470.90	1 277.00
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	8 049.20	6 465.80
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	7 602.00	6 103.70
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	447.20	362.10
Податок на прибуток	2300	80.50	65.20
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	366.70	296.90

SWOT - аналіз ТОВ «Олівія»

	Можливості (О) • Державні програми підтримки інноваційних підприємств. • Зростання попиту на сучасні технологічні рішення серед промислових клієнтів. • Розширення асортименту продукції та вихід на нові регіональні ринки. • Використання міжнародних грантів і проєктів для модернізації виробництва. • Розвиток партнерських відносин із європейськими постачальниками. • Можливість участі у державно-приватних інфраструктурних проєктах.	Загрози (Т) • Нестабільність законодавчої та податкової системи України. • Зростання вартості енергоносіїв і логістичних витрат. • Високий рівень інфляції та коливання валютного курсу. • Посилення конкурентного тиску на ринку обладнання та послуг. • Зниження платоспроможності споживачів і ризик несплати за продукцію. • Політична та військово-економічна нестабільність у країні.
Сильні сторони (S) • Стабільний попит на основні товари та послуги підприємства. • Висока кваліфікація управлінського та технічного персоналу. • Наявність довгострокових контрактів із надійними партнерами. • Активне впровадження енергозберігаючих технологій. • Гнучка система ціноутворення та персональний підхід до клієнтів. • Розвинена мережа збуту у Дніпровському регіоні.	1. Використати технологічний потенціал компанії для участі у державних і міжнародних програмах з модернізації виробництва. 2. Активізувати збутову політику на нових ринках за рахунок впровадження енергоефективних рішень. 3. Підвищити імідж компанії через акцент на якість і надійність продукції.	1. Посилити довгострокові контракти з ключовими клієнтами для стабільності доходів. 2. Оптимізувати виробничі витрати за рахунок впровадження енергозберігаючих технологій. 3. Використати партнерські зв'язки для зниження впливу валютних і ринкових коливань.
Слабкі сторони (W) • Знос частини виробничого обладнання та потреба в модернізації. • Недостатнє фінансування науково-технічних розробок. • Обмежені маркетингові ресурси та слабка	1. Використати державні грантові програми для технічного оновлення виробництва. 2. Розвивати цифровий маркетинг і бренд-комунікації для підвищення впізнаваності на ринку. 3. Залучити зовнішні	1. Провести модернізацію основних засобів для підвищення ефективності. 2. Розробити антикризову програму управління ризиками та ліквідністю. 3. Забезпечити системне навчання персоналу та підвищення кваліфікації з

цифрова комунікація з клієнтами. - Низький рівень впізнаваності бренду на національному ринку. - Невисока заробітна плата порівняно з середньоринковими показниками.	інвестиції для фінансування дослідницьких розробок і автоматизації процесів.	урахуванням нових технологічних викликів.
--	--	---