

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
на тему

**«УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ЗАСАДАХ
ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ХарМОМГ2022-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій міського
господарства»

Анастасія ЧЕРНЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник Марина НОВІКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Маргарита КУЧЕР
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського
господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Марина НОВІКОВА

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Черненко Анастасії Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління бізнес-процесами на засадах процесного підходу»
керівник роботи Новікова Марина Миколаївна, д-р. екон. наук, професор
затверджені наказом № 198-03 від 02.03.2026 р., № 352-03 від 23.04.2026 р.
Строк подання студентом роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної
практики, періодична спеціальна література, інші джерела
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки Розділ 1. Теоретико-методичні
основи управління бізнес-процесами. Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності
ТОВ «Техпромелектро». Розділ 3. Удосконалення маркетингової діяльності
підприємства на основі процесного підходу.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, завдання, об'єкт та предмет
кваліфікаційної роботи. 2. Організаційна структура функціонування бізнес-
процесів. Концептуальні аспекти системно-процесного підходу до управління
бізнес-процесами підприємства. 3. Виокремлення основних елементів та
формування системи показників для управління бізнес-процесом. 4.
Організаційна структура ТОВ «Техпромелектро». 5. Показники ефективності
діяльності підприємства. Показники діяльності ТОВ «Техпромелектро» 2021-
2023 роках. 6. Порівняльна таблиця коефіцієнтів ліквідності за 2022-2023 рр.
Показники ділової активності. 7. Логічна послідовність взаємодії ключових
елементів системного підходу у процесі прийняття управлінських рішень.
Складові процесу прийняття управлінських рішень. 8. Алгоритм процесу
прийняття управлінського рішення. Ключові елементи бізнес-процесів у

системі технології прийняття управлінських рішень. 9. Структурно-декомпозиційна модель організації маркетингової діяльності підприємства. Модель бізнес-процесу «Підготовка управлінського рішення щодо удосконалення маркетингової діяльності». 10. Складові бізнес-процесу. Удосконалення бізнес – процесу маркетингової діяльності. 11. Основні напрями оптимізації маркетингових бізнес-процесів. Очікувані результати впровадження заходів оптимізації. 12. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02.03.2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	02.03.2026-16.03.2026	Виконано
2.	Розділ 1.Теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами	02.03.2026-26.03.2026	Виконано
3.	Розділ 2. Комплексний аналіз діяльності ТОВ «Техпромелектро»	27.03.2026-20.04.2026	Виконано
4.	Розділ 3.Удосконалення маркетингової діяльності підприємства на основі процесного підходу	21.04.2026-10.05.2026	Виконано
5.	Висновки	11.05.2026-14.05.2026	Виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	15.05.2026-19.05.2026	Виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	20.05.2026-31.05.2026	Виконано
8.	Попередній захист	12.06.20236	Виконано
9.	Захист	23.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____ Анастасія ЧЕРНЕНКО

Керівник роботи _____ Марина НОВІКОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ.....	8
1.1. Економічна сутність бізнес-процесів підприємства	8
1.2. Особливості застосування аналітичних технологій в управлінні бізнес-процесами підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТЕХПРОМЕЛЕКТРО»	27
2.1. Загальна характеристика та аналіз системи управління ТОВ «Техпромелектро»	27
2.2. Економічний аналіз діяльності ТОВ «Техпромелектро».....	31
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСОГО ПІДХОДУ	51
3.1. Використання процесного підходу в управління маркетинговою діяльністю підприємства.....	51
3.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Техпромелектро»	67
ВИСНОВКИ	74
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	77

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від рівня організації та результативності маркетингової діяльності. Посилення конкурентної боротьби, швидкі зміни зовнішнього середовища, цифровізація бізнесу, зростання вимог споживачів та необхідність оперативного реагування на ринкові зміни зумовлюють потребу у вдосконаленні системи управління маркетинговими процесами. У таких умовах особливої актуальності набуває питання оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства, оскільки саме ефективно організовані маркетингові процеси забезпечують підвищення конкурентоспроможності, покращення якості управлінських рішень та формування стабільних ринкових переваг підприємства.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасні підприємства функціонують в умовах високої нестабільності ринкового середовища, що потребує постійного вдосконалення маркетингової діяльності, автоматизації процесів управління, впровадження цифрових технологій та оптимізації інформаційних потоків. Недостатній рівень координації маркетингових процесів, низький рівень автоматизації, відсутність комплексної системи управління маркетинговою інформацією та недостатнє використання сучасних інструментів цифрового маркетингу негативно впливають на ефективність діяльності підприємств. Саме тому дослідження теоретичних і практичних аспектів оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності є важливим та своєчасним напрямом наукових досліджень.

Питанням управління маркетинговою діяльністю, оптимізації бізнес-процесів, використання процесного підходу та цифрових технологій у системі управління підприємством присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Проте динамічний розвиток ринкового середовища та

цифрових технологій потребує подальшого дослідження механізмів удосконалення маркетингових бізнес-процесів підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства, аналіз існуючої системи управління маркетинговою діяльністю та розроблення напрямів її удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено та вирішено такі завдання:

- дослідити теоретичні засади управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- дослідити сучасні підходи до оптимізації маркетингових бізнес-процесів;
- провести аналіз діяльності підприємства та оцінити ефективність організації маркетингової діяльності;
- виявити основні проблеми та недоліки у системі управління маркетинговими процесами;
- оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на маркетингову діяльність підприємства;
- обґрунтувати напрями вдосконалення системи управління маркетинговими бізнес-процесами;
- розробити рекомендації щодо впровадження сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів у маркетингову діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є процес організації маркетингової діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства.

Під час виконання кваліфікаційної роботи було використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Для дослідження теоретичних аспектів маркетингової діяльності та бізнес-процесів використано методи аналізу, синтезу, узагальнення та систематизації наукової

літератури. У процесі аналізу діяльності підприємства застосовано методи економічного аналізу, порівняння, групування, графічний метод та метод статистичного аналізу. Для розроблення напрямів удосконалення маркетингової діяльності використано процесний підхід, метод експертних оцінок, метод моделювання бізнес-процесів та метод прогнозування.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства, удосконалення системи управління маркетинговою інформацією, автоматизації маркетингових процесів та впровадження сучасних цифрових технологій. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності підприємства, покращити якість управлінських рішень, скоротити непродуктивні витрати, підвищити рівень конкурентоспроможності та забезпечити стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного ринку.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали, внутрішня документація підприємства, аналітичні матеріали та результати власних досліджень автора.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

1.1. Економічна сутність бізнес-процесів підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати раціональне використання ресурсів, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та задовольняти потреби споживачів. Досягнення зазначених цілей неможливе без формування ефективної системи управління діяльністю підприємства, важливе місце в якій посідає управління бізнес-процесами. Саме тому процесний підхід набуває все більшого поширення як у теорії менеджменту, так і в практичній діяльності сучасних підприємств.

Поняття «бізнес-процес» є одним із ключових у сучасній економічній науці та управлінській практиці. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень у цій сфері, єдиного підходу до трактування даної категорії не існує. Це пояснюється багатогранністю бізнес-процесів, різноманітністю сфер їх застосування та постійним розвитком управлінських концепцій.

У загальному розумінні бізнес-процес можна визначити як сукупність взаємопов'язаних дій, операцій і процедур, спрямованих на створення певного результату або цінності для споживача. При цьому бізнес-процес характеризується наявністю конкретного входу, механізму перетворення ресурсів і виходу у вигляді готового продукту, послуги або інформації.

Науковці розглядають бізнес-процеси як основу функціонування підприємства, оскільки саме через них здійснюється реалізація всіх господарських операцій. У межах процесного підходу діяльність підприємства розглядається не як сукупність окремих функцій або структурних підрозділів,

а як система взаємопов'язаних процесів, кожен із яких спрямований на досягнення певного результату.

У сучасній економічній літературі поняття «бізнес-процес» трактується по-різному, що пояснюється багатогранністю даної категорії та різними підходами до дослідження процесного управління. Значний внесок у розвиток теоретичних засад бізнес-процесів зробили як зарубіжні, так і українські науковці.

Одним із основоположників процесного підходу вважається американський науковець Майкл Хаммер, який визначав бізнес-процес як сукупність видів діяльності, у межах яких на вході використовуються один або кілька ресурсів, а на виході створюється продукт, що має цінність для споживача [1].

Подібного підходу дотримувався Томас Давенпорт, який трактував бізнес-процес як структурований і вимірюваний комплекс дій, спрямований на створення конкретного результату для певного споживача або ринку [2].

Американські дослідники Джеймс Харрінгтон та Ессадік Есселінг розглядали бізнес-процес як логічно взаємопов'язану послідовність робіт, що трансформує ресурси підприємства у кінцевий результат, необхідний споживачу [3].

Відомий фахівець у сфері менеджменту Август-Вільгельм Шеєр визначав бізнес-процес як взаємопов'язану сукупність функцій, які виконуються для досягнення певної господарської мети та забезпечують створення доданої вартості [4].

Серед відомих закордонних дослідників вагомий внесок у розвиток концепції процесного управління також зробили Джон Йоханссон, Патрік Макхью, Ендрю Пендрлебері та Вільям Вілер, які розглядали бізнес-процеси як основу організаційної структури сучасного підприємства та ключовий елемент підвищення його конкурентоспроможності [5].

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню сутності бізнес-процесів та особливостей процесного підходу до управління підприємством.

Так, І. Ансофф розглядає бізнес-процеси як систему взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом ефективного використання ресурсів [6].

На думку О. Кузьміна та О. Мельника, бізнес-процеси являють собою сукупність взаємозалежних операцій і процедур, результатом яких є створення продукції або послуг для задоволення потреб споживачів [7].

В. Василенко та Т. Ткаченко визначають бізнес-процеси як комплекс взаємопов'язаних дій, що забезпечують перетворення ресурсів у готовий результат діяльності підприємства [8].

І. Маркіна трактує бізнес-процеси як сукупність безперервних взаємопов'язаних операцій, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення економічних результатів підприємства [9].

На думку Л. Фролової, бізнес-процеси є основою функціонування підприємства та виступають об'єктом управління, удосконалення й оптимізації в умовах конкурентного середовища [10].

Українські дослідники Н. Чухрай та О. Гірна визначають бізнес-процеси як сукупність взаємопов'язаних функцій і процедур, що формують логічний ланцюг створення споживчої цінності [11].

Крім того, С. Мочерний розглядає бізнес-процеси як важливий інструмент забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки.

Отже, аналіз наукових підходів до трактування поняття «бізнес-процес» дозволяє зробити висновок, що більшість дослідників розглядають його як систему взаємопов'язаних дій або операцій, спрямованих на створення певного результату чи цінності для споживача. При цьому основними характеристиками бізнес-процесів виступають їх послідовність, орієнтація на

результат, наявність входу та виходу, а також взаємозв'язок між окремими елементами процесу.

Узагальнення результатів проведеного понятійного аналізу дозволяє визначити основні характеристики бізнес-процесів як важливого об'єкта управління діяльністю сучасного підприємства. Насамперед бізнес-процеси слід розглядати як організаційно та функціонально відокремлені складові системи створення доданої вартості підприємства, які забезпечують реалізацію його господарської діяльності.

Кожен бізнес-процес являє собою впорядковану сукупність взаємопов'язаних дій, операцій та процедур, виконання яких відбувається у визначеній послідовності. У процесі реалізації бізнес-процесу здійснюється трансформація вхідних ресурсів у конкретний результат на виході, що має певну цінність для споживача.

Основним призначенням бізнес-процесів є формування продукції, послуг або інших результатів діяльності, здатних задовольняти потреби як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів. При цьому ефективність функціонування бізнес-процесів значною мірою залежить від рівня їх організації, чіткості проєктування, якості планування, координації виконання окремих операцій та системи контролю за досягненням поставлених цілей.

Структуру бізнес-процесу доцільно розглядати у вигляді логічної схеми, яка відображає взаємозв'язок між окремими етапами діяльності, виконавцями, використовуваними ресурсами та інформаційними потоками, необхідними для реалізації певної функції та досягнення встановлених завдань відповідно до стратегічних цілей підприємства (рис. 1.1).

Важливою характеристикою бізнес-процесу є його орієнтація на створення доданої вартості. Кожен процес повинен забезпечувати перетворення ресурсів у результат, що має цінність для кінцевого споживача. Саме це відрізняє процесний підхід від традиційного функціонального управління, яке переважно концентрується на виконанні окремих функцій без урахування загального результату.

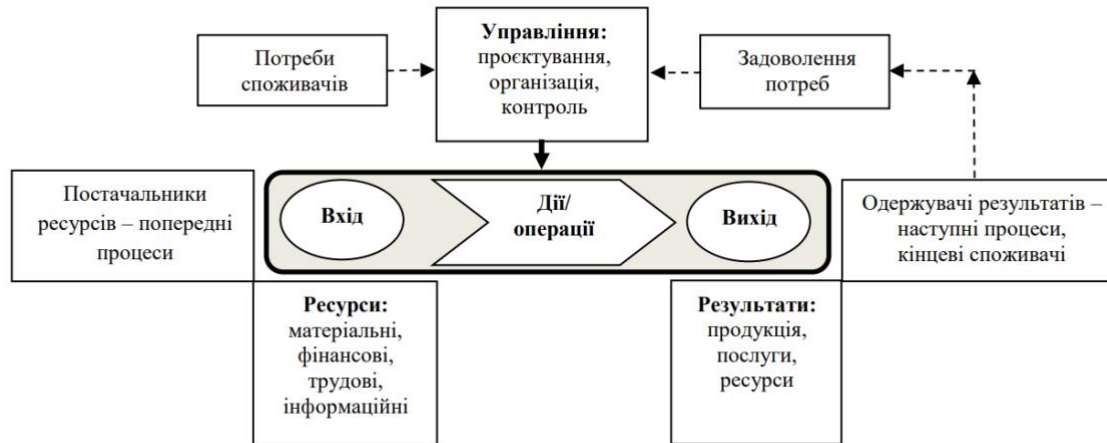


Рис. 1.1. Організаційна структура функціонування бізнес-процесів

Формування концепції бізнес-процесів пов'язане з розвитком теорії менеджменту та еволюцією підходів до організації діяльності підприємства. Спочатку переважав функціональний підхід, відповідно до якого підприємство поділялося на окремі підрозділи, кожен з яких виконував певні функції. Однак із розвитком ринкових відносин і посиленням конкуренції стало очевидним, що така система має низку недоліків, зокрема надмірну бюрократизацію, дублювання функцій, уповільнення процесу прийняття рішень та недостатню орієнтацію на потреби споживачів.

У зв'язку з цим виникла необхідність переходу до нових підходів управління, одним із яких став процесний підхід. Його сутність полягає у виділенні та управлінні бізнес-процесами як основними елементами діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів, скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити якість продукції й послуг.

Бізнес-процеси мають низку характерних ознак. Насамперед кожен процес має чітко визначену мету, яка полягає у створенні певного результату. Крім того, бізнес-процеси характеризуються повторюваністю, тобто виконуються на постійній основі. Важливою ознакою є також взаємозв'язок

між окремими елементами процесу та наявність відповідальних осіб за його виконання.

Необхідно зазначити, що бізнес-процеси можуть бути як простими, так і складними. Прості процеси складаються з невеликої кількості операцій, тоді як складні охоплюють значну кількість взаємопов'язаних дій і можуть включати декілька структурних підрозділів підприємства.

У сучасній практиці управління бізнес-процеси прийнято класифікувати за різними ознаками. Найбільш поширеним є поділ на основні, допоміжні та управлінські процеси.

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або наданням послуг. Саме вони формують основну цінність для споживача та забезпечують отримання доходу підприємством. До таких процесів можуть належати виробництво продукції, постачання, реалізація товарів, обслуговування клієнтів.

Допоміжні бізнес-процеси не створюють безпосередньо доданої вартості, однак забезпечують ефективне функціонування основних процесів. До них належать кадрове забезпечення, бухгалтерський облік, технічне обслуговування обладнання, інформаційне забезпечення.

Управлінські процеси пов'язані з плануванням, організацією, мотивацією та контролем діяльності підприємства. Вони забезпечують координацію роботи всіх структурних підрозділів і сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства.

Окрему увагу слід приділити характеристиці елементів бізнес-процесу. До основних елементів належать:

- вхід процесу;
- ресурси;
- механізм виконання;
- виконавці;
- вихід процесу;
- споживач результату.

Вхід процесу являє собою ресурси або інформацію, що надходять до процесу для подальшого перетворення. Ресурси можуть бути матеріальними, трудовими, фінансовими або інформаційними. Вихід процесу - це результат його виконання у вигляді продукції, послуг або інформації.

Особливе значення в системі бізнес-процесів має споживач, оскільки саме на задоволення його потреб спрямована діяльність підприємства. У сучасних умовах орієнтація на споживача є одним із ключових принципів процесного управління.

Ефективність бізнес-процесів визначається ступенем досягнення поставлених цілей при мінімальних витратах ресурсів. Для оцінювання ефективності використовують систему показників, серед яких:

- тривалість виконання процесу;
- рівень витрат;
- якість результату;
- продуктивність праці;
- рівень задоволеності споживачів.

Однією з важливих переваг процесного підходу є можливість виявлення «вузьких місць» у діяльності підприємства. Аналіз бізнес-процесів дозволяє визначити етапи, на яких виникають зайві витрати часу або ресурсів, дублювання функцій, затримки чи помилки.

У сучасних умовах значну роль відіграє автоматизація бізнес-процесів. Використання інформаційних технологій дозволяє скоротити тривалість виконання операцій, зменшити кількість помилок, підвищити швидкість обробки інформації та покращити якість управлінських рішень. Особливого поширення набувають ERP-системи, CRM-системи та інші цифрові інструменти управління.

Суттєвий вплив на розвиток концепції бізнес-процесів мала теорія реінжинірингу бізнес-процесів. Її основна ідея полягає у радикальному перегляді існуючих процесів з метою досягнення суттєвого покращення показників діяльності підприємства. Реінжиніринг передбачає не часткове

вдосконалення окремих операцій, а комплексну перебудову всієї системи процесів.

Водночас ефективне управління бізнес-процесами неможливе без належної системи контролю. Контроль дозволяє оцінювати результати виконання процесів, виявляти відхилення та своєчасно вживати коригувальні заходи.

Таким чином, бізнес-процеси є фундаментальною основою діяльності сучасного підприємства та важливим об'єктом управління. Використання процесного підходу забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, оптимізацію використання ресурсів, покращення якості продукції та послуг, а також зміцнення конкурентних позицій на ринку. У сучасних умовах господарювання управління бізнес-процесами виступає одним із ключових чинників забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення результативності його діяльності.

1.2. Особливості застосування аналітичних технологій в управлінні бізнес-процесами підприємства

У результаті розвитку наукових досліджень у сфері управління підприємствами сформувалося декілька підходів до аналізу, опису та моделювання бізнес-процесів. Одним із найбільш поширених є функціональний підхід, відповідно до якого бізнес-процеси визначаються на основі функцій, що виконуються окремими структурними підрозділами підприємства. У межах цього підходу основна увага зосереджується на розподілі обов'язків між підрозділами та виконанні ними визначених функціональних завдань.

Іншим напрямом є продуктовий підхід, який ґрунтується на орієнтації на кінцеві результати діяльності підприємства, а саме продукцію або послуги, що створюються у процесі функціонування організації. У даному випадку

бізнес-процеси розглядаються через призму формування споживчої цінності та забезпечення потреб клієнтів.

Водночас матричний підхід передбачає побудову моделі бізнес-процесів у вигляді спеціальної матриці, де кожен її елемент характеризує окремий процес, пов'язаний із відповідними підсистемами підприємства та етапами життєвого циклу продукції. Такий підхід дозволяє комплексно відобразити взаємозв'язки між окремими процесами та забезпечити більш системне бачення діяльності підприємства.

Активне поширення концепції управління бізнес-процесами, що розпочалося у 1990-х роках, сприяло поступовому переходу від традиційного функціонального підходу до процесно-орієнтованого управління. Процесний підхід почав широко використовуватись не лише у сфері менеджменту, а й у системі стратегічного аналізу та планування діяльності підприємств. Його застосування дозволило розглядати діяльність організації як сукупність взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей та формування конкурентних переваг.

Слід зазначити, що концепція процесного управління базується на поєднанні низки сучасних управлінських концепцій, серед яких важливе місце займають управлінський облік, менеджмент якості, міжнародні стандарти ISO, концепції управління вартістю підприємства, активами та ризиками. Використання такого комплексного підходу забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства та вдосконалення системи управління бізнес-процесами.

Разом із тим сучасні умови господарювання характеризуються стрімким зростанням обсягів інформаційних потоків, що значно ускладнює процес прийняття управлінських рішень. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема формування якісної аналітичної інформації, яка повинна бути орієнтована не лише на оцінювання поточного стану підприємства, а й на прогнозування результатів його діяльності з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сучасні наукові дослідження свідчать про необхідність формування цілісної системи бізнес-процесів підприємства та забезпечення їх упорядкування на основі систематизації взаємозв'язків між окремими елементами. Особливого значення набуває необхідність комплексного врахування зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на діяльність підприємства, що створює передумови для більш точного моделювання бізнес-процесів та підвищення ефективності управління ними.

У зв'язку з цим важливого значення набуває поєднання системного та процесного підходів, яке дозволяє забезпечити цілісне бачення діяльності підприємства та врахувати складність взаємозв'язків між його структурними елементами. Додатково ефективність управління бізнес-процесами підвищується завдяки використанню сучасних аналітичних технологій, цифрових інструментів та економіко-математичних методів моделювання, які забезпечують можливість прогнозування, оптимізації та автоматизації процесів управління.

У сучасних умовах господарювання забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції потребує від підприємства формування ефективної системи управлінських рішень, здатної забезпечити стабільність функціонування та адаптацію до змін ринкового середовища. Особливого значення при цьому набуває вдосконалення виробничих процесів шляхом використання комплексних інтегрованих технологій, які формують основу функціонування бізнес-процесів підприємства.

Під бізнес-процесом у сучасній економічній науці розуміють впорядковану та цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, у межах якої здійснюється трансформація вхідних ресурсів у кінцевий результат, що має певну цінність для споживача. Такий підхід дозволяє розглядати діяльність підприємства як систему взаємодіючих процесів, спрямованих на створення продукції або послуг, здатних задовольнити потреби ринку.

З позицій теорії конкуренції споживча цінність продукції безпосередньо пов'язана з рівнем її конкурентоспроможності. Водночас процес забезпечення необхідних параметрів конкурентоспроможності, особливо в умовах впровадження інноваційних технологій, характеризується високим рівнем складності. Це обумовлено значною кількістю альтернативних варіантів реалізації бізнес-процесів, необхідністю врахування організаційних, економічних і технологічних аспектів виробничої діяльності, а також можливими коливаннями показників якості продукції та зростанням витрат. У зв'язку з цим одним із найважливіших завдань сучасного менеджменту виступає підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Для досягнення цієї мети особливого значення набуває застосування комплексного підходу, заснованого на інтеграції системного та процесного підходів, а також використанні сучасних аналітичних технологій та цифрових інструментів управління.

На основі положень системного та процесного підходів, а також сучасної теорії управління, сформовано концептуальні засади системно-процесного підходу до управління бізнес-процесами підприємства (рис. 1.2). Його сутність полягає у комплексному дослідженні всіх елементів бізнес-процесу, взаємозв'язків між ними та факторів, що впливають на результати діяльності підприємства.

У межах такого підходу передбачається формування вхідної інформації на основі подій, які ініціюють початок виконання бізнес-процесу, а також вихідної інформації, що характеризує завершення процесу та отримані результати. Прийняття управлінських рішень здійснюється на основі аналітичної обробки інформації, що формується у процесі дослідження технології виконання бізнес-процесів, аналізу структури операцій та встановлення взаємозв'язків між окремими елементами процесу.

Для забезпечення ефективного функціонування системи управління бізнес-процесами підприємства важливим є здійснення постійного моніторингу характеристик кожного етапу процесу. Це дозволяє своєчасно

виявляти проблемні ділянки, оцінювати ефективність виконання операцій, визначати найбільш раціональні управлінські рішення та оперативно вносити необхідні зміни до організації процесів.

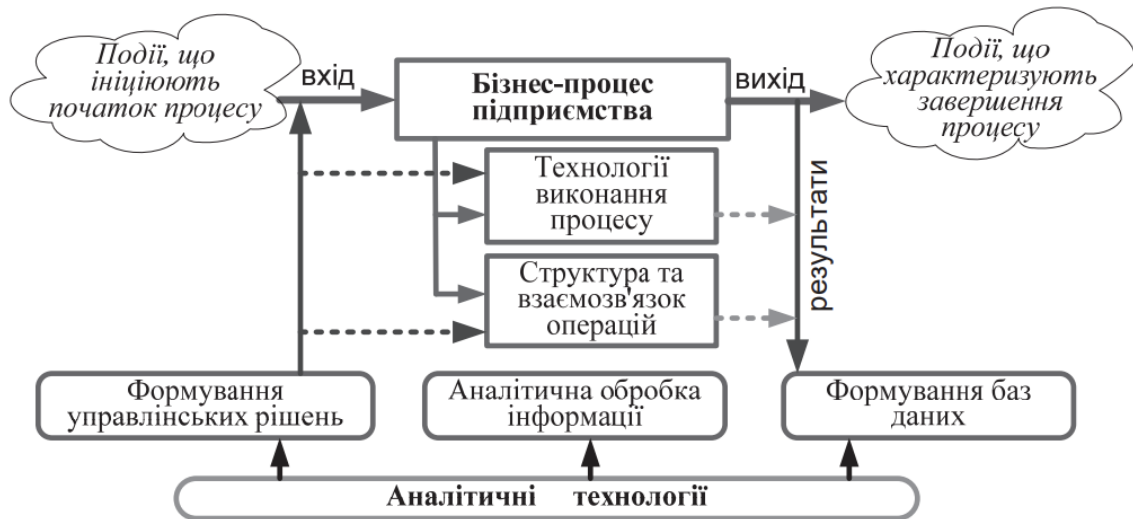


Рис. 1.2. Концептуальні аспекти системно-процесного підходу до управління бізнес-процесами підприємства

Необхідність урахування значної кількості факторів впливу та постійних змін зовнішнього і внутрішнього середовища зумовлює потребу у проведенні комплексних досліджень на основі системно-процесного підходу. Такий підхід забезпечує можливість врахування складної структури бізнес-процесів підприємства, особливостей їх взаємодії та впливу різноманітних економічних, технологічних і організаційних чинників на результати діяльності підприємства.

Для дослідження структури бізнес-процесів підприємства доцільним є виокремлення їх ключових складових елементів, серед яких особливе місце займають вхідні ресурси процесу, операції з трансформації входів у кінцеві результати, ресурси, необхідні для реалізації бізнес-процесів, а також вихідні результати процесів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити механізм функціонування бізнес-процесів та встановити взаємозв'язки між окремими елементами системи управління.

Ідентифікація основних компонентів бізнес-процесів створює передумови для формування системи показників, що характеризують ефективність діяльності з перетворення входних ресурсів у кінцевий результат з урахуванням наявного ресурсного забезпечення підприємства, а також системи показників управління бізнес-процесами на загальносистемному рівні (рис. 1.3).

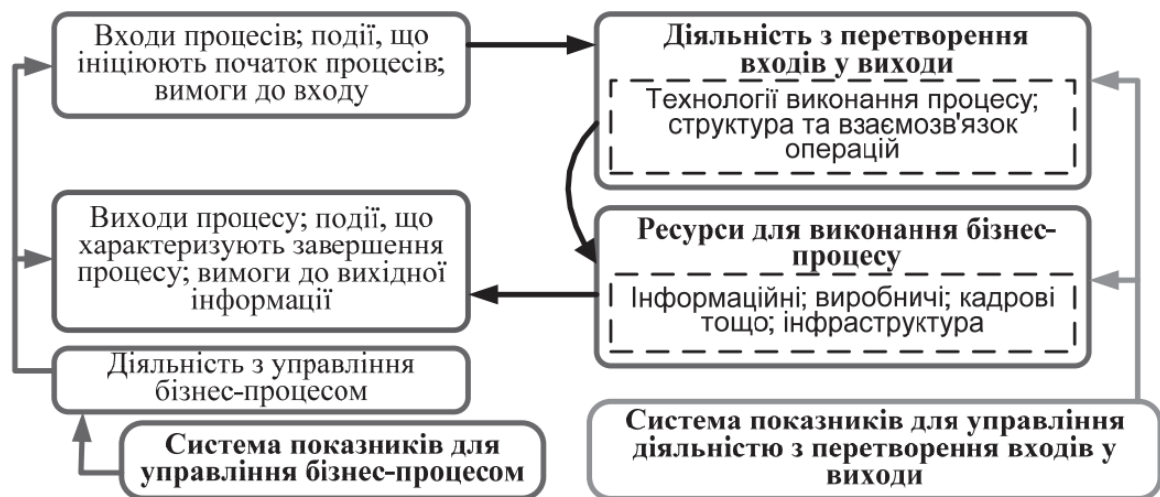


Рис. 1.3. Виокремлення основних елементів та формування системи показників для управління бізнес-процесом

Відповідно до наявного ресурсного потенціалу підприємства та вимог ринку щодо рівня конкурентоспроможності продукції або послуг, на кожному етапі реалізації бізнес-процесу можуть формуватися альтернативні варіанти управлінських рішень. У зв'язку з цим особливо важливого значення набуває вибір найбільш ефективного та економічно обґрунтованого рішення, спрямованого на створення нової конкурентоспроможної продукції, здатної забезпечити підприємству стійкі ринкові переваги.

Практика функціонування сучасних підприємств свідчить про те, що процес упровадження інноваційних рішень у виробництво нових видів продукції часто характеризується недостатнім рівнем системності та

узгодженості. У багатьох випадках прийняття управлінських рішень здійснюється без належного використання сучасних аналітичних інструментів і технологій, що обмежує можливості підприємства щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами та забезпечення стійких конкурентних переваг.

Застосування системи постійного моніторингу із використанням сучасних аналітичних технологій створює передумови для підвищення результативності управління бізнес-процесами, а також дозволяє більш обґрунтовано визначати напрями стратегічного розвитку підприємства. За таких умов особливого значення набуває формування ефективної системи управління, у структурі якої доцільно передбачити функціонування спеціалізованої аналітичної групи стратегічного розвитку.

Основним призначенням такої групи є здійснення стратегічного аналізу діяльності підприємства з метою визначення перспективних напрямів розвитку, формування стратегічних цілей, виявлення ключових проблем і завдань, а також пошуку шляхів їх вирішення із застосуванням сучасних інформаційно-аналітичних технологій.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства відіграє накопичений виробничий досвід вирішення стратегічних завдань, зокрема у сфері створення нових видів продукції та впровадження інноваційних технологій. Доцільним є систематизування такого досвіду в межах загальної системи управління підприємством у формі ноу-хау, що дозволить трансформувати його у важливу конкурентну перевагу підприємства в умовах постійної адаптації до змін зовнішнього середовища та посилення конкурентного тиску на ринку.

На основі запропонованого системно-процесного підходу може бути сформована модель системи управління бізнес-процесами підприємства. Центральне місце в такій системі займають суб'єкти управління, які здійснюють розроблення, обґрунтування, ухвалення та реалізацію управлінських рішень. Саме від ефективності їх діяльності значною мірою

залежить результативність функціонування бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Відповідно до основних положень теорії прийняття управлінських рішень, процес формування та реалізації рішень охоплює декілька послідовних етапів, серед яких особливого значення набувають виявлення та формулювання проблеми, розробка можливих альтернативних варіантів дій, вибір найбільш доцільного рішення, його прийняття та подальше впровадження у практичну діяльність підприємства.

Ефективна організація такого процесу потребує формування на підприємстві чітко структурованої технології управління, яка забезпечуватиме узгодженість дій усіх учасників процесу прийняття рішень, своєчасність отримання необхідної інформації та належний рівень контролю за реалізацією управлінських заходів [2; 4].

З метою підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень, особливо в умовах розроблення та впровадження нових видів продукції на сучасних підприємствах, доцільним є застосування комплексу економіко-математичних методів, моделей та сучасних аналітичних інструментів, які дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень, знизити рівень ризику та забезпечити оптимізацію бізнес-процесів підприємства.

Оскільки мета виступає одним із ключових інструментів управління підприємством, потреба у використанні сучасних аналітичних технологій виникає вже на початковому етапі формування цілей діяльності. Відповідно до загальновизнаних підходів у теорії управління [1; 3], ефективне та чітке визначення мети можливе лише за умови дотримання низки важливих вимог. Насамперед мета повинна мати як якісне, так і кількісне вираження, що забезпечує можливість оцінювання рівня її досягнення. Крім того, під час формування цілей необхідно враховувати наявні ресурсні обмеження, визначати конкретні терміни реалізації поставлених завдань, а також закріплювати відповідальних виконавців.

Водночас досягнення стратегічної мети підприємства потребує структуризації завдань відповідно до окремих етапів реалізації складного бізнес-процесу. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість дій усіх учасників процесу, підвищити рівень контролю за виконанням завдань та забезпечити ефективне управління діяльністю підприємства на кожному етапі функціонування бізнес-процесів.

Для оцінювання рівня конкурентоспроможності нової продукції доцільним є використання системи технічних та економічних показників, які характеризують ефективність бізнес-процесів як на окремих стадіях їх реалізації, так і на рівні інтегральної оцінки готової продукції. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити якість продукції, рівень витрат, технологічні характеристики та інші параметри, що формують конкурентні переваги підприємства.

Слід зазначити, що на кожному етапі реалізації бізнес-процесу для досягнення необхідного рівня технічних та економічних характеристик можуть застосовуватися різні альтернативні варіанти управлінських рішень. У зв'язку з цим для оцінювання їх ефективності та вибору найбільш оптимального варіанта доцільним є використання дерева управлінських рішень, яке дозволяє систематизувати можливі альтернативи та визначити найбільш результативний напрям дій.

Разом із тим стрімке зростання обсягів інформації, що використовується у процесі управління бізнес-процесами, суттєво ускладнює процес її аналітичної обробки. Це зумовлює необхідність застосування сучасних інформаційно-аналітичних технологій, економіко-математичних методів і цифрових інструментів, які забезпечують підвищення оперативності, точності та обґрунтованості управлінських рішень.

Слід підкреслити, що бізнес-процес підприємства має багаторівневу структуру та включає низку взаємопов'язаних етапів, на кожному з яких для досягнення необхідного рівня якості можуть використовуватись різні альтернативні варіанти управлінських рішень. Реалізація тих чи інших

альтернатив безпосередньо впливає на зміну параметрів якості продукції, а відповідно - і на рівень її конкурентоспроможності.

Для систематизації таких змін доцільно використовувати матрицю показників якості K , елементи якої k_{ij} характеризують значення певного показника якості на j -му етапі бізнес-процесу за умови реалізації i -го альтернативного варіанта управлінського рішення. Використання такої матриці дозволяє оцінити вплив кожного управлінського рішення на якісні характеристики продукції та результативність окремих етапів бізнес-процесу. Разом із цим кожний альтернативний варіант управлінського рішення супроводжується певними витратами, необхідними для його впровадження та реалізації. Для врахування витратної складової пропонується використовувати матрицю витрат Z , елементи якої z_{ij} відображають обсяг витрат, необхідних для реалізації i -го альтернативного рішення на відповідному j -му етапі бізнес-процесу.

З метою досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності продукції виникає потреба у визначенні не лише найбільш ефективного альтернативного рішення для окремого етапу бізнес-процесу, але й оптимального поєднання різних управлінських рішень у межах усього процесу. У випадках, коли кількість можливих альтернатив є незначною, вибір оптимального варіанта може здійснюватися методом перебору допустимих комбінацій. Проте зі збільшенням кількості альтернативних рішень суттєво зростає кількість можливих їх поєднань, що значно ускладнює процес обґрунтування та вибору найбільш доцільного управлінського рішення.

У зв'язку з цим доцільним є застосування методів оптимізації, заснованих на використанні економіко-математичних моделей. Формування таких моделей передбачає використання подвійних змінних x_{ij} , де i характеризує номер альтернативного варіанта рішення, а j – відповідний етап бізнес-процесу.

При цьому передбачається, що у випадку, коли $x_{ij} = 1$, для j -го етапу бізнес-процесу обирається i -й альтернативний варіант управлінського

рішення. Якщо ж $x_{ij} = 0$, відповідний варіант рішення на даному етапі не використовується. Такий підхід дозволяє формалізувати процес вибору оптимальної комбінації управлінських рішень та створює основу для побудови задач оптимізації.

Для постановки оптимізаційних задач необхідним є визначення відповідних цільових функцій. Як глобальний критерій функціонування підприємства доцільно розглядати рівень конкурентоспроможності продукції. Водночас специфіка виробничої діяльності підприємства, особливо в умовах створення нової продукції із застосуванням інноваційних технологій, обумовлює необхідність використання локальних критеріїв оптимізації.

Такі критерії можуть бути представлені окремими показниками якості продукції, інтегральними характеристиками рівня її конкурентоспроможності, а також витратами, необхідними для забезпечення відповідних параметрів якості.

У такому випадку величина витрат на кожному окремому етапі бізнес-процесу визначатиметься з урахуванням обраної технології виробництва продукції, особливостей побудови бізнес-процесу, а також характеру взаємозв'язків між окремими операціями та елементами процесу.

У випадку, коли для оцінювання продукції використовується декілька показників якості, для кожного з них доцільно формувати окремі підсистеми, що відображатимуть механізм та послідовність процесу їх формування в межах бізнес-процесу. Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції при цьому визначається на основі узагальнення значень показників якості, отриманих на завершальному етапі реалізації бізнес-процесу.

Обґрунтування вибору найбільш ефективного управлінського рішення, як для окремих стадій бізнес-процесу, так і для оптимального поєднання альтернативних рішень у межах усього процесу, доцільно здійснювати не лише шляхом розв'язання окремих оптимізаційних задач, але й на основі комплексного аналізу отриманих результатів з урахуванням існуючих обмежень, обумовлених специфікою функціонування підприємства.

Особливу увагу слід приділяти тому, що в процесі вирішення оптимізаційних задач важливим є не тільки отримання певного результату оптимізації, але й можливість подальшого аналізу прийнятих рішень із використанням сучасних аналітичних технологій. Це дозволяє дослідити взаємозв'язки між окремими показниками, оцінити вплив різних факторів на результати діяльності підприємства та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Одним із доцільних підходів є використання методу, за якого одна із заданих величин розглядається як змінний параметр, а оптимізаційна задача розв'язується для різних значень цієї величини. Такий підхід дозволяє визначити характер взаємозалежності між показниками та встановити вплив окремих параметрів на рівень конкурентоспроможності продукції.

У результаті розв'язання таких оптимізаційних задач формується певна множина допустимих варіантів оптимальних комбінацій управлінських рішень. Подальший аналіз цих варіантів з урахуванням виробничих, організаційних та ресурсних умов діяльності підприємства дозволяє здійснити обґрунтований вибір найбільш ефективного рішення, а також визначити резерви скорочення витрат на окремих етапах реалізації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ

ТОВ «ТЕХПРОМЕЛЕКТРО»

2.1. Загальна характеристика та аналіз системи управління ТОВ «Техпромелектро»

Відповідно до положень Статуту підприємства, ТОВ «Техпромелектро» здійснює багатопрофільну господарську діяльність, спрямовану на отримання прибутку та забезпечення ефективного функціонування підприємства в різних секторах економіки. Основними напрямками діяльності товариства є виробнича, промислова, торговельна, будівельна, транспортна, фінансова та сільськогосподарська діяльність.

У сфері машинобудування підприємство здійснює виробництво різних видів машин та устаткування, зокрема двигунів, турбін, насосного та компресорного обладнання, гідроапаратури, підйомно-транспортних механізмів, вентиляційних і охолоджувальних систем, обладнання загальнопромислового призначення, сільськогосподарської техніки, верстатів різного функціонального призначення, а також устаткування для будівельної, гірничодобувної, легкої та паперової промисловості.

Одним із напрямів діяльності підприємства є виробництво електричного та електронного обладнання. У межах цього напрямку товариство здійснює виготовлення електричних машин, апаратури, електронно-обчислювальної техніки, канцелярського обладнання, а також засобів зв'язку, телебачення та радіотехнічного обладнання.

Важливе місце у структурі діяльності підприємства займає хімічне виробництво, яке передбачає виготовлення продуктів нафтопереробки, промислових газів, лакофарбової продукції, пігментів, мінеральних добрив, пестицидів, агрохімікатів, фотохімічних матеріалів, мастильних речовин, клеїв, синтетичних волокон і полімерних матеріалів. Крім того, підприємство

здійснює виробництво гумових і пластмасових виробів, переробку пластмас та обробку каменю.

У межах металургійного напрямку діяльності товариство займається виробництвом труб різного призначення, кольорових металів, металевих конструкцій, а також широкого асортименту металевої продукції промислового та господарського призначення.

Сільськогосподарська діяльність підприємства охоплює вирощування зернових, технічних та інших видів культур, овочів, фруктів і ягід, надання послуг у сфері рослинництва та тваринництва, ведення лісового господарства, а також здійснення промислового рибальства.

Підприємство також здійснює діяльність у сфері видобувної промисловості, зокрема видобуток природних матеріалів, що використовуються у будівництві та інших галузях національної економіки.

У галузі переробної промисловості підприємство виконує переробку м'яса, риби, овочів і фруктів, виробництво молочної продукції, хлібобулочних виробів, чаю, кави, а також алкогольних і безалкогольних напоїв, зокрема пива, вин та соків.

Серед напрямів діяльності підприємства важливе місце займає виробництво та постачання енергетичних ресурсів. Зокрема, товариство здійснює виробництво і розподіл електроенергії за нерегульованими тарифами, а також постачання природного газу.

Будівельна діяльність підприємства включає підготовку земельних ділянок під забудову, виконання цивільного будівництва, опоряджувальних робіт та завершальних етапів будівництва.

Крім виробничої діяльності, підприємство здійснює оптову та роздрібну торгівлю, надає послуги у сфері готельного бізнесу та туристичного обслуговування.

У сфері транспортних послуг товариство виконує пасажирські та вантажні перевезення, ремонт і технічне обслуговування транспортних

засобів, транспортування нафти та газу трубопровідним транспортом, а також надає послуги транспортної інфраструктури.

Окремим напрямом діяльності підприємства є фінансова діяльність, яка передбачає здійснення фінансового посередництва, надання фінансових послуг, управління фінансовими активами та професійну діяльність на ринку цінних паперів.

Організаційна структура виробничого підприємства представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Техпромелектро»

Організаційна структура підприємства побудована за дивізіональним принципом управління. Такий тип структури передбачає розмежування управлінських функцій за окремими напрямками діяльності, видами продукції або структурними підрозділами підприємства. У межах дивізіональної структури кожний підрозділ має визначений рівень самостійності у прийнятті

управлінських рішень та несе відповідальність за результати власної діяльності.

Дивізіональна структура управління широко застосовується на великих і багатопрофільних підприємствах, діяльність яких характеризується значною кількістю виробничих процесів, різноманітністю продукції та наявністю територіально відокремлених підрозділів. Використання такого типу організаційної структури дозволяє забезпечити більш ефективне управління окремими напрямками діяльності підприємства та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень.

Однією з основних переваг дивізіональної структури є можливість ефективного управління великими підприємствами зі значною кількістю працівників і складною організаційною системою. Така структура забезпечує гнучкість управління та дозволяє швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища порівняно з лінійними або лінійно-штабними структурами управління. Крім того, розширення повноважень окремих підрозділів сприяє підвищенню їх самостійності та відповідальності за результати діяльності, унаслідок чого структурні одиниці фактично функціонують як центри прибутку.

Позитивним аспектом дивізіональної структури є також більш тісний взаємозв'язок між виробництвом і споживачами продукції, що сприяє оперативнішому врахуванню потреб ринку, підвищенню якості продукції та вдосконаленню процесу обслуговування клієнтів.

Разом із тим дивізіональна структура управління має і певні недоліки. Насамперед вона характеризується значною кількістю рівнів управління, що ускладнює систему підпорядкування та може призводити до уповільнення процесу прийняття рішень. Між виконавцями та керівництвом підприємства формується багаторівнева управлінська вертикаль, що знижує оперативність інформаційного обміну.

Крім того, у межах дивізіональної структури часто спостерігається відокремленість функціональних служб окремих підрозділів від центрального

апарату управління підприємства. Це може спричиняти недостатній рівень координації діяльності структурних одиниць та ускладнювати процес взаємодії між підрозділами.

Недоліком дивізійної структури також є дублювання окремих функцій управління на різних рівнях організаційної ієрархії, що призводить до збільшення витрат на утримання управлінського персоналу. У структурних підрозділах нерідко зберігаються елементи лінійної або лінійно-штабної системи управління, що може зумовлювати перевантаження керівників, надмірну централізацію окремих управлінських функцій та недостатню ефективність взаємодії між підрозділами.

Таким чином, дивізійна структура управління дозволяє забезпечити ефективне функціонування багатопрофільного підприємства та підвищити гнучкість управлінської системи. Водночас для забезпечення високої ефективності її функціонування необхідним є вдосконалення механізмів координації діяльності структурних підрозділів, оптимізація інформаційних потоків та підвищення рівня автоматизації управлінських процесів.

2.2. Економічний аналіз діяльності ТОВ «Техпромелектро»

Проведення аналізу діяльності підприємства є необхідною складовою процесу управління як на етапі розроблення планових показників, так і під час контролю за рівнем їх виконання. Аналіз дозволяє отримати необхідну інформацію щодо результатів функціонування підприємства, виявити наявні проблеми та сформулювати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності.

Об'єктом аналізу господарської діяльності підприємства є економічні результати його функціонування. На промислових підприємствах до основних об'єктів аналізу належать виробництво та реалізація продукції, рівень собівартості продукції, ефективність використання матеріальних, трудових і

фінансових ресурсів, фінансові результати діяльності, а також показники фінансового стану підприємства.

В сучасних умовах господарювання використання економічного аналізу є об'єктивною необхідністю, оскільки прийняття управлінських рішень повинно базуватися на достовірних розрахунках та всебічному дослідженні економічних процесів. Реалізація будь-яких організаційних, технічних або технологічних заходів потребує попереднього економічного обґрунтування їх доцільності та оцінки можливих результатів впровадження.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства доцільно провести аналіз основних техніко-економічних показників на основі даних фінансової звітності підприємства за 2021–2023 роки. Такий аналіз дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів підприємства, оцінити результати його господарської діяльності та виявити основні тенденції розвитку.

Дослідження ефективності використання виробничих ресурсів та показників прибутковості діяльності підприємства «Техпромелектро» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Показники ефективності діяльності підприємства

Показники	Одиниця виміру	Період		Відхилення	
		2022 рік	2023 рік	абсолютне	відносне
1. Показник виробництва продукції на гривню витрат	грн.	1,36	1,57	0,21	1,15
2. Витрати на гривню товарної продукції	грн.	0,73	0,64	-0,11	0,87
3. Продуктивність праці на одного працюючого	тис. грн.	356,8	567,4	210,8	1,59
4. Рентабельність продукції	%	17,3%	32%	14,7	1,84
5. Фондоозброєність	грн.	37,8	31,6	-6,2	0,84
6. Фондоємність	грн.	0,10	0,06	-0,04	0,6

Таким чином, за результатами проведеного техніко-економічного аналізу можна зробити висновок про загалом позитивну динаміку основних показників діяльності підприємства. Більшість досліджуваних техніко-економічних показників упродовж аналізованого періоду демонстрували тенденцію до покращення, що свідчить про підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Проведені розрахунки показали, що у 2023 році на кожен вкладений гривню ресурсів підприємством було вироблено товарної продукції на 15 % більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про підвищення рівня ефективності використання виробничого потенціалу та покращення результативності господарської діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією також стало зниження витрат на одну гривню товарної продукції на 13 %, що сприяло скороченню загального рівня собівартості продукції. Зменшення витрат свідчить про більш раціональне використання ресурсів підприємства, підвищення ефективності виробничих процесів та оптимізацію витратної частини діяльності.

Крім того, у досліджуваному періоді спостерігалось суттєве зростання рівня рентабельності продукції, який майже подвоївся порівняно з попереднім роком. Досягнення такого результату стало можливим завдяки реалізації ефективної маркетингової політики підприємства, розширенню ринків збуту та підвищенню конкурентоспроможності продукції.

Для проведення аналізу фінансового стану ТОВ «Техпромелектро» використовуються дані фінансової звітності підприємства за 2022–2023 роки, зокрема форма №1 «Баланс» та форма №2 «Звіт про фінансові результати». Аналіз зазначених форм звітності дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, його платоспроможність, ліквідність та ефективність використання ресурсів.

Попередня оцінка фінансового стану підприємства здійснюється за допомогою горизонтального та вертикального аналізу бухгалтерського балансу.

Горизонтальний аналіз спрямований на визначення змін окремих показників балансу у динаміці шляхом порівняння даних звітного періоду з показниками попереднього періоду. Такий аналіз дозволяє визначити абсолютні та відносні зміни за окремими статтями балансу, а також встановити темпи зростання або скорочення окремих показників.

Розрахунки в процесі горизонтального аналізу здійснюються як у абсолютному, так і у відносному вираженні, що дозволяє комплексно оцінити тенденції зміни фінансових показників підприємства.

Не менш важливим інструментом оцінювання фінансового стану підприємства є вертикальний аналіз балансу. Його сутність полягає у визначенні питомої ваги окремих статей активу та пасиву у загальній валюті балансу.

Вертикальний аналіз дозволяє оцінити структуру майна підприємства, джерела формування активів та виявити структурні зміни у фінансовому стані підприємства за аналізований період.

Основною метою вертикального аналізу є визначення частки окремих елементів балансу у його загальному підсумку та оцінка структурних змін, що відбулися у фінансовому стані підприємства. Горизонтальний і вертикальний аналізи взаємодоповнюють один одного та забезпечують комплексне дослідження фінансового стану підприємства, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку результатів його діяльності та сформувані обґрунтовані управлінські рішення.

Для комплексної оцінки фінансового стану підприємства доцільно використовувати систему показників, які можна об'єднати у п'ять основних груп: показники майнового стану підприємства, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Кожна із зазначених груп характеризує окремий напрям функціонування підприємства та дозволяє оцінити ефективність управління ресурсами.

Перша група показників використовується для оцінки майнового стану підприємства. У межах цієї групи визначають коефіцієнт зносу основних

засобів, який характеризує рівень фізичного та морального зношення виробничих фондів і показує частку зношених основних засобів у їх загальній вартості. Також розраховується коефіцієнт оновлення основних засобів, який відображає частку нових основних засобів у складі основних фондів підприємства на кінець звітного періоду. Важливим показником є і коефіцієнт вибуття основних засобів, що характеризує частку основних фондів, які вибули з експлуатації протягом звітного періоду внаслідок фізичного зносу або інших причин.

Оцінювання ліквідності підприємства передбачає визначення здатності підприємства своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання. Для цього розраховується коефіцієнт покриття, який характеризує співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань підприємства. Зростання цього показника, як правило, свідчить про покращення платоспроможності підприємства. Нормативне значення коефіцієнта залежить від специфіки діяльності підприємства та його потреби у вільних грошових ресурсах.

Крім того, визначається коефіцієнт швидкої ліквідності, який є більш жорстким показником оцінки ліквідності, оскільки при його розрахунку зі складу оборотних активів виключаються виробничі запаси як найменш ліквідна їх частина.

Необхідність такого підходу пояснюється тим, що в умовах вимушеної реалізації запасів підприємство може отримати значно меншу суму коштів порівняно з витратами на їх придбання.

Найбільш суворим критерієм оцінки платоспроможності є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який показує, яку частину короткострокових зобов'язань підприємство може погасити негайно за рахунок найбільш ліквідних активів. Додатково для оцінювання фінансового забезпечення діяльності підприємства розраховується показник чистого оборотного капіталу, що характеризує рівень забезпеченості підприємства власними оборотними ресурсами.

Для аналізу фінансової стійкості підприємства використовуються показники структури капіталу та рівня фінансової незалежності. Одним із основних показників є коефіцієнт маневреності власного капіталу, який характеризує частку власного капіталу, що використовується для фінансування поточної діяльності підприємства, тобто вкладена в оборотні активи. Інша частина власного капіталу при цьому залишається капіталізованою у необоротних активах.

Важливим показником фінансової стійкості є коефіцієнт автономії, який демонструє ступінь незалежності підприємства від залучених позикових коштів. Чим вищим є значення цього показника, тим стійкішим вважається фінансовий стан підприємства та тим легше воно може адаптуватися до несприятливих економічних умов.

Особливої актуальності даний показник набуває в умовах економічної нестабільності та погіршення ринкової кон'юнктури.

Також у межах оцінки фінансової стійкості розраховуються коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами та коефіцієнт концентрації позикового капіталу, які дозволяють оцінити рівень залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Для оцінювання ділової активності підприємства застосовуються показники оборотності активів, матеріальних запасів, основних засобів та власного капіталу.

Зазначені коефіцієнти характеризують швидкість обігу ресурсів підприємства та ефективність їх використання у процесі господарської діяльності.

Останню групу показників формують коефіцієнти рентабельності, які дозволяють оцінити рівень прибутковості діяльності підприємства. У процесі аналізу визначають рентабельність активів, власного капіталу, продукції та рентабельність продажів.

Для проведення розрахунків у дослідженні використовувалися показники фінансової звітності підприємства за 2019–2023 роки, а отримані результати аналізу наведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники діяльності ТОВ «Техпромелектро» у 2019-2023 роках

Показник	Норматив	2019	2020	2021	2022	2023
1. Показники майнового стану						
1.1. Коефіцієнт зносу основних фондів	В сторону зменшення	0,2143	0,2076	0,1020	0,1446	0,1645
1.2. Коефіцієнт оновлення основних фондів	В сторону збільшення	0,2185	0,2910	0,1079	0,1110	0,0353
1.3. Коефіцієнт вибуття	< К _{оновлення}	0,006	0,0716	0,0056	0,0103	0,0098
Показники ліквідності підприємства						
2.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,9723	0,8258	2,0418	3,1189	4,1314
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,3163	0,6035	1,8356	2,1760	2,9387
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	В сторону збільшення >0	0,0208	0,0154	0,2446	0,5560	0,4815
3. Показники фінансової стійкості						
3.1. Коефіцієнт автономії	>0,5	0,3767	0,2035	0,6282	0,5766	0,5815
3.2 Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	В сторону зменшення <1	1,6547	3,9133	0,5918	0,7344	0,7197
3.3. Коефіцієнт забезпечення оборотними коштами	>0,1	0,0242	-0,2110	0,5120	0,6794	0,7580
3.4. Коефіцієнт маневренності власного капіталу	В сторону збільшення >0	-0,242	-0,5043	0,3771	0,4310	0,4557
Показники ділової активності						
4.1. Коефіцієнт оборотності активів	В сторону збільшення	1,8235	1,4932	0,6491	1,0353	0,3785
4.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	В сторону збільшення	9,2067	13,2712	3,0395	2,7608	0,8505
4.3 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	В сторону збільшення	5,8585	5,8210	1,4752	1,7245	0,6532
Показники рентабельності						
5.1 Коефіцієнт рентабельності активів	В сторону збільшення >0	0,0862	0,0233	0,3115	0,0282	0,0012
5.2 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	В сторону збільшення >0	0,0719	0,0909	0,7090	0,0469	0,0021
5.3 Коефіцієнт рентабельності продаж	В сторону збільшення >0	0,0473	0,0156	0,4799	0,0272	0,0321
5.4 Коефіцієнт рентабельності продукції	В сторону збільшення >0	0,0783	0,0401	0,2581	0,1731	0,3166

Проведений аналіз показників, наведених у табл. 2.3, дозволяє зробити висновок про наявність як позитивних тенденцій, так і окремих проблемних аспектів у фінансово-господарській діяльності ТОВ «Техпромелектро».

Оцінка майнового стану підприємства свідчить про поступове погіршення технічного стану основних засобів. Зокрема, рівень зносу основних фондів досяг майже 16 %, при цьому починаючи з 2021 року простежується стійка тенденція до збільшення частки зношених основних засобів у їх загальному обсязі. Така ситуація свідчить про поступове старіння виробничого обладнання та потребу у більш активному оновленні матеріально-технічної бази підприємства.

Частка нових основних засобів у 2023 році становила лише близько 3 %, що є недостатнім для забезпечення ефективного оновлення виробничого потенціалу підприємства. Водночас позитивним моментом є те, що протягом останніх двох років спостерігалось поступове зростання коефіцієнта оновлення основних засобів. Крім того, коефіцієнт вибуття основних фондів залишається нижчим за коефіцієнт оновлення, що свідчить про перевищення обсягів введення нових основних засобів над обсягами їх вибуття. Незважаючи на це, підприємству доцільно посилити інвестиційну діяльність у напрямі модернізації основних виробничих фондів, оскільки наявний рівень оновлення не компенсує темпи їх зношення.

Аналіз показників ліквідності демонструє поступове покращення платоспроможності підприємства. Так, коефіцієнт покриття у 2019 та 2021 роках перебував нижче нормативного значення, що свідчило про недостатній рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними активами. Однак починаючи з 2022 року даний показник досяг нормативного рівня та продовжив тенденцію до зростання, що характеризує покращення фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2019 році також не відповідав нормативним вимогам, проте у 2023 році його значення становило 2,93. Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань підприємство мало майже

2 гривні 93 копійки найбільш ліквідних активів, що свідчить про достатній рівень платоспроможності.

Показник абсолютної ліквідності у 2023 році засвідчив, що підприємство мало можливість негайно погасити близько половини своїх короткострокових зобов'язань за рахунок найбільш ліквідних активів. Такий результат свідчить про задовільний рівень миттєвої платоспроможності підприємства.

Наявність позитивного значення чистого оборотного капіталу підтверджує, що підприємство не лише здатне своєчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання, але й має певний запас фінансових ресурсів для розширення діяльності та здійснення інвестиційних вкладень. Особливо важливою є тенденція до зростання даного показника, яка спостерігається починаючи з 202 року, оскільки це свідчить про підвищення фінансової стабільності та розширення можливостей для розвитку підприємства.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Техпромелектро» загалом характеризуються позитивно. Коефіцієнт автономії відповідає нормативним значенням, що свідчить про достатній рівень фінансової незалежності підприємства та відносно низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування.

Разом із тим коефіцієнт концентрації позикового капіталу у 2023 році становив 71 %, що свідчить про значну частку позикових коштів у структурі капіталу підприємства. Незважаючи на відповідність нормативним межам, цей показник є вищим приблизно на 11 % порівняно із середнім значенням 2020 року, що може свідчити про поступове зростання залежності підприємства від залученого капіталу.

Показник забезпеченості власними оборотними коштами перебував у межах нормативного значення, що характеризує достатній рівень фінансового забезпечення поточної діяльності підприємства. Крім того, коефіцієнт маневреності власного капіталу демонстрував позитивну тенденцію до зростання, що свідчить про підвищення гнучкості використання власних

фінансових ресурсів. Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок про поступове покращення фінансової стійкості підприємства упродовж останніх двох років.

Аналіз показників ділової активності свідчить про неоднозначні тенденції. Зокрема, коефіцієнт оборотності активів, який характеризує ефективність використання активів підприємства з точки зору обсягів реалізації продукції, у 2020 році суттєво знизився. У цей період на кожную гривню активів припадало лише 38 копійок реалізованої продукції, що свідчить про недостатньо ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства. Крім того, подальша тенденція до зниження цього показника є негативною та потребує вжиття заходів щодо підвищення ефективності використання активів.

Водночас коефіцієнт оборотності матеріальних запасів упродовж останніх років мав тенденцію до зростання, що свідчить про прискорення швидкості реалізації товарно-матеріальних цінностей та більш ефективне управління запасами.

Показник фондівддачі протягом 2019–2023 років поступово знижувався. Якщо у 2017 році основні засоби здійснювали понад 13 оборотів на рік, то у 2021 році цей показник становив лише 0,85 обороту. Така динаміка свідчить про зниження ефективності використання основних засобів та недостатній рівень завантаження виробничих потужностей підприємства. Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо оборотності власного капіталу.

Результати аналізу рентабельності свідчать, що у 2023 році підприємство отримало прибуток, однак рівень рентабельності залишався порівняно невисоким. При цьому ситуація покращилася порівняно з 2021 роком, коли підприємство здійснювало діяльність зі збитками. Це свідчить про поступове відновлення фінансових результатів діяльності підприємства та покращення ефективності його функціонування.

У цілому результати проведеного аналізу свідчать про те, що фінансово-господарську діяльність досліджуваного підприємства можна оцінити як

відносно стабільну та задовільну. Більшість фінансово-економічних показників перебувають у межах нормативних значень, хоча окремі з них мають певні відхилення як позитивного, так і негативного характеру. Водночас упродовж останніх двох років простежується тенденція до погіршення окремих показників діяльності, що свідчить про необхідність посилення управлінського впливу на виробничі та збутові процеси підприємства.

У зв'язку з цим виникає потреба у вдосконаленні маркетингової діяльності підприємства, розробленні більш ефективних інструментів просування продукції та формуванні сучасної системи управління збутом. Проведений аналіз дозволяє визначити найбільш проблемні аспекти діяльності підприємства та врахувати отримані результати у процесі подальшого вдосконалення системи управління підприємством.

За результатами аналізу фінансового стану підприємства можна сформулювати такі висновки.

По-перше, у досліджуваному періоді спостерігалось зростання загальної вартості активів підприємства. Сума активів збільшилася на 5910 тис. грн, або більш ніж на 27 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Основним чинником такого зростання стало збільшення обсягу оборотних активів. Абсолютний приріст оборотних коштів становив 5706 тис. грн, що дорівнює приблизно 40 % їх попереднього обсягу.

Поряд із цим відбулося також збільшення вартості основних засобів підприємства на 204 тис. грн. Зростання даного показника пов'язане із придбанням нового обладнання та проведенням часткового технічного переоснащення виробництва, що може позитивно вплинути на ефективність виробничих процесів у майбутньому.

По-друге, аналіз структури оборотних активів свідчить про її певне покращення. Протягом аналізованого періоду виробничі запаси зросли на 1385 тис. грн, або на 43,3 %, що може свідчити про збільшення обсягів виробництва та активізацію господарської діяльності підприємства. Також відбулося

зростання обсягів готової продукції на 1072 тис. грн та збільшення суми грошових коштів на 1239 тис. грн. Наведені зміни характеризують позитивну динаміку обороту підприємства та свідчать про розширення його операційної діяльності.

Разом із тим негативним аспектом є збільшення дебіторської заборгованості за товари та послуги. У абсолютному вираженні її обсяг зріс на 1202 тис. грн, або приблизно на 15 %. Це свідчить про те, що підприємство фактично надавало комерційний кредит своїм контрагентам, які не здійснювали своєчасних розрахунків за отриману продукцію та послуги.

Водночас за умови співпраці з надійними партнерами існує ймовірність надходження відповідних коштів у наступних періодах, що може позитивно вплинути на рівень ліквідності та фінансової стабільності підприємства.

По-третє, аналіз структури пасивів підприємства показав скорочення загального обсягу зобов'язань. Зокрема, короткострокові зобов'язання зменшилися на 44 тис. грн, або приблизно на 1,02 %. Основною причиною такого скорочення стало зменшення кредиторської заборгованості на 847 тис. грн, що свідчить про своєчасне виконання підприємством своїх зобов'язань перед постачальниками та підрядниками.

Однак одночасно спостерігалось збільшення поточних зобов'язань за розрахунками, зокрема за оплатою праці та за авансами, отриманими від інших підприємств у рахунок майбутніх поставок продукції. Це свідчить про активізацію господарських операцій підприємства та збільшення обсягів взаєморозрахунків із контрагентами.

Слід також зазначити, що сума отриманих авансів на кінець року була меншою за обсяг дебіторської заборгованості за реалізовану продукцію та надані послуги, що свідчить про певне відволікання фінансових ресурсів підприємства в дебіторську заборгованість.

Для більш глибокого дослідження фінансового стану підприємства було проведено вертикальний аналіз бухгалтерського балансу. Його сутність полягає у визначенні питомої ваги окремих статей активу та пасиву у загальній

валюти балансу. У процесі вертикального аналізу загальний підсумок балансу приймається за 100 %, а кожна стаття фінансової звітності розглядається як частка від цього значення.

Результати вертикального аналізу дозволяють оцінити структуру активів і пасивів підприємства, а також визначити зміни, що відбулися у структурі балансу протягом аналізованого періоду.

Проведений аналіз показав, що частка оборотних активів у структурі балансу підприємства є досить значною. На початок звітного періоду вона перевищувала 66 %, а протягом року продовжувала зростати. Збільшення частки оборотних активів позитивно впливає на показники ліквідності та фінансової стійкості підприємства, оскільки свідчить про розширення виробничих запасів, збільшення обсягів виробництва та наявність достатнього обсягу грошових коштів для забезпечення поточної діяльності.

Частка основних засобів у структурі активів, навпаки, мала тенденцію до зменшення. З одного боку, це може свідчити про реалізацію політики технічного переоснащення підприємства та оновлення виробничих потужностей. З іншого боку, скорочення питомої ваги основних засобів може бути пов'язане зі зростанням рівня їх фізичного зносу та перерозподілом фінансових ресурсів на користь оборотних активів з метою підвищення ліквідності підприємства.

Аналіз структури пасивів показав, що власний капітал підприємства займає домінуючу частку у загальному обсязі джерел фінансування. На початок року його частка становила близько 81,5%, а на кінець року – 85,7% від загальної суми пасивів. Така структура капіталу свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства, достатню платоспроможність та низький ризик виникнення банкрутства.

Довгострокові зобов'язання у підприємства практично відсутні. Лише на кінець звітного періоду виникли відстрочені податкові зобов'язання. Позитивним аспектом є також незначна частка короткострокових зобов'язань у структурі пасивів. Упродовж звітного періоду їх питома вага скоротилася з

18,4% до 14,2%, тобто на 4,2%, що свідчить про зниження боргового навантаження та покращення фінансової стійкості підприємства.

Отже, за результатами проведеного вертикального аналізу бухгалтерського балансу підприємства можна зробити низку узагальнюючих висновків щодо змін у структурі активів і джерел їх формування.

Насамперед структура балансу свідчить про поступове скорочення питомої ваги основних засобів у загальному обсязі активів підприємства при одночасному збільшенні частки оборотних активів. Така тенденція може бути наслідком як підвищення рівня зношення основних фондів, так і переорієнтації підприємства на збільшення обсягів оборотного капіталу з метою забезпечення стабільності поточної діяльності та підтримання належного рівня ліквідності.

Водночас у структурі оборотних активів спостерігається стійка тенденція до збільшення дебіторської заборгованості, що свідчить про зростання обсягів комерційного кредитування контрагентів підприємства. Поряд із цим відбулося збільшення обсягу грошових коштів у національній валюті, що позитивно характеризує рівень платоспроможності підприємства та створює передумови для забезпечення безперервності його операційної діяльності.

У зв'язку з виявленими тенденціями підприємству доцільно посилити контроль за структурою та ефективністю використання фінансових ресурсів. Особливу увагу необхідно приділити оптимізації витратної частини діяльності, удосконаленню системи управління витратами, а також підвищенню ефективності взаємодії з постачальниками та контрагентами. Важливим напрямом удосконалення діяльності підприємства є посилення контролю за цільовим використанням ресурсів та запобігання непродуктивним витратам.

Проведення горизонтального та вертикального аналізу балансу дозволило встановити, що підприємство поступово нарощує обсяг оборотних активів, що позитивно впливає на показники фінансової стійкості та

ліквідності. При цьому у структурі пасивів зберігається значна частка короткострокових зобов'язань, а також спостерігається збільшення питомої ваги грошових коштів у валюті балансу.

Позитивним аспектом є високий рівень власного капіталу у структурі джерел фінансування підприємства. Частка власного капіталу становить близько 80 % загальної суми пасивів, що характеризує підприємство як фінансово незалежне та достатньо стійке до впливу зовнішніх ризиків. Така структура капіталу свідчить про низьку ймовірність банкрутства підприємства, а також підтверджує належний рівень його платоспроможності та фінансової стабільності.

Таким чином, результати горизонтального та вертикального аналізу балансу дають підстави стверджувати, що фінансовий стан підприємства у досліджуваному періоді загалом покращився. Зокрема, загальна сума активів підприємства порівняно з початком аналізованого періоду збільшилася на 5910 тис. грн, що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності та зростання ресурсного потенціалу підприємства.

Позитивною тенденцією також стало скорочення кредиторської заборгованості приблизно на 15 %, що свідчить про покращення стану розрахунків із постачальниками та підрядниками. Більшість інших показників фінансового стану підприємства або залишилися стабільними, або продемонстрували помірну позитивну динаміку, що загалом характеризує діяльність підприємства як фінансово стійку та перспективну для подальшого розвитку.

Розглянемо характеристику коефіцієнтів фінансової автономії, залежності, маневреності власного та концентрації залученого капіталу.

Коефіцієнт фінансової автономії є одним із ключових показників оцінки фінансової стійкості підприємства та має важливе значення як для потенційних інвесторів, так і для кредиторів. Даний показник характеризує частку власного капіталу у загальній вартості майна підприємства та відображає рівень його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Чим

вищим є значення коефіцієнта фінансової автономії, тим стабільнішим вважається фінансовий стан підприємства та тим меншим є рівень фінансових ризиків.

Результати проведеного аналізу свідчать про низький рівень фінансової незалежності підприємства. Зокрема, у 2020 році частка майна, сформованого за рахунок власного капіталу, становила лише 13,6 %, що значно нижче нормативного значення. У подальшому ситуація продовжувала погіршуватися, і вже у 2023 році підприємство фактично втратило власний капітал, що свідчить про критичний рівень фінансової залежності.

Таким чином, діяльність підприємства фінансується переважно за рахунок позикових коштів, що означає його повну залежність від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Протягом аналізованого періоду коефіцієнт фінансової автономії не досягав нормативного рівня у 50 %, що свідчить про недостатній рівень фінансової стійкості та високий ризик втрати платоспроможності. У результаті можливості залучення власних фінансових ресурсів для забезпечення подальшої діяльності підприємства у 2022 році фактично були вичерпані.

Додатковим підтвердженням високого рівня фінансової залежності є значення коефіцієнта фінансового ризику, який характеризує співвідношення між залученим і власним капіталом підприємства. У 2021 році значення цього показника перевищувало нормативний рівень 0,5, що свідчило про надмірну частку позикових коштів у структурі капіталу. У 2022 році ситуація ще більше ускладнилася через фактичну відсутність власного капіталу, що вказує на критичний рівень фінансового ризику та значне посилення залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Таблиця 2.4

Порівняльна таблиця коефіцієнтів ліквідності за 2022-2023 рр.

Коефіцієнт	Норматив	2022	2023	Зміна (+/-)
1. Покриття	> 1,5	0,89	0,92	0,03
2. Швидкої ліквідності	1	0,51	0,92	0,41
3. Абсолютної ліквідності	0,2-0,25	0,06	0,01	-0,05

У досліджуваному періоді значення коефіцієнта покриття протягом двох років залишалося нижчим за рекомендований нормативний рівень, який становить 1,5. Така ситуація свідчить про недостатній рівень ліквідності підприємства та наявність проблем із забезпеченням поточних зобов'язань оборотними активами. Іншими словами, структура балансу підприємства характеризується недостатньою платоспроможністю, що вказує на неліквідний характер балансу та підвищує ризик виникнення фінансових труднощів у процесі здійснення поточної діяльності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає частку короткострокових зобов'язань, яку підприємство здатне погасити негайно за рахунок найбільш ліквідних активів, насамперед грошових коштів та їх еквівалентів. Проведений аналіз показав, що протягом аналізованого періоду значення даного показника поступово знижувалося. На кінець 2023 року підприємство фактично втратило можливість оперативно погашати свої поточні зобов'язання, що свідчить про погіршення рівня платоспроможності та недостатність вільних грошових ресурсів для забезпечення безперебійного виконання фінансових зобов'язань.

Для більш комплексної оцінки ефективності функціонування підприємства доцільно здійснити аналіз показників ділової активності. Дана група показників характеризує результативність основної діяльності підприємства через оцінювання швидкості обороту його фінансових ресурсів, активів та капіталу. Аналіз показників ділової активності дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та оцінити інтенсивність його господарської діяльності (табл. 2.5).

Таким чином, упродовж аналізованого періоду спостерігалось покращення показників оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості. Зокрема, середній період погашення дебіторської заборгованості скоротився зі 104 днів у 2022 році до 92 днів у 2023 році, що свідчить про прискорення розрахунків із покупцями та підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю. Аналогічна тенденція простежується і щодо кредиторської заборгованості: тривалість її погашення

зменшилася з 31 дня у 2022 році до 23 днів у 2023 році, що характеризує покращення фінансової дисципліни підприємства та своєчасність виконання зобов'язань перед постачальниками і контрагентами.

Таблиця 2.5

Показники ділової активності

Показник	2022	2023
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, раз	3,45	3,91
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні	104,34	92,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, раз	11,38	15,32
Період оборотності кредиторської заборгованості, дні	31,6	23,5
Коефіцієнт оборотності запасів	23,4	40,2
Період оборотності запасів, дні	15,4	8,9
Коефіцієнт оборотності активів, раз	1,13	0,76
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	0,25	0,29

Позитивні зміни також відбулися у сфері управління запасами. Значення коефіцієнта оборотності запасів зросло з 23,4 обертів у 2022 році до 40,2 обертів у 2023 році. Зростання цього показника свідчить про підвищення швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів та більш ефективне використання оборотних активів підприємства. Чим вищим є коефіцієнт оборотності запасів, тим менший обсяг фінансових ресурсів відволікається у найменш ліквідну частину оборотних активів, що позитивно впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

Отже, результати аналізу показників ділової активності свідчать про поступове прискорення обороту фінансових ресурсів підприємства, що характеризує підвищення ефективності його господарської діяльності та більш раціональне використання наявного ресурсного потенціалу.

Важливе значення у процесі оцінювання результативності діяльності підприємства мають показники рентабельності, які належать до групи узагальнюючих фінансово-економічних показників. Саме вони відображають кінцеві результати господарської діяльності та характеризують рівень

ефективності використання ресурсів підприємства. Рентабельність доцільно розглядати як результат впливу комплексу техніко-економічних факторів, що дозволяє використовувати її як об'єкт техніко-економічного аналізу. Основною метою такого аналізу є встановлення кількісної залежності між фінансовими результатами діяльності підприємства та факторами, що формують ці результати.

Показник рентабельності продажу характеризує обсяг прибутку, який припадає на одну гривню реалізованої продукції. У 2022 році рівень рентабельності продажу становив 7,9 %, тоді як у 2023 році він зріс до 9,3 %. Це означає, що після покриття всіх витрат підприємство отримувало 0,079 грн прибутку з кожної гривні реалізації у 2022 році та 0,093 грн - у 2023 році. Зростання даного показника свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та підвищення ефективності управління витратами.

Рентабельність активів, яку також називають коефіцієнтом «прибуток/актив», відображає ефективність використання активів підприємства у процесі формування прибутку. Даний показник характеризує, який обсяг прибутку приносить кожна гривня, вкладена в активи підприємства, і дозволяє оцінити результативність використання його майнового потенціалу.

Операційна рентабельність реалізованої продукції демонструє рівень прибутковості діяльності підприємства після покриття витрат, пов'язаних із виробництвом та реалізацією продукції, за винятком витрат, які безпосередньо не стосуються операційної діяльності. Зростання рівня операційної рентабельності свідчить про скорочення адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат, тобто про підвищення ефективності управління постійними витратами підприємства та забезпечення більш раціонального використання ресурсів.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ

3.1. Використання процесного підходу в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств одним із ключових завдань управлінської діяльності є своєчасне виявлення проблемних ситуацій та формування ефективних механізмів їх подолання. Від якості управлінських рішень значною мірою залежить стабільність функціонування підприємства, рівень його конкурентоспроможності та перспективи подальшого розвитку. Прийняття необґрунтованих або неефективних рішень може спричинити втрату фінансової стійкості, погіршення результатів господарської діяльності, а в окремих випадках – призвести до кризового стану або банкрутства підприємства.

Процес формування та реалізації управлінських рішень у сучасній економічній літературі розглядається як складова системи менеджменту підприємства, яка охоплює комплекс наукових підходів, принципів, методів і механізмів управління. Така система включає цільову, керуючу, функціональну та забезпечувальну підсистеми, взаємодія яких спрямована на досягнення стратегічних і поточних цілей діяльності підприємства.

Важливе місце у структурі керуючої підсистеми займає підсистема розроблення управлінських рішень, пов'язаних із реалізацією організаційних змін. Її значення обумовлене тим, що саме якість і своєчасність прийнятих рішень визначають здатність підприємства адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, підтримувати ефективність діяльності та забезпечувати довгостроковий розвиток.

У разі, якщо під час розроблення управлінських рішень керівництво підприємства не враховує перспективи розвитку, зміни конкурентного

середовища, рівень конкурентоспроможності майбутньої продукції, а також вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, підприємство може втратити свої ринкові позиції та опинитися у кризовому стані. Саме тому процес розроблення управлінських рішень має ґрунтуватися на комплексному аналізі, прогнозуванні та економічному обґрунтуванні можливих альтернатив розвитку.

Перш ніж розглядати особливості технології прийняття управлінських рішень у сфері організаційних змін, доцільно визначити сутність основних понять, які використовуються у даній сфері дослідження, а саме: «управлінське рішення», «особа, що приймає рішення» та «процес прийняття управлінських рішень».

У загальному розумінні управлінське рішення являє собою результат вибору найбільш доцільного варіанта дій із сукупності альтернатив, сформованих на основі аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування з метою досягнення визначених цілей підприємства. Таким чином, управлінське рішення виступає інструментом впливу на діяльність підприємства та забезпечує реалізацію його стратегічних і тактичних завдань. Щодо поняття особи, яка приймає рішення, у науковій літературі існують різні підходи до його трактування. Так, М. Пул визначає особу, що приймає рішення, як окремого індивіда або колектив, який здійснює вибір серед альтернативних варіантів дій у зв'язку з незадовільністю існуючого стану або його перспектив та має відповідні повноваження для здійснення змін. О. Шведчиков розглядає особу, що приймає рішення, як члена організації, відповідального за досягнення поставлених перед підприємством цілей.

Відповідно до цього особа, що приймає рішення, є суб'єктом управління, діяльність якого визначається його цілями, мотивацією, а також впливом внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства. Саме така особа або група осіб безпосередньо бере участь у процесі формування та реалізації управлінських рішень на підприємстві.

Отже, управлінські рішення у сфері організаційних змін формуються відповідно до цілей, функцій та рівня управлінської ієрархії підприємства. У зв'язку з цим вимоги до таких рішень повинні визначатися не лише суб'єктивними поглядами керівництва, а насамперед принципами управління, що відображають закономірності функціонування економічних систем та особливості їх практичної реалізації у конкретних умовах діяльності підприємства.

З огляду на це управлінські рішення щодо впровадження організаційних змін доцільно розглядати як рішення, що приймаються керівниками різних рівнів управління в межах їхніх повноважень і компетенцій з метою вирішення проблем виробничо-економічної системи та досягнення визначених цілей функціонування підприємства. Відповідно процес прийняття таких рішень являє собою процес пошуку, вибору та реалізації оптимального варіанта дій щодо усунення проблемної ситуації, яка виникла у діяльності підприємства.

Діяльність осіб, що приймають рішення, а також вищого керівництва підприємства може розглядатися як об'єкт системного аналізу. У межах виробничо-господарської системи підприємства вона характеризується наявністю взаємопов'язаних елементів, організаційної структури, управлінських процесів та певного рівня організованості.

Будь-який управлінський процес, у тому числі процес прийняття рішень щодо організаційних змін, виступає базовою категорією системного аналізу, оскільки саме через управлінські рішення забезпечується регулювання діяльності підприємства, координація його структурних елементів та адаптація до змін зовнішнього середовища.

На думку Л. Таранюка та А. Шеєра, розвиток системного аналізу та його активне впровадження у практику управління зумовили зміну підходів до розуміння діяльності сучасних організацій. Підприємство почало розглядатися не лише як сукупність структурних підрозділів, а передусім як система взаємопов'язаних бізнес-процесів, які забезпечують досягнення

стратегічних і поточних цілей діяльності. Саме це стало підґрунтям для формування процесного підходу та концепції процесного управління.

Процесний підхід передбачає систематичне визначення, аналіз і управління процесами, що функціонують у межах організації. Його сутність полягає у виокремленні окремих процесів, встановленні взаємозв'язків між ними та забезпеченні їх ефективного функціонування з метою досягнення поставлених цілей підприємства. У межах такого підходу діяльність організації розглядається як безперервна сукупність процесів, кожен із яких має власні ресурси, відповідальних виконавців, вхідні та вихідні параметри.

Процесне управління, у свою чергу, являє собою модель організації управлінської діяльності, за якої визначення та побудова бізнес-процесів здійснюється відповідно до стратегічних цілей підприємства. Спочатку формуються цілі функціонування підприємства, після чого визначається система процесів, необхідних для їх досягнення. Надалі саме ці процеси формують потребу у відповідних ресурсах, організаційній структурі та механізмах управління.

Особливістю процесного управління є те, що воно поєднує риси централізованої та децентралізованої систем управління. З одного боку, працівникам і структурним підрозділам делегуються повноваження щодо виконання конкретних функцій, процедур і завдань, що свідчить про децентралізацію виконавчої діяльності. З іншого боку, інформаційне забезпечення, координація та контроль залишаються централізованими, що дозволяє підтримувати єдність управлінської системи та забезпечувати узгодженість дій усіх елементів організації.

На рис. 3.1 наведено основні складові системного аналізу у процесі розроблення управлінських рішень. До таких елементів належать суб'єкт управління, програма прийняття рішення, ресурси системи, модель системних взаємозв'язків, критерії вибору, правила та вимоги до прийняття рішень, цілі управління, об'єкт управління, а також фактори зовнішнього та внутрішнього середовища.

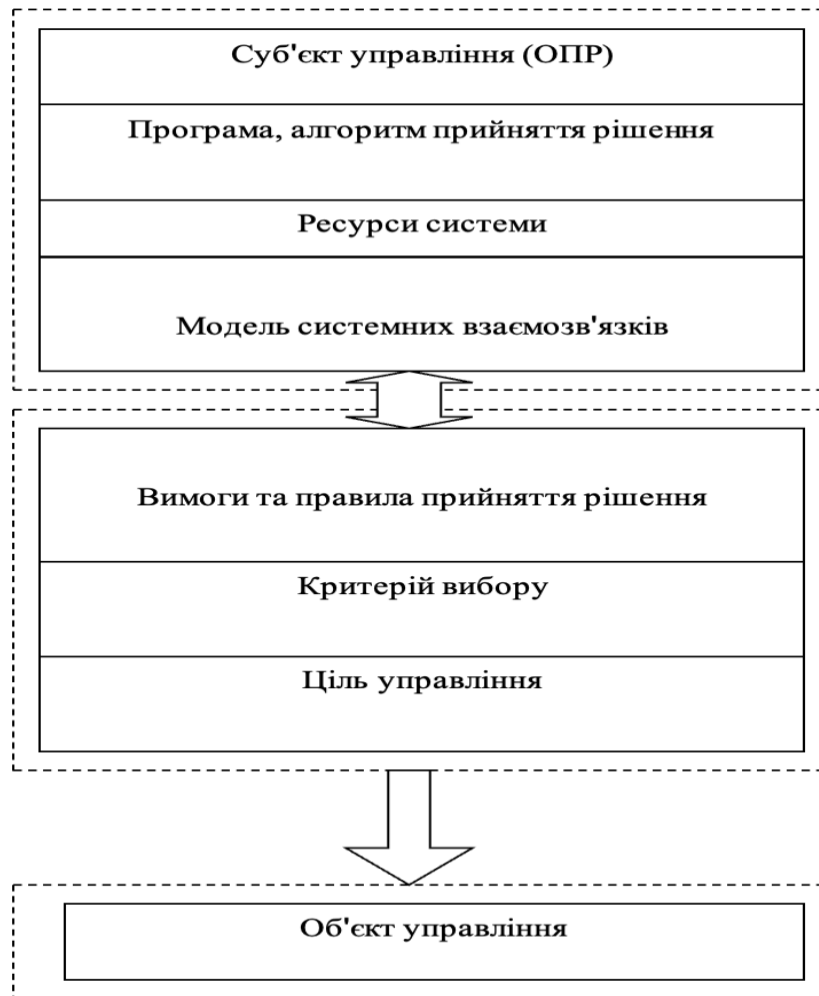


Рис. 3.1. Логічна послідовність взаємодії ключових елементів системного підходу у процесі прийняття управлінських рішень

Об'єктом управління може виступати практично будь-який напрям діяльності підприємства незалежно від форми власності чи галузевої належності. Зокрема, до об'єктів прийняття управлінських рішень належать процеси розвитку підприємства, організація основного та допоміжного виробництва, маркетингова діяльність, управління персоналом, фінансова діяльність та інші напрями функціонування підприємства. Крім того, об'єктами управлінського впливу можуть бути окремі структурні підрозділи підприємства.

Важливим елементом системного аналізу є ресурси системи, під якими розуміють сукупність засобів, що перебувають у розпорядженні підприємства

та можуть бути використані для забезпечення його діяльності. До таких ресурсів належать матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні та інші види ресурсів, на які система управління здатна здійснювати цілеспрямований вплив з метою підвищення ефективності їх використання та забезпечення досягнення поставлених цілей підприємства.

Модель системних взаємозв'язків відображає взаємозалежність між цілями підприємства, засобами їх досягнення, ресурсним забезпеченням та впливом зовнішнього і внутрішнього середовища у процесі прийняття управлінських рішень. Використання таких моделей є необхідним, оскільки керівник або інша особа, що приймає рішення, не здатна одночасно враховувати всі наявні взаємозв'язки та фактори, які впливають на функціонування складної соціально-економічної системи. Саме тому моделі системних взаємозв'язків виступають важливим інструментом обґрунтування та вирішення проблемних ситуацій, що виникають у діяльності підприємства.

Процес прийняття управлінських рішень щодо реалізації організаційних змін доцільно розглядати не як окрему стадію управлінського циклу, а як комплексний інтегруючий процес, що охоплює всі напрями функціонування організації та забезпечує взаємозв'язок між її структурними елементами і функціями управління. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість управлінських дій, координацію діяльності підрозділів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Процес прийняття рішення являє собою систему взаємодії суб'єктів та об'єктів управління, яка реалізується через певну послідовність етапів у просторі та часі. Його сутність полягає у здійсненні управлінського впливу на об'єкти управління з метою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення реалізації його поточних і стратегічних завдань, а також вирішення проблемних ситуацій, що виникають у процесі функціонування організації.

У загальному вигляді процес прийняття управлінського рішення можна визначити як процес вибору найбільш обґрунтованої та доцільної

альтернативи з множини можливих варіантів для розв'язання конкретної проблеми та досягнення необхідного результату діяльності підприємства.

Основні складові процесу прийняття управлінських рішень доцільно відобразити у вигляді відповідної схеми, що наведена на рис. 3.2.

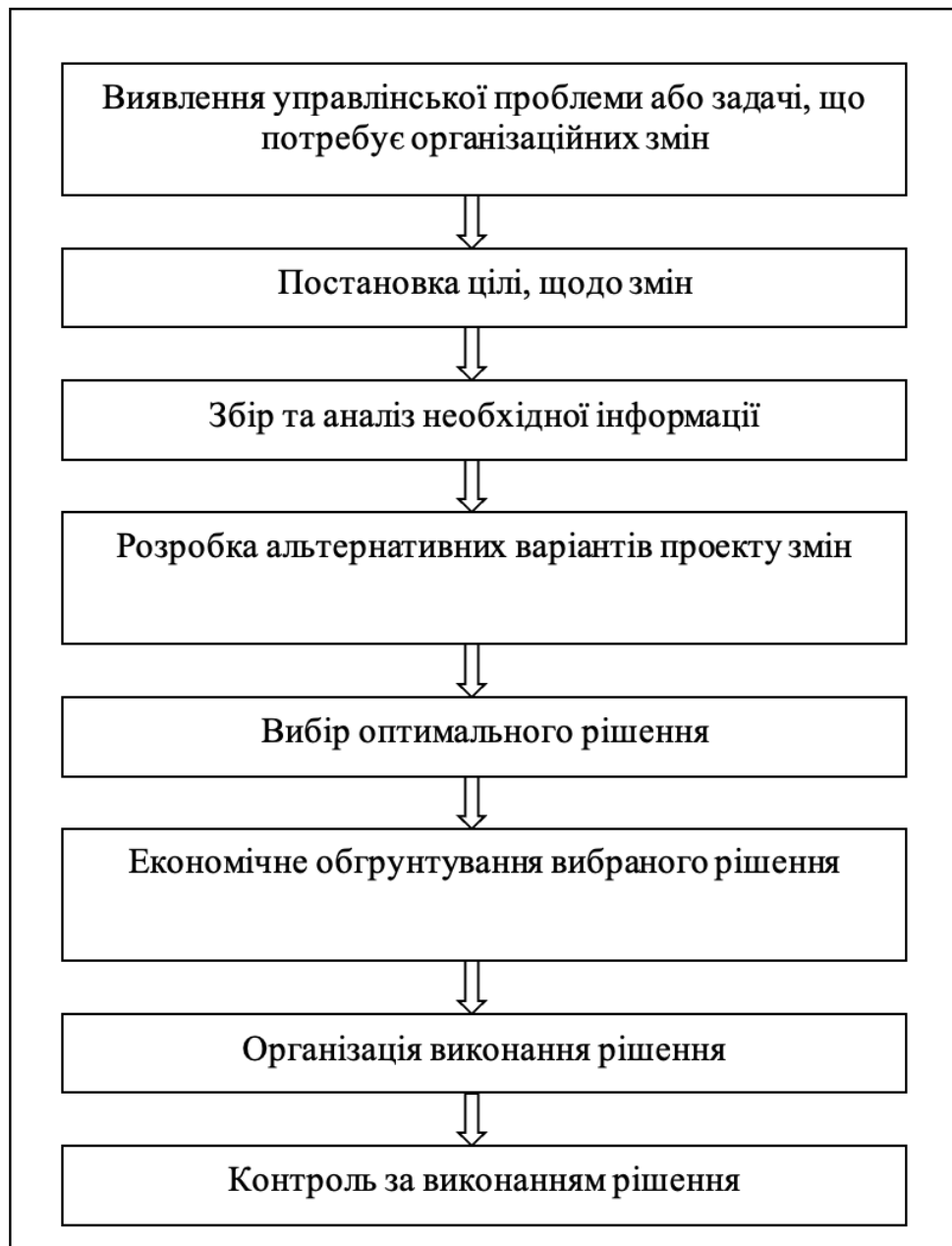


Рис. 3.2. Складові процесу прийняття управлінських рішень

Однією з ключових особливостей теорії прийняття управлінських рішень є наявність інструментів і методів, які забезпечують можливість

опрацювання як кількісної, так і якісної інформації, а також дозволяють виокремити із загального масиву даних найбільш важливу інформацію для обґрунтування ефективного управлінського рішення. Саме завдяки цьому управлінський процес набуває більш системного та обґрунтованого характеру. Розглянемо більш детально складові процесу формування та прийняття управлінських рішень у сфері реалізації організаційних змін на підприємстві. Проблемна ситуація виникає внаслідок появи суперечностей, конфліктів, ризиків або загроз, що формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів різної інтенсивності. Такі проблеми можуть суттєво відрізнятися між собою за рівнем складності, масштабами впливу на діяльність підприємства та способами їх вирішення.

Важливим аспектом є те, що структурні підрозділи підприємства постійно прагнуть виявити невикористаний внутрішній потенціал для підвищення обсягів реалізації продукції та зростання рівня прибутковості. Водночас управління організаційними змінами нерідко здійснюється на основі компромісних рішень, які недостатньо аргументовані та не завжди мають належне економічне обґрунтування. Подібні рішення можуть прийматися як з урахуванням рекомендацій керівництва щодо вдосконалення системи виробничих відносин і бюджетів підрозділів чи проєктів, так і без належного врахування таких рекомендацій.

Крім того, підприємства часто проходять через декілька етапів трансформації, кожен із яких супроводжується змінами у неформальних взаємовідносинах між працівниками. У результаті виникають складні для оцінювання втрати, пов'язані з руйнуванням усталених неформальних зв'язків та необхідністю їх подальшого відновлення. Такі процеси можуть негативно впливати на ефективність комунікацій, психологічний клімат у колективі та загальну результативність діяльності підприємства.

Для забезпечення ефективного управління організаційними змінами у практиці менеджменту сформовано певні принципи та правила, які регламентують діяльність керівництва підприємства. Зокрема, процеси змін

повинні бути узгоджені з поточною діяльністю організації та інтегровані у систему управлінських процесів підприємства.

Керівництво підприємства має чітко визначати, у яких заходах, у якому обсязі та в якій формі необхідна його безпосередня участь. Основними критеріями при цьому виступають складність виконуваних робіт, їх стратегічна важливість та можливий вплив на результати діяльності підприємства.

Окрім цього, необхідно забезпечити координацію процесів організаційної перебудови між різними структурними підрозділами підприємства, що сприятиме узгодженості управлінських дій та мінімізації внутрішніх суперечностей у процесі реалізації змін.

Отже, процес прийняття управлінських рішень тісно пов'язаний із процесом реалізації організаційних змін. Особливо важливим є питання здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, які часто виникають непередбачувано та мають нерегулярний характер. Саме тому підприємство повинно своєчасно реагувати на такі зміни шляхом застосування превентивних заходів, спрямованих на підтримання стабільності функціонування, збереження конкурентоспроможності та досягнення визначених стратегічних цілей.

Для цього підприємству необхідно постійно здійснювати моніторинг основних компонентів зовнішнього середовища та своєчасно визначати потребу у відповідних змінах. До основних факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства, зазвичай відносять економічні фактори, зокрема глобалізацію ринку або його регіональну диференціацію; технологічні фактори, пов'язані зі швидким розвитком та поширенням нових технологій; політико-правові фактори, що проявляються у змінах законодавства та нормативно-правового регулювання; соціально-культурні фактори, зокрема демографічні зміни та трансформацію суспільних цінностей; а також екологічні фактори, пов'язані зі змінами кліматичних умов та зростанням навантаження на навколишнє середовище.

Процес прийняття управлінських рішень являє собою циклічну послідовність дій суб'єкта управління, спрямованих на вирішення проблем підприємства. Він включає аналіз ситуації, формування можливих альтернатив, вибір найбільш ефективного варіанта та його практичну реалізацію.

На основі проведеного дослідження сучасних підходів до прийняття управлінських рішень у сфері організаційних змін доцільно запропонувати відповідний алгоритм прийняття таких рішень, який наведено на рис. 3.3.

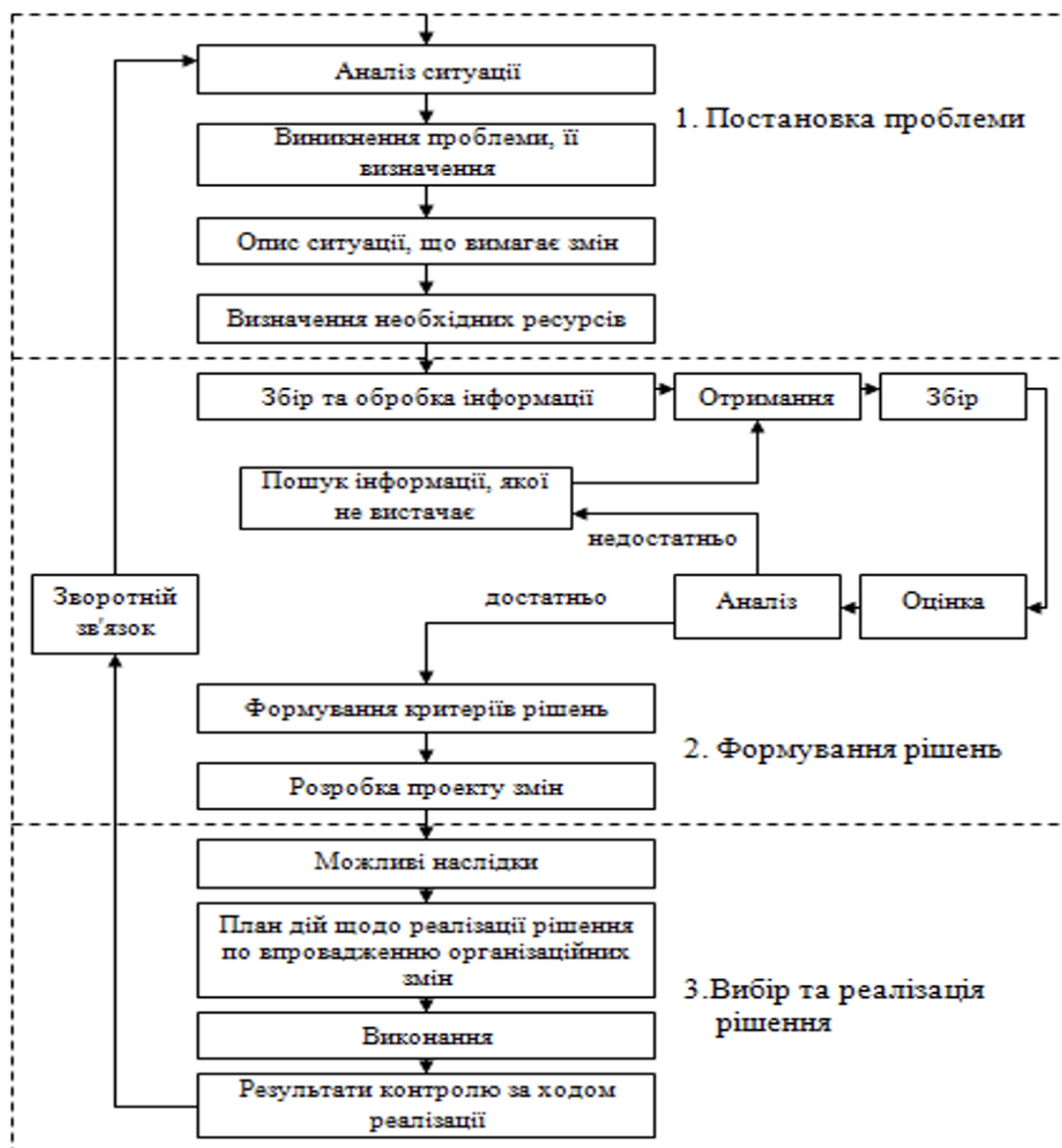


Рис. 3.3. Алгоритм процесу прийняття управлінського рішення

Концепція управління змінами, що ґрунтується на впровадженні бізнес-процесів і сучасних управлінських технологій, повинна охоплювати весь комплекс запланованих, організованих та контрольованих перетворень у сфері стратегії, виробничої діяльності, організаційної структури та корпоративної культури соціально-економічних систем, у тому числі й державних підприємств. Такий підхід забезпечує цілісність процесу змін та сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Більшість підходів до управління змінами, що використовуються сучасними підприємствами, переважно мають характер загальних рекомендацій у сфері кадрового та проєктного менеджменту. Хоча їх застосування дозволяє вирішувати окремі поточні проблеми, вони не забезпечують формування комплексної та результативної системи управління організаційними змінами. Саме тому для побудови ефективного механізму управління змінами необхідно насамперед визначити основні об'єкти змін, серед яких ключове місце займають персонал, технології, бізнес-процеси, а також цілі та процедури їх реалізації.

У випадку, коли процесний підхід ще не інтегрований у корпоративну культуру підприємства, організаційні трансформації часто призводять до повторного виникнення проблемних ситуацій, з якими підприємство вже стикалося раніше. У такій ситуації важливим напрямом удосконалення системи управління стає формування корпоративної культури, заснованої на принципах процесного управління змінами.

У наукових працях К. Скрипника наголошується, що процесно-орієнтоване управління є складним, проте перспективним і високоефективним підходом до організації управлінської діяльності. Спочатку цей підхід розвивався як інструмент процесно-орієнтованого обліку витрат, однак згодом трансформувався у важливий елемент ефективного управління підприємством. Значна кількість керівників розглядає процесно-орієнтоване управління як один із найбільш результативних інструментів менеджменту,

оскільки воно дозволяє не лише оптимізувати витрати шляхом усунення операцій, що не створюють додаткової цінності, а й підвищувати рівень прибутковості підприємства, приймати стратегічно обґрунтовані рішення та орієнтувати діяльність організації на задоволення потреб споживачів, мінімізуючи негативний вплив внутрішніх ієрархічних суперечностей.

Практичний досвід управління бізнес-процесами свідчить про те, що значна частина процесів потребує регулярного коригування та вдосконалення. За окремими напрямками діяльності зміни можуть впроваджуватися декілька разів протягом одного місяця. Якщо одноразові зміни можуть реалізовуватися у формі окремого проєкту, то для динамічних процесів, які потребують постійного пристосування до змін ринкового середовища, виникає необхідність формування чітко регламентованої системи прийняття управлінських рішень щодо змін.

Така система повинна охоплювати процедури ініціювання, планування, погодження, впровадження та контролю результатів змін, а також забезпечувати оцінку їх стабільності та ефективності. При цьому процес управління змінами має здійснюватися на постійній основі та бути інтегрованим у загальну систему управління підприємством.

Оскільки бізнес-процеси охоплюють усі функціональні підрозділи підприємства, поєднуючи різні види робіт, функції та завдання у єдину систему діяльності, вони характеризуються безперервністю та взаємозалежністю. Саме тому ефективне управління бізнес-процесами є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності.

Доцільно погодитися з підходом М. Хаммера та Дж. Чампі, які визначають бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, у межах яких на вході використовуються певні ресурси, а результатом на виході стає створення продукту або послуги, що мають цінність для споживача. Таким чином, бізнес-процес орієнтується не лише на внутрішню ефективність діяльності підприємства, а й на задоволення потреб кінцевого споживача.

Проведений теоретичний аналіз концепції управління організаційними змінами на основі впровадження бізнес-процесів дозволяє виокремити основні характерні складові бізнес-процесів як невід’ємної частини діяльності будь-якої організації, що наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові елементи бізнес-процесів у системі технології прийняття управлінських рішень

Складові	Визначення
Менеджер процесу	Посадова особа, яка несе відповідальність за хід і результати процесу (ОПР)
Ресурси	Ресурси, виділені в розпорядження менеджеру процесу для його проведення
Параметри процесу	Характеристики (інформація) по яким менеджер процесу та вищий керівник можуть судити про те, наскільки ефективно виконується процес та чи досягаються заплановані результати
Споживач	Споживач результатів процесу, ступінь задоволеності якого призначений для оцінки ефективності процесу
Входи процесу	Вхідні параметри, які перетворюються у виходи процесу, в ході виконання процесу
Виходи процесу	Рішення щодо реалізації організаційних змін
Мережа процесів організації	Об'єднання взаємозв'язаних і взаємоузгоджених процесів організації в єдину систему
Декомпозиція процесу	Розподіл процесу на складові

Якщо ж розглядати організаційні зміни як процес упровадження нових бізнес-процесів або трансформації вже існуючих, то з урахуванням наведених положень щодо декомпозиції можна дійти висновку, що сама організаційна зміна також виступає окремим бізнес-процесом. У такому випадку вхідними параметрами цього процесу є поточний стан розвитку підприємства, а вихідними - бажаний або цільовий стан, якого підприємство прагне досягти в результаті реалізації змін.

Таким чином, організаційні зміни можуть розглядатися як комплексний бізнес-процес, спрямований на трансформацію діяльності підприємства, удосконалення його структури, технологій та системи управління з метою підвищення ефективності функціонування та забезпечення

конкурентоспроможності. Приклад структурно-декомпозиційної моделі організації маркетингової діяльності підприємства наведено на рис. 3.4.

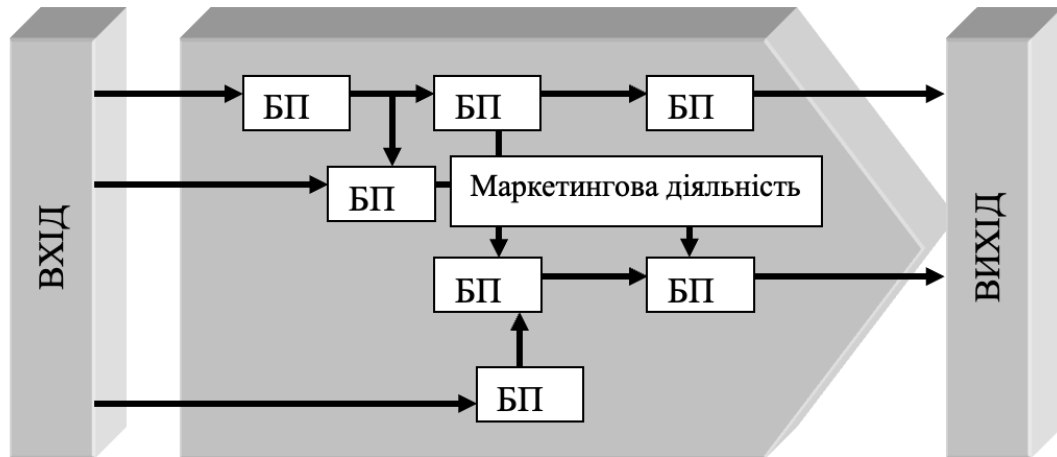


Рис. 3.4. Структурно-декомпозиційна модель організації маркетингової діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання технологія прийняття управлінських рішень, спрямованих на вдосконалення маркетингової діяльності підприємства, розглядається як один із ключових бізнес-процесів організації. Такий підхід дозволяє інтегрувати процес прийняття рішень у загальну систему управління підприємством та забезпечити його узгодженість із стратегічними цілями розвитку.

Враховуючи основні етапи прийняття управлінського рішення, даний процес доцільно поділити на окремі взаємопов'язані бізнес-процеси, які забезпечують послідовну розробку, ухвалення та реалізацію відповідних управлінських заходів. До таких бізнес-процесів належать: бізнес-процес підготовки управлінського рішення щодо вдосконалення маркетингової діяльності, бізнес-процес прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення маркетингової діяльності, а також бізнес-процес реалізації прийнятого управлінського рішення у сфері маркетингу.

Бізнес-процес підготовки управлінського рішення охоплює етапи збору та аналізу інформації, виявлення проблем у системі маркетингової діяльності, оцінювання факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, формування можливих альтернатив вирішення виявлених проблем і попереднє економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Своєю чергою, бізнес-процес реалізації управлінського рішення включає практичне впровадження запланованих змін, організацію контролю за їх виконанням, оцінювання результативності впроваджених заходів та здійснення коригувальних дій у разі необхідності.

Отже, спираючись на алгоритм прийняття управлінських рішень щодо реалізації організаційних змін, бізнес-процес підготовки управлінського рішення з удосконалення маркетингової діяльності доцільно подати у вигляді схеми, наведеної на рис. 3.5.

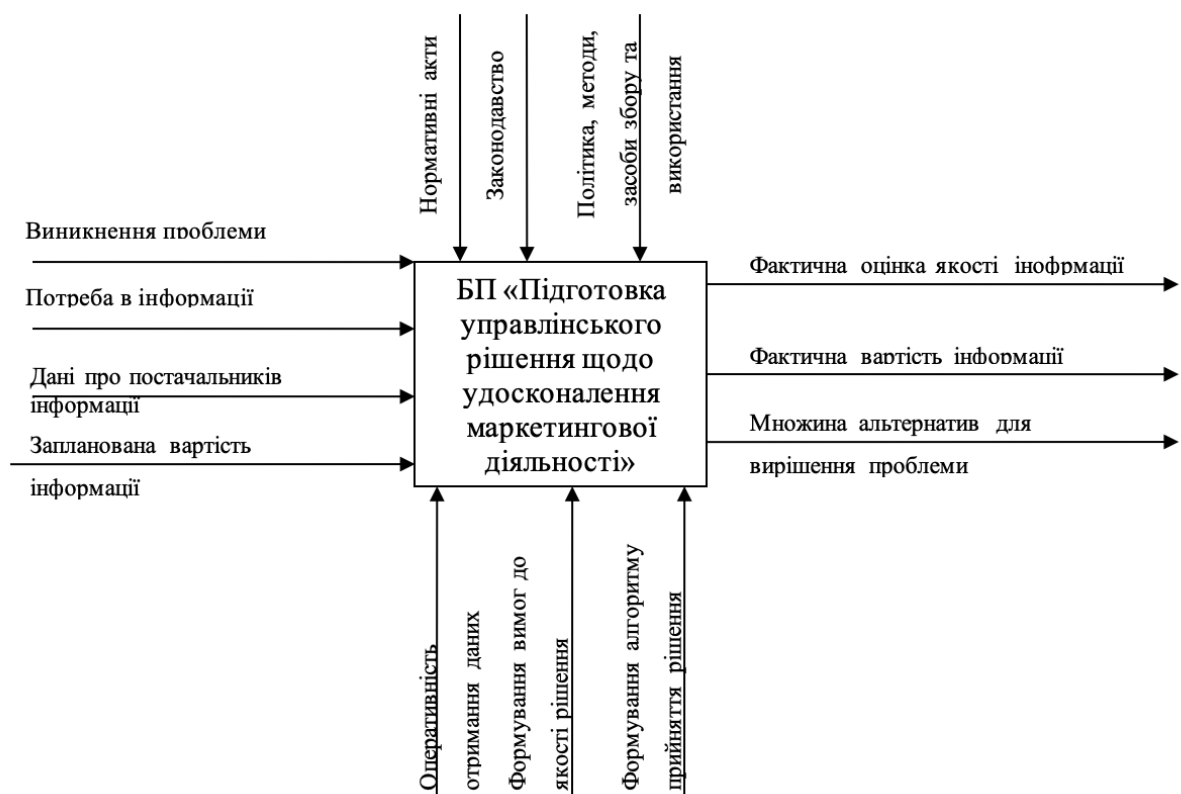


Рис. 3.5. Модель бізнес-процесу «Підготовка управлінського рішення щодо удосконалення маркетингової діяльності»

Таким чином, у процесі підготовки управлінського рішення щодо реалізації організаційних змін використовується система взаємопов'язаних вхідних і вихідних показників, які забезпечують обґрунтованість та ефективність майбутнього рішення.

До вхідних параметрів належать насамперед фактори, що зумовлюють необхідність змін, зокрема виникнення проблемної ситуації або сукупності обставин, які потребують проведення організаційних перетворень. Важливе значення також має визначення потреби в інформаційному забезпеченні, тобто встановлення виду, обсягу та змісту інформації, необхідної для формування управлінського рішення.

На початковому етапі здійснюється формування узагальненого уявлення про процеси технологічного та організаційного характеру, які функціонують у межах підприємства та потребують удосконалення або трансформації. Надалі визначаються основні вимоги до якості майбутнього управлінського рішення, що включають його ефективність, економічну доцільність, своєчасність, обґрунтованість та відповідність стратегічним цілям підприємства.

Наступним етапом є встановлення необхідної кількості та структури стадій, процедур і операцій, які формують процес розроблення управлінського рішення. Після цього здійснюється побудова алгоритму прийняття рішення, який визначає послідовність дій, відповідальних осіб, методи аналізу та механізми реалізації змін.

Важливе місце у процесі прийняття рішення займає аналіз і прогнозування змін параметрів зовнішнього середовища та характеристик об'єкта управління. На цьому етапі оцінюється вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на діяльність підприємства, визначаються можливі ризики, перспективи розвитку та здійснюється економічне обґрунтування запропонованих змін.

Завершальним етапом є організація практичного виконання прийнятого управлінського рішення, що передбачає впровадження визначених заходів,

координацію діяльності структурних підрозділів, контроль за реалізацією змін та оцінювання отриманих результатів.

3.2. Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Техпромелектро»

Бізнес-процес доцільно розглядати як цілісну, логічно впорядковану та взаємопов'язану систему дій і операцій, яка координується в межах діяльності підприємства та орієнтується на створення результату, що задовольняє потреби кінцевого споживача [15]. У сучасних умовах господарювання бізнес-процеси виступають основою функціонування підприємства, оскільки саме через них забезпечується трансформація ресурсів у готовий продукт або послугу, що мають споживчу цінність.

Формування системи бізнес-процесів підприємства передбачає необхідність їх попередньої ідентифікації. Це означає визначення того, чи може певна послідовність операцій розглядатися як самостійний процес управління. Лише після здійснення такої процедури бізнес-процеси можуть виступати повноцінними об'єктами управління, аналізу, контролю та вдосконалення. У наукових працях, присвячених дослідженню процесного підходу [4; 5; 12], сформовано низку базових принципів, які використовуються для виокремлення та характеристики бізнес-процесів.

Серед найбільш важливих принципів виділяють наявність входів і виходів процесу, існування постачальників та споживачів процесу, визначеність меж бізнес-процесу, взаємозв'язок і взаємодію між окремими процесами, а також можливість їх вимірювання та управління. Зазначені принципи дозволяють забезпечити системність управління діяльністю підприємства та підвищити ефективність функціонування організації в цілому. Одним із фундаментальних принципів формування бізнес-процесів є наявність входу та виходу процесу. Саме ця характеристика відображає основне функціональне призначення бізнес-процесу, яке полягає у трансформації ресурсів, інформації або інших елементів входу у кінцевий результат

діяльності підприємства [4; 5]. Відповідно до такого підходу кожен бізнес-процес включає вхідні ресурси, механізм їх перетворення та вихідний результат.

Відсутність будь-якого з цих елементів унеможливорює розгляд певної діяльності як повноцінного бізнес-процесу, оскільки втрачається його основна характеристика - здатність забезпечувати перетворення ресурсів у результат, необхідний підприємству або споживачу. Саме тому бізнес-процеси повинні мати чітко визначені параметри функціонування, межі відповідальності, систему ресурсного забезпечення та критерії оцінювання результативності.

Характеристика основних складових бізнес-процесу наведена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Складові бізнес-процесу

Елемент	Характеристика
Вхід	Ресурси за їх видами (матеріальні, трудові, енергетичні, інформаційні тощо), які є необхідними і за обсягом достатніми для реалізації процесу, тобто для отримання виходу. Існують первинні та вторинні. Первинні входи забезпечують початок процесу, а вторинні виникають в ході реалізації процесу у підсистемах, що складають даний процес
Вихід	Результати реалізації процесу (продукція процесу). Існують первинними та вторинними. Первинний вихід – це прямий, запланований результат реалізації бізнес-процесу. Вторинний вихід – це побічний продукт процесу, який не є його головною метою
Процесор	Сукупність підпроцесів, робіт, операцій, що здійснюються над входами для отримання виходів

У результаті проведеного дослідження та детального аналізу бізнес-процесів маркетингової діяльності ТОВ «Техпромелектро» було встановлено, що існуюча система організації маркетингової роботи підприємства характеризується недостатнім рівнем ефективності та потребує подальшого вдосконалення. Виявлені недоліки пов'язані насамперед із недостатньою активністю у сфері просування продукції, слабким рівнем комунікаційної взаємодії зі споживачами, обмеженим використанням сучасних

маркетингових інструментів, а також відсутністю комплексної системи рекламної підтримки продукції підприємства.

За сучасних умов високої конкуренції та динамічних змін ринкового середовища підприємству необхідно постійно підвищувати рівень впізнаваності власного бренду, формувати позитивний імідж виробника та забезпечувати ефективне просування продукції на ринку. Саме тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Техпромелектро» є розроблення та впровадження комплексу рекламних заходів, орієнтованих на розширення цільової аудиторії, підвищення рівня обізнаності споживачів про продукцію підприємства та стимулювання обсягів реалізації.

Реалізація запропонованих заходів дозволить активізувати процес взаємодії підприємства зі споживачами, підвищити конкурентоспроможність продукції, зміцнити ринкові позиції підприємства та забезпечити зростання фінансових результатів його діяльності. Крім того, удосконалення бізнес-процесів маркетингової діяльності сприятиме підвищенню оперативності управлінських рішень, ефективнішому використанню маркетингових ресурсів та формуванню більш адаптивної системи управління підприємством.

Удосконалений бізнес-процес маркетингової діяльності підприємства представлено на рис. 3.6.

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки питання оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності набувають особливої актуальності. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня організації маркетингових процесів, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати конкурентоспроможність продукції та підтримувати стабільні комунікації зі споживачами.

Бізнес-процеси маркетингової діяльності являють собою сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, просування продукції, забезпечення взаємодії з клієнтами та отримання економічного результату. Від ефективності їх функціонування

залежить рівень прибутковості підприємства, його ринкова позиція та здатність адаптуватися до змін конкурентного середовища.

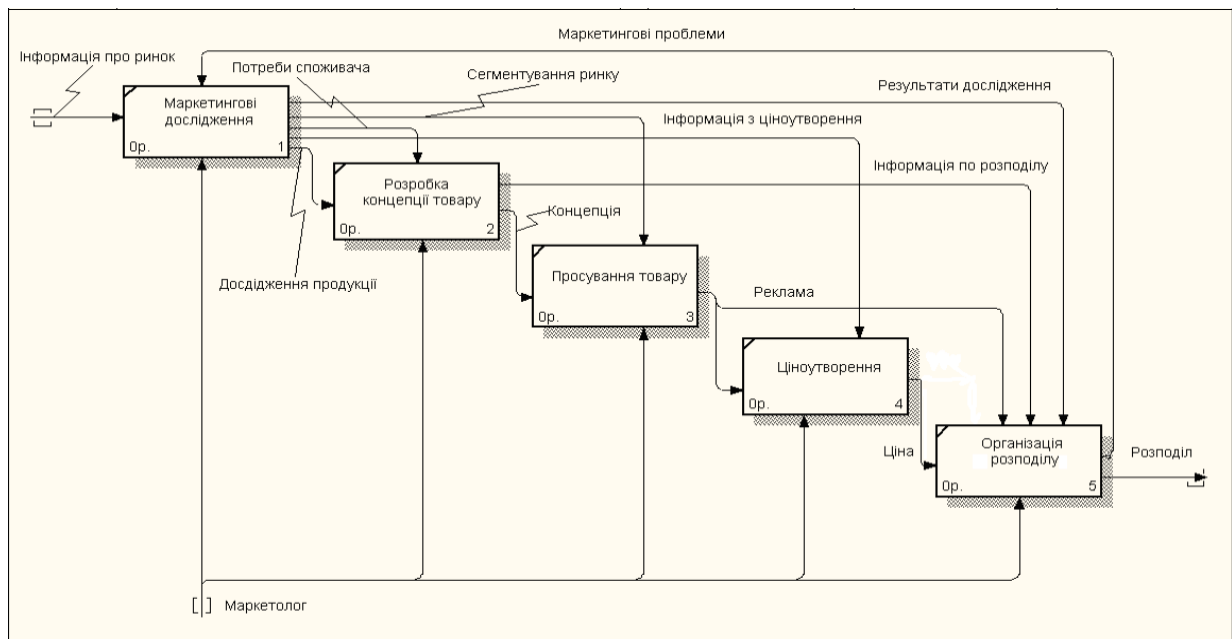


Рис. 3.6. Удосконалення бізнес – процесу маркетингової діяльності

Процес оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності передбачає вдосконалення структури управління, скорочення непродуктивних витрат, автоматизацію окремих процесів, підвищення швидкості обробки інформації та формування ефективної системи взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

У результаті проведеного дослідження було встановлено, що система маркетингової діяльності підприємства характеризується низкою проблем, які негативно впливають на ефективність функціонування підприємства. Основними серед них є недостатній рівень рекламної активності, обмежене використання цифрових маркетингових інструментів, недостатньо ефективна система комунікацій зі споживачами, а також відсутність автоматизованої системи управління маркетинговими процесами.

Особливої уваги потребує питання інформаційного забезпечення маркетингової діяльності. На підприємстві відсутня єдина інтегрована система

накопичення та аналізу інформації про клієнтів, результати рекламних кампаній, ринкову ситуацію та поведінку споживачів. Це ускладнює процес прийняття управлінських рішень та знижує оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, недостатньо розвиненою є система цифрового просування продукції. Підприємство не повною мірою використовує можливості інтернет-маркетингу, соціальних мереж, контекстної реклами та SEO-оптимізації, що негативно позначається на рівні впізнаваності бренду та обсягах реалізації продукції.

Одним із ключових напрямів оптимізації маркетингових бізнес-процесів є автоматизація маркетингової діяльності підприємства. Використання сучасних CRM-систем дозволяє забезпечити централізоване накопичення інформації про клієнтів, автоматизувати процеси взаємодії зі споживачами та підвищити ефективність маркетингових комунікацій.

Важливим напрямом удосконалення є також впровадження BPM-систем, які дозволяють здійснювати моделювання, контроль та оптимізацію бізнес-процесів підприємства. Використання таких систем забезпечує підвищення прозорості управління, скорочення часу виконання операцій та покращення координації між структурними підрозділами підприємства.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку цифрового маркетингу. Використання інструментів SMM, email-маркетингу, контекстної реклами та аналітичних платформ дозволяє суттєво підвищити ефективність просування продукції та забезпечити формування позитивного іміджу підприємства на ринку.

Сучасні інформаційні технології є важливим інструментом оптимізації бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства. Використання цифрових платформ забезпечує автоматизацію значної частини маркетингових операцій, підвищує швидкість обробки інформації та дозволяє здійснювати більш ефективний контроль за результатами маркетингової діяльності.

Впровадження CRM-систем дозволяє підприємству накопичувати інформацію про клієнтів, аналізувати їх поведінку, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати рівень задоволеності споживачів. Одночасно використання аналітичних платформ забезпечує можливість оцінювання ефективності маркетингових заходів та прогнозування змін ринкової ситуації.

Крім того, використання ERP-систем сприяє інтеграції маркетингових процесів з іншими напрямками діяльності підприємства, що забезпечує підвищення ефективності управління та покращення координації між структурними підрозділами. Запропоновані напрями представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Основні напрями оптимізації маркетингових бізнес-процесів

Напрямок	Сутність заходу	Очікуваний результат	Ефект
Автоматизація маркетингу	Впровадження CRM-систем	Підвищення швидкості обробки інформації	Зростання продажів
Інтернет-маркетинг	Розвиток цифрових каналів просування	Збільшення охоплення аудиторії	Підвищення впізнаваності бренду
Оптимізація комунікацій	Налагодження інформаційних потоків	Покращення взаємодії підрозділів	Скорочення витрат часу
Маркетинговий аналіз	Моніторинг ринку та конкурентів	Підвищення якості управлінських рішень	Зростання конкурентоспроможності
ВРМ-системи	Моделювання та контроль процесів	Підвищення прозорості управління	Оптимізація бізнес-процесів

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності підприємства. Оптимізація бізнес-процесів забезпечить скорочення непродуктивних витрат, покращення якості обслуговування клієнтів, підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Крім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити рівень організаційної ефективності підприємства, забезпечити покращення координації між структурними підрозділами та створити умови для подальшого розвитку підприємства в умовах високої конкуренції. Після впровадження запропонованих заходів можна очікувати зміну результатів діяльності маркетингової діяльності, яку представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати впровадження заходів оптимізації

Показник	До оптимізації	Після оптимізації
Швидкість обробки маркетингової інформації	Низька	Висока
Рівень автоматизації	Частковий	Комплексний
Якість комунікацій	Недостатня	Покращена
Ефективність реклами	Середня	Висока
Рівень конкурентоспроможності	Нестабільний	Підвищений

Отже, оптимізація бізнес-процесів маркетингової діяльності підприємства є необхідною умовою забезпечення ефективного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Використання процесного підходу дозволяє забезпечити системність управління маркетинговою діяльністю, підвищити якість управлінських рішень та сформувати стабільні конкурентні переваги.

Реалізація запропонованих заходів щодо автоматизації маркетингових процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій, удосконалення рекламної діяльності та розвитку цифрового маркетингу сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства, зростанню обсягів реалізації продукції та зміцненню ринкових позицій підприємства.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного дослідження було розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами підприємства на засадах процесного підходу. У роботі досліджено сутність процесного підходу як сучасної концепції управління підприємством, визначено особливості формування та функціонування бізнес-процесів, а також обґрунтовано необхідність їх оптимізації в умовах сучасного конкурентного середовища.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства. Розглянуто сутність поняття «бізнес-процес», його основні елементи, принципи формування та функціонування. Встановлено, що процесний підхід передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на досягнення кінцевого результату та забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства.

У процесі дослідження проаналізовано наукові підходи до управління бізнес-процесами, визначено роль процесного підходу у системі сучасного менеджменту та встановлено його переваги порівняно з традиційними функціональними методами управління. Доведено, що впровадження процесного підходу сприяє підвищенню рівня координації діяльності структурних підрозділів, забезпечує покращення інформаційного забезпечення управління, скорочення непродуктивних витрат та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

Також у першому розділі досліджено особливості процесу прийняття управлінських рішень у системі управління бізнес-процесами, визначено основні етапи розроблення та реалізації управлінських рішень, а також обґрунтовано необхідність використання сучасних інформаційних технологій у процесі управління підприємством. Встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами потребує постійного моніторингу зовнішнього та

внутрішнього середовища підприємства, швидкого реагування на зміни ринкової ситуації та впровадження сучасних управлінських технологій.

У другому розділі роботи проведено аналіз діяльності ТОВ «Техпромелектро», досліджено організаційну структуру підприємства, особливості системи управління та результати фінансово-господарської діяльності. Проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності підприємства, здійснено оцінювання фінансового стану, ліквідності, рентабельності, ділової активності та ефективності використання ресурсів.

У результаті аналізу встановлено, що підприємство має задовільні результати діяльності, однак існує низка проблем, пов'язаних із недостатньою ефективністю окремих бізнес-процесів, високим рівнем зношеності основних засобів, недостатнім рівнем автоматизації управлінських процесів та потребою в удосконаленні організації діяльності підприємства. Виявлено необхідність оптимізації системи управління, покращення координації між структурними підрозділами та впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами.

Крім того, у другому розділі здійснено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу підприємства, проведено оцінювання фінансової стійкості, ліквідності та ділової активності. Встановлено, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку, однак потребує впровадження заходів щодо оптимізації використання ресурсів, покращення системи управління та підвищення ефективності функціонування бізнес-процесів.

У третьому розділі роботи обґрунтовано напрями вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства на засадах процесного підходу. Доведено доцільність використання процесно-орієнтованого управління як основи підвищення ефективності діяльності підприємства. Запропоновано комплекс заходів щодо оптимізації бізнес-процесів, удосконалення інформаційного забезпечення управління, автоматизації окремих управлінських процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій.

У роботі обґрунтовано необхідність впровадження CRM- та BPM-систем, які дозволяють забезпечити централізоване управління бізнес-процесами, покращити якість управлінських рішень, підвищити рівень координації діяльності структурних підрозділів та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства. Встановлено, що впровадження сучасних цифрових технологій сприятиме скороченню непродуктивних витрат часу, підвищенню продуктивності праці та покращенню результативності діяльності підприємства.

У результаті проведеного дослідження доведено, що використання процесного підходу до управління бізнес-процесами дозволяє забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства, покращити якість управління, забезпечити адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та сформулювати передумови для його стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 1993.
2. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993.
3. Harrington H. J. Business Process Improvement. New York : McGraw-Hill, 1991.
4. Scheer A.-W. ARIS – Business Process Frameworks. Berlin : Springer, 1999.
5. Johansson H. J., McHugh P., Pendlebury A., Wheeler W. Business Process Reengineering. Chichester : Wiley, 1993.
6. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 1999.
7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту. Київ : Академвидав, 2003.
8. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством. Київ : Центр навчальної літератури, 2004.
9. Маркіна І. А. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка України. 2010. № 7.
10. Фролова Л. В. Управління бізнес-процесами підприємства. Донецьк: ДонНУЕТ, 2012.
11. Чухрай Н. І., Гірна О. Б. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Львів : Інтелект-Захід, 2007.2. Балабанова Л. В. Управління бізнес-процесами підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
12. Бланк І. О. Управління розвитком підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2017. 684 с.
13. Бутинець Ф. Ф. Управлінський облік : підручник. Житомир : ПП Рута, 2018. 480 с.

14. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 420 с.
15. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ : КНЕУ, 2016. 360 с.
16. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник. Київ : Лібра, 2019. 704 с.
17. Гриньова В. М. Організація діяльності підприємства. Харків : ІНЖЕК, 2018. 412 с.
18. Дикань В. Л. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Харків : УкрДУЗТ, 2020. 295 с.
19. Єршова Н. Ю. Процесний підхід в системі управління підприємством// Економіка розвитку. 2021. № 2. С. 45–51.
20. Жаворонок А. В. Управління змінами та бізнес-процесами підприємства // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 7. С. 25–31.
21. Загородній А. Г. Фінансово-економічний словник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2019. 728 с.
22. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент. Суми : Університетська книга, 2017. 334 с.
23. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 679 с.
24. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством. Київ : КНТЕУ, 2020. 824 с.
25. Мельник Л. Г. Економіка підприємства. Суми : Університетська книга, 2020. 864 с.
26. Мних Є. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ : КНТЕУ, 2018. 412 с.
27. Осовська Г. В. Менеджмент організацій. Київ : Кондор, 2019. 680 с.
28. Петренко О. П. Управління бізнес-процесами підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 73. С. 112–118.

29. Пилипенко А. А. Організація управління підприємством. Харків : ХНЕУ, 2017. 376 с.
30. Пономаренко В. С. Стратегічне управління розвитком підприємства. Харків : ХНЕУ, 2018. 600 с.
31. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства. Київ : Знання, 2019. 654 с.
32. Скрипник К. М. Процесно-орієнтоване управління підприємством // Економічний форум. 2021. № 3. С. 95–102.
33. Сумець О. М. Бізнес-процеси підприємства: теорія та практика. Харків : ФОП Лібуркіна, 2020. 388 с.
34. Таранюк Л. М. Управління змінами в організації. Суми : СумДУ, 2019. 280 с.
35. Фатхутдінов Р. А. Управлінські рішення : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 344 с.
36. Харрінгтон Дж. Оптимізація бізнес-процесів підприємства. Київ : Фактор, 2017. 512 с.
37. Череп А. В. Управління розвитком бізнес-процесів підприємства. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 268 с.
38. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2017. 687 с.
39. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : ХНЕУ, 2019. 699 с.
40. Ястремська О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Харків : ХНЕУ, 2021. 310 с.
41. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York : Harper Business, 2006. 272 p.
42. Davenport T. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. Boston : Harvard Business School Press, 1993. 352 p.
43. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 2008. 592 p.
44. Robbins S., Coulter M. Management. Boston : Pearson Education, 2018. 720 p.

45. Slack N., Brandon-Jones A. Operations Management. London : Pearson, 2019. 796 p.
46. Drucker P. The Practice of Management. New York : HarperCollins, 2007. 404 p.
47. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
48. Rummler G., Brache A. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco : Jossey-Bass, 2013. 320 p.
49. Smith H., Fingar P. Business Process Management: The Third Wave. Tampa : Meghan-Kiffer Press, 2007. 311 p.
50. Weske M. Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin : Springer, 2019. 403 p.
51. Jeston J., Nelis J. Business Process Management. London : Routledge, 2018. 560 p.
52. Harmon P. Business Process Change. Amsterdam : Elsevier, 2019. 542 p.
44. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. London : Pearson, 2020. 669 p.
53. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Management and Leadership. London : Kogan Page, 2016. 520 p.
54. Daft R. Organization Theory and Design. Boston : Cengage Learning, 2015. 688 p.
55. Hitt M., Ireland R., Hoskisson R. Strategic Management. Boston : Cengage Learning, 2020. 912 p.
56. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-engineering. London : Gower Publishing, 2012. 184 p.
57. Becker J., Kugeler M., Rosemann M. Process Management: A Guide for the Design of Business Processes. Berlin : Springer, 2011. 384 p.
58. Burlton R. Business Process Management: Profiting from Process. Indianapolis : Sams Publishing, 2011. 544 p.

59. Rosemann M., vom Brocke J. Handbook on Business Process Management. Berlin : Springer, 2015. 709 p.