

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« _____ » _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ПОСЛУГ

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Магістр

Здобувач

Микола СИЗОНЕНКО

Науковий керівник,
к.е.н., доцент

Марія ДЕМИДОВА

Дніпро – 2025

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 Менеджмент
Ступінь вищої освіти: Магістр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
« ____ » _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

СИЗОНЕНКУ Миколі Миколайовичу

1. **Тема роботи:** «Удосконалення системи управління операційними процесами суб'єкта підприємницької діяльності у сфері послуг»

2. **Керівник роботи:** Демидова Марія Миколаївна, доцент,
затверджені наказом закладу вищої освіти від « ____ » _____ 2025 р. № ____.

Строк подання здобувачем роботи: 05 грудня 2025 року.

3. **Вихідні дані до роботи:** статутні та інші внутрішні документи підприємства, дані бухгалтерської та фінансової звітності, економіко-правова інформація про підприємство з відкритого доступу, внутрішня звітність підприємства, маркетингові дослідження ринку, статистичні дані, аналітичні огляди ринків України, наукові публікації з питань менеджменту.

4. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) дослідити теоретичні основи управління бізнес-процесами сервісних підприємств; 2) проаналізувати організаційно-економічні характеристики та особливості діяльності ФОП Шиленко Д.В.; 3) провести діагностику існуючої системи менеджменту бізнес-процесів підприємства; 4) визначити ключові проблеми в управлінні операціями та обслуговуванні клієнтів ФОП Шиленко Д.В.; 5) оцінити очікувану ефективність запропонованих рішень ФОП Шиленко Д.В.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

- 1) Динаміка рівня рентабельності за видами послуг ФОП Шиленко Д.В. у 2020-2024 рр.
- 2) Діаграма Паретто проектних витрат на реалізацію проекту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Обрання теми і підприємства як основного об'єкта дослідження. Розроблення завдання та графіка виконання робіт.	червень 2025 рік	
2	Пошук та опрацювання інформаційно-літературних джерел. Підготовку теоретико-методичного розділу роботи.	липень 2025 року	
3	Аналізування управління системою операційної та економічної діяльності підприємства. Підготовка аналітико-дослідницького розділу роботи.	серпень-вересень 2025 року	
4	Розробка та обґрунтування резервів поліпшення управлінських процесів. Підготовка проектно-рекомендаційного розділу роботи.	жовтень-листопад 2025 року	
5	Узагальнення висновків і пропозицій.	листопад 2025 року	
6	Моніторинг тексту з метою визначення рівня оригінальності роботи, а також встановлення відсутності фактів академічного плагіату, фабрикації і фальсифікації.	грудень 2025 року	
7	Підготовка доповіді і демонстраційного матеріалу для захисту роботи.	грудень 2025 року	

Здобувач

Микола СИЗОНЕНКО

Керівник роботи

Марія ДЕМИДОВА

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення системи управління операційними процесами суб'єкта підприємницької діяльності у сфері послуг»

Кваліфікаційна робота містить: 88 с., 5 рис., 20 табл., 2 додатки, 60 літературних джерел.

Об'єкт дослідження: процеси управління операційною діяльністю сервісного підприємства.

Предмет дослідження: методичні, організаційні та економічні аспекти удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів ФОП Шиленко Д.В.

Метою роботи є розробка напрямів удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів ФОП Шиленко Д.В. для підвищення ефективності його діяльності у сфері послуг в умовах економічної нестабільності.

Методи дослідження: методи аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічний метод, методи бізнес-процесного моделювання, експертні оцінки та елементи системного підходу та ін.

У роботі вивчено останні дослідження з менеджменту бізнес-процесів сервісних підприємств, проаналізовано організаційно-економічні характеристики та особливості діяльності ФОП Шиленко Д.В., а також запропоновано механізми впровадження ефективних інструментів управління, що підвищують якість сервісу та оперативність виконання замовлень ФОП Шиленко Д.В.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

управління, сервіс, бізнес-процес, матриця, процес, клієнти, ефективність, операції, економічна нестабільність

KEYWORDS

management, service, business process, matrix, process, clients, efficiency, operations, economic instability

3.1. Формування стратегічних цілей управління операційною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності
50

3.2. Соціально-економічний ефект від реалізації проєкту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В.
65

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ
74

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ
80

ДОДАТКИ
86

ВСТУП

В умовах економічної нестабільності, посилення конкуренції та швидкої цифрової трансформації підприємства сервісної сфери вимушені адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Зростання вимог клієнтів до швидкості, якості та індивідуальності послуг актуалізує необхідність удосконалення бізнес-процесів, що забезпечують ефективне функціонування підприємства. Оптимізація процесів дозволяє скоротити витрати, підвищити продуктивність та забезпечити стабільні конкурентні переваги, що набуває особливого значення в умовах економічних ризиків.

Сучасні сервісні підприємства дедалі більше стикаються з необхідністю упровадження інноваційних управлінських технологій, спрямованих на забезпечення гнучкості та підвищення якості обслуговування клієнтів. Менеджмент бізнес-процесів виступає важливим інструментом реагування на зміни ринку та швидкого прийняття управлінських рішень. Це

дозволяє забезпечити системний підхід до організації діяльності підприємства та оптимізувати ключові операції.

Особливу актуальність дослідження набуває для підприємств рекламного та поліграфічного сектору, де спостерігається висока інноваційна насиченість та значна залежність від технологічного прогресу. Постійне удосконалення процесів виконання замовлень, взаємодії з клієнтами та логістики матеріальних ресурсів є критично важливим для підвищення результативності діяльності. У цих умовах саме процесний підхід здатен забезпечити відповідність рівня сервісу очікуванням цільової аудиторії.

Значну увагу необхідно приділити цифровим інструментам підтримки бізнес-процесів, оскільки впровадження автоматизації є передумовою зниження ручних операцій, мінімізації помилок та підвищення оперативності управління. Використання інформаційних технологій позитивно впливає на якість рекламних і поліграфічних послуг, що прямо формує ринкову позицію підприємства. Удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів стає не лише бажаним, а й стратегічно необхідним напрямом розвитку [14, 25, 56].

Актуальність теми зумовлена також потребою забезпечення стійкості малої підприємницької діяльності, яка є важливою складовою економіки України. Підвищення ефективності управління бізнес-процесами сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства, розширенню ринкових можливостей та забезпеченню стабільного економічного розвитку, попри нестійкі зовнішні умови.

Таким чином, удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів на прикладі ФОП Шиленко Д.В., який спеціалізується на наданні рекламних та поліграфічних послуг і веде роздрібну онлайн-торгівлю, дозволить сформувати методичні підходи, спрямовані на адаптацію сервісного підприємства до економічних викликів сучасного періоду.

Метою дослідження є розробка напрямів удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів ФОП Шиленко Д.В. для підвищення

ефективності його діяльності у сфері послуг в умовах економічної нестабільності.

Основні завдання дослідження включали:

- дослідити теоретичні основи управління бізнес-процесами сервісних підприємств;
- проаналізувати організаційно-економічні характеристики та особливості діяльності ФОП Шиленко Д.В.;
- провести діагностику існуючої системи менеджменту бізнес-процесів підприємства;
- визначити ключові проблеми в управлінні операціями та обслуговуванні клієнтів;
- розробити заходи з удосконалення менеджменту бізнес-процесів на підприємстві;
- оцінити очікувану ефективність запропонованих рішень.

Предмет дослідження – методичні, організаційні та економічні аспекти удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів ФОП Шиленко Д.В.

Об'єкт дослідження – процеси управління операційною діяльністю сервісного підприємства.

У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу, економіко-статистичні методи, порівняльний аналіз, графічний метод, методи бізнес-процесного моделювання, експертні оцінки та елементи системного підходу.

Інформаційна база дослідження. Законодавчі та нормативні акти України, статистичні дані, внутрішня документація ФОП Шиленко Д.В., наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців, інтернет-ресурси.

Практична значущість. Результати дослідження можуть бути використані ФОП Шиленко Д.В. для оптимізації бізнес-процесів, підвищення рівня сервісу, ефективності використання ресурсів та розширення ринкової присутності в умовах економічних ризиків.

Окремі результати досліджень оприлюднені у матеріалах 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації», яка відбулася 08-09 листопада 2025 р. у Дніпровському державному аграрно-економічному університеті [60].

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність та економічна природа сервісної діяльності підприємств

Сервісна діяльність підприємств у сучасній економіці розглядається як ключовий чинник розвитку постіндустріального суспільства. Вона забезпечує задоволення різноманітних потреб споживачів, що не пов'язані з матеріальними результатами діяльності. Багато дослідників підкреслюють нематеріальний характер послуг, який ускладнює оцінювання їхньої якості та ефективності. Водночас сервісні підприємства формують значну частину валової доданої вартості та підвищують рівень зайнятості населення. Таким чином, сервіс стає каталізатором економічного прогресу, посилюючи

інноваційність та конкурентоспроможність економіки. Саме тому вивчення особливостей сервісної діяльності набуває все більшої актуальності.

В економічній літературі послуги визначаються як результат взаємодії споживача і постачальника, спрямований на зміни стану об'єкта або задоволення потреб клієнта. Невіддільність послуг від процесу їх надання є базовою характеристикою сервісного сектору. Їх неможливо зберігати, транспортувати чи накопичувати так, як матеріальні товари. Це висуває вимоги до ефективної організації операційних процесів та управління попитом. Особливо важливими стають якість персоналу та рівень клієнтоорієнтованості. Тому сервісна діяльність передбачає високий ступінь інтерактивності у відносинах із клієнтами [12, 28, 55].

Сутність сервісної діяльності проявляється також у її індивідуалізованому характері. Відмінність потреб клієнтів вимагає кастомізації процесу обслуговування та створення персоналізованих пропозицій. Це впливає на структуру витрат і механізм формування цін на послуги. Багато авторів підкреслюють, що клієнт є співучасником виробництва послуги, що посилює необхідність управління враженнями та задоволеністю споживача. У результаті конкурентна перевага сервісного підприємства залежить від здатності адаптувати бізнес-процеси до індивідуальних очікувань ринку [5, 10, 43, 60].

Важливою характеристикою сервісної діяльності є нерозривний зв'язок з якістю. Якість послуги часто оцінюється не лише через кінцевий результат, а й через емоційний досвід, який отримує клієнт під час обслуговування. Для забезпечення високої якості необхідні стандартизовані бізнес-процеси та система контролю сервісних операцій. Авторами наголошується, що безперервне вдосконалення сервісу є передумовою лояльності клієнтів та позитивного іміджу підприємства. Отже, якість стає стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі. Це стимулює впровадження інноваційних технологій і методів менеджменту.

Економічна природа сервісної діяльності визначає її інтегруючий характер у ринковій економіці. Послуги виступають елементом інфраструктури, що забезпечує виробничі ланцюги та комунікації між суб'єктами господарювання. У сучасному економічному середовищі важливу роль відіграють інформаційні, логістичні, маркетингові та фінансові послуги. Вони формують основу функціонування багатьох галузей та сприяють підвищенню продуктивності. Тобто сервісна діяльність підтримує розвиток реального сектору, забезпечуючи ефективність його операцій.

Сервісна економіка характеризується високою динамічністю, зумовленою технологічними інноваціями та цифровою трансформацією. Електронна комерція, автоматизація процесів і використання цифрових платформ змінюють традиційні моделі обслуговування. Це створює нові можливості для розширення ринку послуг, підвищення доступності та швидкості сервісу. Водночас підприємства повинні адаптувати свої бізнес-процеси, щоб відповідати цим змінам. Отже, розвиток сервісної діяльності тісно пов'язаний із застосуванням сучасних інформаційних технологій [20, 27, 50].

На думку багатьох авторів, сервісна діяльність має вагомий соціально-економічний ефект. Вона сприяє покращенню якості життя населення та розвитку людського капіталу. Швидке реагування на соціальні потреби стає стратегічною функцією сервісних підприємств. Це визначає важливість соціальної відповідальності та сталого розвитку в управлінні послугами. Таким чином, сервісна діяльність є не лише економічною, а й соціально орієнтованою сферою. Тому розгляд її ефективності охоплює ширший спектр оцінок, ніж у матеріальному виробництві [2, 13, 51].

Сервісні підприємства відіграють особливу роль в умовах економічної нестабільності. Їх гнучкість та здатність швидко змінювати формат послуг забезпечують стійкість до кризових явищ. У літературі відзначається, що сервісна діяльність може виступати механізмом економічного відновлення, створюючи нові можливості для малого бізнесу. Це актуально для держав із

трансформаційною економікою, де розвиток сфери послуг підтримує підприємництво. Тому сервісні підприємства становлять основу інноваційних зрушень навіть у періоди рецесії. Вони сприяють диверсифікації економіки й забезпечують її адаптивність [1, 29, 36, 42].

Ключовим чинником ефективної сервісної діяльності є управління взаємовідносинами з клієнтами. Дослідники наголошують, що саме клієнтоорієнтований підхід формує економічні результати сервісного підприємства. Інструменти CRM, маркетинг взаємодії та сервіс-дизайн дозволяють створювати високоякісні клієнтські маршрути. Це підвищує рівень задоволення та забезпечує повторні звернення, що є основою формування прибутковості. У результаті стандартне адміністрування змінюється на побудову довготривалих взаємовигідних відносин із клієнтом.

У літературі наголошується на важливості ресурсного забезпечення сервісних процесів. Хоча послуги нематеріальні, для їх виробництва необхідні фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні ресурси. Рациональне використання ресурсів підвищує результативність сервісних операцій. Особливе значення має кваліфікація персоналу, оскільки він є безпосереднім виконавцем процесу обслуговування. Тому управління персоналом та розвиток компетенцій є невід'ємними напрямками менеджменту сервісної діяльності. Це забезпечує зростання конкурентних можливостей підприємства [3, 13, 24].

Сервісна діяльність також потребує ретельного фінансово-економічного аналізу її результатів. Ефективність послуг оцінюється через економічні показники, рівень якості та ступінь задоволеності споживачів. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє зменшити витрати та прискорити виконання замовлень. Література підкреслює, що стратегічний розвиток сервісного сектору має базуватися на управлінні результативністю процесів. Це забезпечує підвищення рентабельності й стійкості підприємства на ринку. Отже, економічна природа сервісної діяльності тісно пов'язана з ефективністю управлінських рішень (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні характеристики сервісної діяльності підприємств [33]

Характеристика	Зміст
Нематеріальність	Результат діяльності не має фізичної форми
Невіддільність від виробника	Процес створення і споживання послуги відбувається одночасно
Варіативність	Якість послуги залежить від персоналу та умов її надання
Незберігання	Послуги не можна накопичувати або зберігати
Клієнтоорієнтованість	Споживач є активним учасником процесу створення послуги
Висока залежність від персоналу	Людський фактор формує цінність послуги

Характеристики сервісної діяльності підприємств, представлені у таблиці, свідчать про її принципову відмінність від матеріального виробництва. Нематеріальність послуг ускладнює їх оцінювання, адже споживач отримує не фізичний продукт, а корисний ефект або емоційне враження. Така особливість вимагає застосування суб'єктивних критеріїв якості та постійного контролю споживчих очікувань. У результаті виникає потреба в розвитку системи комунікацій із клієнтом. Це забезпечує розуміння його потреб і формує задоволеність сервісом.

Невіддільність послуги від процесу її надання підкреслює значення організації взаємодії між персоналом і клієнтом. Споживання послуги відбувається одночасно з її створенням, що робить будь-які помилки у процесі обслуговування неможливими для виправлення постфактум. Крім того, рівень сервісу залежить від професійних навичок, поведінки та комунікабельності персоналу. Отже, управління якістю послуг повинно

забезпечувати чітке регламентування операційних процесів. Це допомагає гарантувати стабільність сервісного обслуговування [5, 15, 39, 45].

Варіативність та незберігання послуг обумовлюють необхідність гнучкого управління ресурсами на сервісних підприємствах. Зміни умов надання послуг або персонального підходу можуть привести до коливань якості. Водночас неможливість створення запасів послуг підсилює залежність від поточного попиту. Тому підприємства повинні прогнозувати споживацькі потреби та оптимізувати використання потужностей. Це сприяє скороченню витрат і забезпеченню рентабельності діяльності.

Клієнтоорієнтованість і висока залежність результату від персоналу підтверджують, що кінцевий ефект сервісної діяльності формується у взаємодії «клієнт-працівник». Важливим чинником є створення позитивного досвіду обслуговування, адже саме він визначає лояльність і повторність звернень. Розвиток персоналу, впровадження мотиваційних систем і стандартизація процедур є ключовими напрямками підвищення ефективності сервісного підприємства. Таким чином, управління людським капіталом у сервісній сфері потребує особливої уваги. Оптимізація цих аспектів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку послуг [12, 23, 33, 47].

1.2. Система менеджменту бізнес-процесів: структура та організаційний механізм

У сучасних наукових дослідженнях система менеджменту бізнес-процесів розглядається як цілісна модель управління діяльністю підприємства, орієнтована на створення доданої вартості та підвищення конкурентоспроможності. Бізнес-процеси визначають взаємозв'язки між основними, допоміжними та управлінськими функціями організації. Автори підкреслюють, що управління бізнес-процесами забезпечує системний підхід до організації діяльності, коли всі функції узгоджені в межах наскрізного

процесного потоку. Особлива увага звертається на необхідність поєднання стратегічних цілей та операційного виконання через чітко окреслені процеси. Розвиток інформаційних технологій посилює важливість процесного менеджменту як основи цифрової трансформації бізнесу. Таким чином, концепція менеджменту бізнес-процесів залишається ключовою для ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах.

Дослідження показують, що структура системи менеджменту бізнес-процесів включає процеси стратегічного, операційного та підтримуючого характеру. Стратегічні процеси забезпечують формування цілей та напрямів розвитку підприємства. Операційні процеси створюють основну цінність для клієнтів і визначають результативність бізнесу. Підтримуючі процеси спрямовані на ресурсне забезпечення та інформаційну підтримку основних операцій. Науковці наголошують, що класифікація процесів сприяє встановленню пріоритетів в управлінні й розподілу ресурсів. У результаті підвищується прозорість діяльності підприємства та контроль над якістю виконання робіт [28, 38, 51].

Важливе місце в літературі посідає розгляд організаційного механізму управління бізнес-процесами. Він визначається як сукупність методів, засобів, інструментів, технологій і відповідальних структур, які забезпечують узгоджене виконання процесів. Серед елементів механізму виокремлюють регламентування процесів, опис функціональних ролей, впровадження стандартів якості, мотиваційних підходів. Наголошується на необхідності формування спеціальних команд чи центрів процесної експертизи. Управління бізнес-процесами визначається як безперервний процес удосконалення, що враховує зміни ринкового середовища. Таким чином, ефективний механізм є запорукою адаптивності сервісного підприємства [10, 24, 59].

Однією з ключових характеристик системи менеджменту бізнес-процесів є її орієнтація на клієнта. У наукових джерелах підкреслюється, що саме клієнтська цінність стає головним параметром оцінки ефективності

процесів. У сервісних підприємствах, зокрема, значну роль відіграють процеси обслуговування та комунікацій із клієнтами. Важливо забезпечити відповідність між очікуваннями споживачів і фактичними результатами сервісу. Удосконалення процесів відбувається через зменшення часу обслуговування, підвищення якості послуг, впровадження індивідуалізованих рішень. Отже, концепція процесного управління тісно пов'язана зі стандартами сервісної орієнтації.

У сучасній літературі увага приділяється цифровізації бізнес-процесів. Автори зазначають, що інформаційні системи, ERP-комплекси, CRM-технології та системи BPM-класу значно змінюють логіку управління. Завдяки автоматизації досягається підвищення прозорості процесів, зниження витрат та мінімізація людського фактору. Особлива увага надається можливостям аналітики даних і моделювання процесів для прогнозування ефективності. Цифрові інструменти спрощують контроль та адаптацію процесів до операційних змін. Таким чином, цифровізація стає ключовим напрямом інноваційного розвитку сервісних підприємств [6, 14, 41].

Теорія реінжинірингу бізнес-процесів є важливою складовою наукових підходів. Вона передбачає радикальне перепроєктування процесів з метою кардинального підвищення результативності. Реінжиніринг застосовується у випадках, коли традиційні методи удосконалення неефективні або підприємство перебуває в кризовому стані. Дослідники підкреслюють ризики цього підходу, пов'язані з опором персоналу та тривалістю змін. Тому реінжиніринг найчастіше поєднують із поетапними методами, такими як Lean-менеджмент або Six Sigma. Проте його застосування забезпечує масштабне оновлення операційної моделі бізнесу.

Lean-менеджмент як елемент удосконалення системи бізнес-процесів базується на усуненні втрат і підвищенні цінності для клієнта. У сервісній сфері основні втрати пов'язані із затримками, помилками у наданні послуг, зайвою комунікацією. Lean-інструменти дозволяють оптимізувати процеси

обслуговування, забезпечити скорочення простоїв та черг. Важливою характеристикою Lean-культури є залучення персоналу до процесу вдосконалення. Таким чином, Lean-менеджмент спрямований не лише на економію ресурсів, а й на підвищення якості сервісу. Його інтеграція забезпечує стійкий розвиток організації [9, 28, 50].

Система показників оцінки ефективності бізнес-процесів є невід'ємним елементом процесного менеджменту. У літературі визначаються КРІ, що відображають продуктивність, якість, витрати, швидкість і гнучкість процесів. Ефективна система метрик має бути пов'язана зі стратегічними цілями підприємства. Авторами підкреслюється важливість моніторингу процесів у режимі реального часу, що стає можливим завдяки ІТ-системам. Аналітика показників дозволяє виявляти вузькі місця та формувати коригувальні рішення. Таким чином, вимірювання ефективності забезпечує безперервність управління процесами.

Організаційна культура відіграє значну роль у впровадженні системи менеджменту бізнес-процесів. Учені акцентують увагу на необхідності формування культури відкритості, відповідальності, орієнтації на результат. Персонал повинен розуміти цілі змін і бути готовим до нових моделей взаємодії (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Основні компоненти системи менеджменту бізнес-процесів сервісного підприємства [16]

Компонент	Основна характеристика	Роль у системі	Очікувані результати
Структура бізнес-процесів	Визначення та класифікація процесів	Забезпечує прозорість та логіку діяльності	Чітка відповідальність, скорочення дублювання функцій
Організаційний механізм	Методи, інструменти,	Формує правила	Стабільність виконання та контроль за

	регламенти	управління процесами	результатами
Цифрові технології	ІТ-системи для автоматизації	Підвищують ефективність і гнучкість	Скорочення витрат, швидкість обслуговування
Методи удосконалення	Lean, реінжиніринг	Оптимізують роботу та мінімізують втрати	Зростання продуктивності та якості сервісів
Культура персоналу	Мотивація, навчання, залучення	Підтримує зміни та інновації	Підвищення відповідальності та ініціативності
КРІ системи	Показники ефективності процесів	Забезпечують моніторинг та аналіз результатів	Безперервне вдосконалення та стратегічна узгодженість

З огляду на узагальнення наукових підходів можна стверджувати, що система менеджменту бізнес-процесів є багатокомпонентною і потребує комплексного організаційного забезпечення. Сервісні підприємства зіштовхуються з високою динамікою ринкових змін, тому адаптивність управління є критично важливою. Удосконалення процесів передбачає комбінування традиційних і сучасних інноваційних методів. Інформаційні технології, системна оцінка результативності та культура безперервного розвитку виступають ключовими драйверами. Впровадження процесного підходу дозволяє підприємствам зміцнити позиції на ринку, підвищити якість сервісу та забезпечити економічний успіх. Таким чином, розвиток системи менеджменту бізнес-процесів є пріоритетним фактором стійкого розвитку сервісних організацій [8, 26, 37, 49].

Структура бізнес-процесів у сервісних підприємствах є фундаментальною складовою системи управління, оскільки вона забезпечує логічну побудову та узгодження всіх операційних і підтримуючих функцій. Її наявність сприяє чіткому розподілу відповідальності між виконавцями та дозволяє уникнути дублювання завдань, що позитивно впливає на ресурсну ефективність. Завдяки структуризації процесів підвищується прозорість діяльності підприємства, що є передумовою для подальшої автоматизації та контролю. Таким чином, належно сформована структура бізнес-процесів виступає базою для впровадження процесного підходу.

Організаційний механізм управління бізнес-процесами забезпечує реалізацію встановлених процедур, методів та правил роботи персоналу. Його функціонування сприяє підвищенню стабільності процесів, зменшенню ризику помилок та забезпеченню контролю за якістю виконання послуг. Розроблені регламенти й інструменти управління дозволяють оптимізувати взаємодію підрозділів і підвищити дисципліну процесного виконання. У результаті сервісне підприємство отримує змогу забезпечувати передбачуваний рівень сервісу та відповідність очікуванням клієнтів.

Цифрові технології та сучасні методи удосконалення процесів відіграють ключову роль у підвищенні ефективності та інноваційності системи менеджменту бізнес-процесів. Використання ІТ-рішень сприяє швидкому обміну інформацією, автоматизації рутинних операцій і скороченню витрат. Lean- та реінжинірингові підходи дають змогу мінімізувати втрати, усунути нераціональні дії та підвищити продуктивність обслуговування. Це веде до зростання гнучкості сервісного підприємства та його здатності адаптуватися до ринкових викликів [9, 22, 30, 44].

Людський фактор та система оцінки ефективності є важливими елементами довгострокового розвитку організації. Формування відповідальної та інноваційно орієнтованої організаційної культури забезпечує залученість персоналу до процесів покращення сервісу. Наявність КРІ дозволяє проводити об'єктивний моніторинг діяльності, виявляти слабкі

місця й оперативно реагувати на зміни. У сукупності це створює умови для безперервного вдосконалення бізнес-процесів та досягнення стратегічної узгодженості в управлінських рішеннях.

1.3. Методи та інструменти аналізу й удосконалення бізнес-процесів

У наукових дослідженнях підкреслюється, що аналіз бізнес-процесів є обов'язковою умовою для побудови ефективної системи управління підприємством. Його основною метою виступає виявлення недоліків у виконанні процесів, а також визначення резервів підвищення їх продуктивності. Значна кількість робіт акцентує увагу на необхідності регулярного процесного аналізу, оскільки ринкове середовище постійно змінюється. Важливим аспектом при цьому є оцінка як економічних, так і якісних параметрів діяльності. Аналітичні інструменти дозволяють підприємству побачити як явні, так і приховані втрати. Завдяки такому підходу створюються передумови для вдосконалення всієї операційної системи [11, 19, 54].

Одним із ключових методів дослідження діяльності підприємства є моделювання бізнес-процесів. Модель дозволяє графічно відобразити логіку виконання операцій і показати реальні взаємозв'язки між структурними елементами процесу. Таке візуальне подання полегшує виявлення дублювання функцій, неефективних дій та зайвих етапів. Найбільш поширені стандарти моделювання включають BPMN, IDEF0 та EPC. Моделювання виступає основою для подальшої оптимізації, а також для впровадження автоматизації. Тому література відзначає його як базовий інструмент процесного управління.

Методологія Lean широко розглядається як ефективний підхід до усунення втрат у бізнес-процесах. Вона зосереджена на підвищенні цінності для клієнта та ліквідації операцій, які не створюють корисного результату.

Вчені наголошують, що Lean дозволяє зменшити витрати, скоротити час виконання процесів і підвищити якість послуг. У практиці сервісних підприємств особливе значення мають такі інструменти Lean, як картування потоку створення цінності та стандартизація робіт. Lean-філософія вимагає залучення працівників до процесів удосконалення. Саме тому її ефективність залежить від рівня корпоративної культури [10, 20, 35, 60].

Підхід реінжинірингу бізнес-процесів розглядається як радикальний метод покращення діяльності підприємства. Наукові публікації акцентують на тому, що реінжиніринг передбачає повне переосмислення існуючих процесів із впровадженням нових підходів до організації роботи. Такий підхід дає змогу досягти принципового зростання продуктивності, а не поступового вдосконалення. Реінжиніринг часто використовується в умовах кризи або потреби різкого підвищення конкурентоспроможності. Водночас він потребує значних інвестицій і високого рівня управлінської компетенції. Без належного ризик-менеджменту його впровадження може бути ускладненим [18, 36].

Методика «5 Why» розглядається як один із найпростіших і водночас результативних способів виявлення кореневих причин проблем. Вона дозволяє досліджувати сутність відхилень шляхом послідовного задавання питання «Чому?». Дослідники зазначають, що цей інструмент добре працює в поєднанні з іншими методами діагностики процесів. Перевагою підходу є можливість його використання без спеціалізованого програмного забезпечення. Він забезпечує швидке виявлення причин помилок, пов'язаних з людським фактором або організаційною недосконалістю. У літературі метод позиціонується як основа системи безперервного вдосконалення.

Аналіз ризиків у бізнес-процесах також виділяється як важливий елемент управління. Сучасні дослідження наголошують, що ризики можуть виникати на будь-якому етапі процесу - від планування до надання послуги клієнту. Методики їх оцінки включають SWOT-аналіз, FMEA та сценарне моделювання. Вони дозволяють виявити потенційні точки збоїв і розробити

заходи мінімізації негативних наслідків. Застосування ризик-менеджменту підвищує стабільність бізнес-процесів. Особливо актуальним його використання є в умовах економічної нестабільності [2, 15, 41].

У цифрову епоху все більше уваги приділяється інструментам автоматизації бізнес-процесів. Вчені відзначають, що інформаційні системи дають змогу прискорити обмін даними, підвищити точність операцій і спростити контроль за показниками діяльності. Автоматизація сприяє зниженню впливу людського фактору та забезпечує технологічний розвиток сервісних підприємств. У практиці поширене впровадження CRM-, ERP- та BPM-систем. Моделювання бізнес-процесів, як правило, здійснюється та використовується бізнес-аналітиками і менеджерами, які прагнуть підвищити ефективність процесу та їх якість. У великих компаніях без формалізації та опису бізнес-процесів складно забезпечити належний рівень виконавської й технологічної дисципліни. Формалізація та опис бізнес-процесів є ключовою умовою для їх автоматизації. Взаємозв'язана система бізнес-процесів зображає весь комплекс завдань і функцій структурних підрозділів, виконання яких необхідно забезпечити в процесі діяльності компанії. Такі технології створюють основу для аналітики та подальшої цифрової трансформації. Однак автоматизація вимагає відповідних інвестицій і підготовки персоналу [12, 32, 49, 52].

Багато досліджень акцентують на важливості стандартизації як методу підвищення якості процесів. Стандартизація забезпечує стабільність виконання операцій і зменшує кількість відхилень у результатах роботи. Чітко описані процедури сприяють швидшому навчанню нових працівників і формують єдину культуру обслуговування. Водночас науковці підкреслюють, що надмірна зарегульованість може знизити гнучкість підприємства. Тому стандартизація має супроводжуватися постійним моніторингом і адаптацією до змін ринку [16, 29, 57].

Контролінг процесів вважається важливим інструментом моніторингу та управління показниками ефективності. Він дозволяє оцінювати

продуктивність операцій, визначати ступінь досягнення цілей і виявляти відхилення. У роботах зазначається, що контролінг інтегрує аналітичні інструменти, бюджетування та систему KPI. У результаті забезпечується зворотний зв'язок між виконанням процесів і стратегічними цілями підприємства. Таким чином, контролінг сприяє безперервному вдосконаленню бізнес-процесів. Він є невід'ємним компонентом сучасного процесного управління [12, 24, 39, 46].

Системи оцінки задоволеності клієнтів у сервісних підприємствах набувають особливого значення. Аналіз споживчого досвіду дозволяє встановити, наскільки бізнес-процеси відповідають очікуванням тих, для кого вони створені. Література підкреслює, що зворотний зв'язок із клієнтами є джерелом удосконалень і драйвером конкурентних переваг. До основних інструментів належать опитування, оцінка NPS і моніторинг скарг. Дані про задоволеність часто використовуються для коригування операцій і впровадження інновацій. Таким чином, орієнтація на клієнта визначається як ключовий чинник успішної модернізації бізнес-процесів (додаток А).

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФОП ШИЛЕНКО Д.В.

2.1. Види діяльності та спеціалізація суб'єкта підприємницької діяльності

Фізична особа-підприємець Шиленко Денис Вікторович внесений до Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України під ідентифікаційним кодом 3417007394. Підприємець розпочав господарську

діяльність 7 липня 2017 року (номер запису: 22740000000040002). Місцем державної реєстрації є м. Львів, юридична адреса: Україна, Львівська область, м. Львів, вул. Вигоди.

Основним напрямом діяльності ФОП Шиленка Д.В. є надання рекламних послуг (КВЕД 73.11 - Рекламні агентства). Серед додаткових видів діяльності - друкування іншої продукції (КВЕД 18.12), виготовлення друкарських форм і надання поліграфічних послуг (КВЕД 18.13), а також роздрібна торгівля через мережу інтернет (КВЕД 47.91).

КВЕД 73.11 - Рекламні агентства. Цей вид діяльності охоплює надання повного спектра послуг у сфері реклами - від розробки маркетингових стратегій до створення готових рекламних продуктів. Рекламні агентства займаються плануванням і реалізацією кампаній для просування товарів, послуг або брендів на ринку. Діяльність включає виготовлення друкованої, зовнішньої, відео-, інтернет- та радіореклами. Підприємства за цим кодом також здійснюють креативну розробку ідей, брендинг, дизайн логотипів, макетів, слоганів. У рамках цього КВЕД можливе комплексне обслуговування клієнтів - від аналітики ринку до контролю результативності кампаній. Для ФОП Шиленка Д.В. цей напрям є основним і формує основу спеціалізації у сфері рекламних та друкарських послуг.

КВЕД 18.12 - Друкування іншої продукції. Даний вид діяльності охоплює друк різноманітної поліграфічної продукції, що не належить до газет чи періодичних видань. Сюди входить виготовлення візитних карток, буклетів, каталогів, афіш, етикеток, упаковки та іншої рекламно-інформаційної продукції. Роботи виконуються на основі замовлень клієнтів із використанням сучасних технологій цифрового, офсетного або лазерного друку. Підприємства, що працюють за цим КВЕД, можуть пропонувати дизайн, макетування та подальшу обробку друкованої продукції (лакування, ламінування, тиснення тощо). Для ФОП Шиленка Д.В. цей напрям забезпечує значну частину доходів і є основою співпраці з бізнес-клієнтами.

КВЕД 18.13 - Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг. Цей вид діяльності пов'язаний із підготовчими процесами у поліграфії - виготовленням форм, кліше, шаблонів, що використовуються для тиражування друкованої продукції. До нього також належать допоміжні поліграфічні послуги, як-от дизайн, верстка, кольорокорекція, брошурування чи зшивання видань. Компанії, що працюють у цьому напрямі, можуть надавати комплексне технічне обслуговування поліграфічних процесів. Використання новітнього обладнання - плотерів, лазерних станків, 3D-принтерів - дозволяє забезпечити високу точність і якість друку. ФОП Шиленко Д.В. поєднує цей напрям із виробництвом рекламних матеріалів і макетів. Така інтеграція забезпечує гнучкість у виконанні замовлень і підвищує конкурентоспроможність послуг.

КВЕД 47.91 - Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу Інтернет. Цей вид діяльності охоплює продаж товарів кінцевим споживачам із використанням дистанційних каналів - інтернет-магазинів, соціальних мереж, електронних платформ або поштових каталогів. Підприємства, що працюють за цим КВЕД, можуть реалізовувати продукцію власного виробництва або товари інших компаній. Діяльність включає прийом замовлень онлайн, обробку платежів, пакування і доставку покупок клієнтам. У ФОП Шиленка Д.В. цей напрям реалізується через продаж сувенірної та брендової продукції, виготовленої на власному обладнанні. Онлайн-торгівля дозволяє розширити географію клієнтів і забезпечити додаткове джерело прибутку. Такий формат діяльності є гнучким, ефективним і відповідає сучасним тенденціям розвитку малого бізнесу в Україні.

Таким чином, спеціалізація ФОП Шиленка Д.В. формується навколо основного напрямку діяльності - надання рекламних послуг, що охоплює повний цикл робіт із просування товарів та послуг клієнтів на ринку. Підприємець забезпечує створення рекламних концепцій, проведення

кампаній у різних медіаканалах, організацію зовнішньої реклами та цифрового маркетингу. Додаткові види діяльності - друкування поліграфічної продукції (КВЕД 18.12) та виготовлення друкарських форм і надання поліграфічних послуг (КВЕД 18.13) - створюють технологічну базу для реалізації рекламних проєктів, дозволяючи забезпечувати клієнтів якісною візуальною продукцією. Напрям роздрібної торгівлі через інтернет (КВЕД 47.91) сприяє розширенню ринкових можливостей підприємця, оскільки дозволяє не лише реалізовувати готову продукцію, а й надавати послуги онлайн-замовленням. Така багатопрофільність забезпечує гнучкість у роботі з клієнтами різних секторів економіки та знижує ризики, пов'язані зі зміною кон'юнктури ринку. У результаті ФОП Шиленко Д.В. має чітко виражену спеціалізацію у сфері рекламно-поліграфічних послуг із високим рівнем інтеграції виробничих та маркетингових процесів. При цьому підприємець активно застосовує сучасні технології, зокрема 3D-друк, 3D-моделювання, використання 3D-принтерів, лазерного станка, плотера та обладнання для брендування.

Аналіз обсягу реалізованих послуг ФОП Шиленка Д.В. за 2020–2024 роки має важливе значення для оцінки динаміки розвитку підприємницької діяльності, ефективності обраної спеціалізації та конкурентоспроможності на ринку. Дослідження зміни обсягів реалізації дає змогу визначити тенденції зростання або спаду попиту на основні та додаткові види послуг, оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність, цифровізація бізнесу чи зміна споживчих уподобань. Крім того, аналіз цих показників дозволяє виявити сезонні коливання, оцінити результативність маркетингових заходів і коригувати стратегічні пріоритети розвитку. Порівняння показників у динаміці також допомагає встановити, які напрямки діяльності є найбільш прибутковими та перспективними для подальшого інвестування. Таким чином, вивчення обсягу реалізованих послуг є ключовим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень

і забезпечення стабільного економічного зростання ФОП Шиленка Д.В (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обсяг реалізованих послуг ФОП Шиленко Д.В. за 2020-2024 рр., тис. грн.

Види послуг	2020	2021	2022	2023	2024
Рекламні послуги (розробка макетів, брендування)	1200	1450	1600	1800	2000
Поліграфічні послуги (візитки, буклети, плакати)	1000	1200	1400	1600	1800
3D-друк і виготовлення макетів	450	550	700	850	1000
Онлайн-торгівля сувенірною продукцією	350	490	550	650	900
Разом за рік	3000	3690	4250	4900	5700

Перш за все, аналіз обсягів реалізованих послуг ФОП Шиленка Д.В. за 2020-2024 роки свідчить про стабільне зростання підприємницької діяльності. Загальний обсяг реалізації збільшився з 3000 тис. грн у 2020 році до 5700 тис. грн у 2024 році, тобто майже вдвічі. Така позитивна динаміка демонструє поступове розширення клієнтської бази, підвищення попиту на послуги та ефективне використання матеріально-технічної бази підприємця.

Важливим чинником зростання стало вдосконалення технологій, зокрема активніше застосування 3D-друку, лазерного різання та плотерного обладнання. Крім того, можна припустити, що розширення рекламних каналів та присутність у цифровому середовищі сприяли підвищенню видимості бренду. Це підтверджує успішність стратегії розвитку, орієнтованої на інноваційність і комплексність послуг.

Детальніший розгляд структури реалізації показує, що найбільшу частку у доходах підприємця стабільно займають рекламні послуги. Їхній обсяг зріс із 1200 тис. грн у 2020 році до 2000 тис. грн у 2024 році, що свідчить про високу затребуваність брендування, дизайну макетів та рекламних кампаній. Така динаміка пояснюється активним розвитком малого та середнього бізнесу, який потребує якісного просування власної продукції. Зростання цього напрямку також може бути результатом професійного підходу до виконання замовлень, індивідуалізації послуг та використання сучасних маркетингових технологій. Отже, рекламна діяльність виступає базовим і стратегічно важливим напрямом спеціалізації ФОП Шиленка Д.В.

Значне підвищення обсягів поліграфічних послуг також вказує на посилення конкурентних позицій підприємця у цьому сегменті. За п'ять років реалізація поліграфічних робіт зросла на 80 %, що зумовлено впровадженням нових технологій друку, підвищенням якості продукції та розширенням асортименту. Замовники віддають перевагу комплексним рішенням, які поєднують дизайн, друк і брендування, що забезпечує підприємцю стабільний потік клієнтів. Особливо важливим є зростання попиту на візитки, буклети, плакати та іншу рекламну поліграфію. Це свідчить про ефективну диверсифікацію послуг і формування позитивної ділової репутації. Таким чином, поліграфічний напрям є другим за значенням джерелом доходу після рекламних послуг.

Окремої уваги заслуговує динаміка розвитку 3D-друку та онлайн-торгівлі сувенірною продукцією. Обсяги реалізації у сфері 3D-друку збільшилися з 450 тис. грн до 1000 тис. грн, що підтверджує перспективність

цього інноваційного напрямку. Попит на тривимірне моделювання та виготовлення макетів активно зростає серед архітекторів, дизайнерів і виробничих компаній. Паралельно спостерігається інтенсивне зростання доходів від інтернет-торгівлі, які зросли більш ніж удвічі за п'ятирічний період. Це зумовлено цифровізацією торгівлі, розширенням каналів збуту та активним використанням соціальних мереж. Таким чином, ФОП Шиленко Д.В. демонструє не лише стабільність традиційних напрямів, а й здатність адаптуватися до нових технологічних викликів, розвиваючи інноваційні види послуг.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що діяльність ФОП Шиленка Д.В. у 2020-2024 роках характеризується стійкою позитивною динамікою зростання обсягів реалізації послуг у всіх напрямках. Підприємець успішно поєднує традиційні та інноваційні види діяльності, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів і знижувати ризики ринкових коливань. Найбільш прибутковими залишаються рекламні та поліграфічні послуги, водночас швидкими темпами розвиваються новітні напрями - 3D-друк і онлайн-торгівля. Це свідчить про стратегічну гнучкість, технологічну модернізацію та адаптацію підприємця до тенденцій цифрової економіки. У цілому ФОП Шиленко Д.В. демонструє ефективне управління ресурсами, здатність задовольняти потреби клієнтів і формує потенціал для подальшого розширення бізнесу на регіональному та всеукраїнському рівнях.

Аналіз частки видів послуг у загальному обсязі реалізації ФОП Шиленка Д.В. за 2020-2024 роки є важливим для розуміння структури доходів підприємства та визначення пріоритетних напрямів діяльності. Дослідження дозволяє оцінити, який внесок у загальний дохід роблять рекламні, поліграфічні, інноваційні та торговельні послуги, а також визначити тенденції зміни їхньої значущості у часі. Такий підхід допомагає виявити найприбутковіші та перспективні сегменти, а також коригувати стратегію розвитку і розподіл ресурсів. Крім того, аналіз часток дозволяє оцінити ефективність диверсифікації бізнесу та вплив нових технологій на

зростання доходів. Він також є інструментом для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації портфеля послуг і підвищення конкурентоспроможності підприємства. У підсумку, вивчення частки видів послуг забезпечує комплексне розуміння структури бізнесу і сприяє стратегічному плануванню (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Частка видів послуг у загальному обсязі реалізації ФОП Шиленко Д.В. за 2020-2024 рр., %

Види послуг	2020	2021	2022	2023	2024
Рекламні послуги	40,0	39,2	37,6	36,7	35,1
Поліграфічні послуги	33,3	32,5	32,9	32,6	31,6
3D-друк і моделювання	15,0	14,9	16,4	17,3	17,5
Онлайн-торгівля сувенірною продукцією	11,7	13,3	13,1	13,4	15,8
Разом	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Аналіз частки видів послуг у загальному обсязі реалізації ФОП Шиленка Д.В. за 2020-2024 роки показує, що структура доходів підприємства залишається відносно стабільною, проте спостерігаються певні тенденції змін. Найбільшу частку традиційно займають рекламні послуги, які зменшилися з 40,0 % у 2020 році до 35,1 % у 2024 році. Це свідчить про поступове вирівнювання ролі основного напрямку діяльності та зростання

значення додаткових сегментів. Незважаючи на невелике зниження, рекламний напрям залишається ключовим джерелом доходу і стратегічно важливим для підтримки конкурентоспроможності підприємства. Динаміка частки рекламних послуг відображає процес диверсифікації бізнесу та прагнення підприємця збалансувати доходи між різними видами послуг (рис. 2.1).

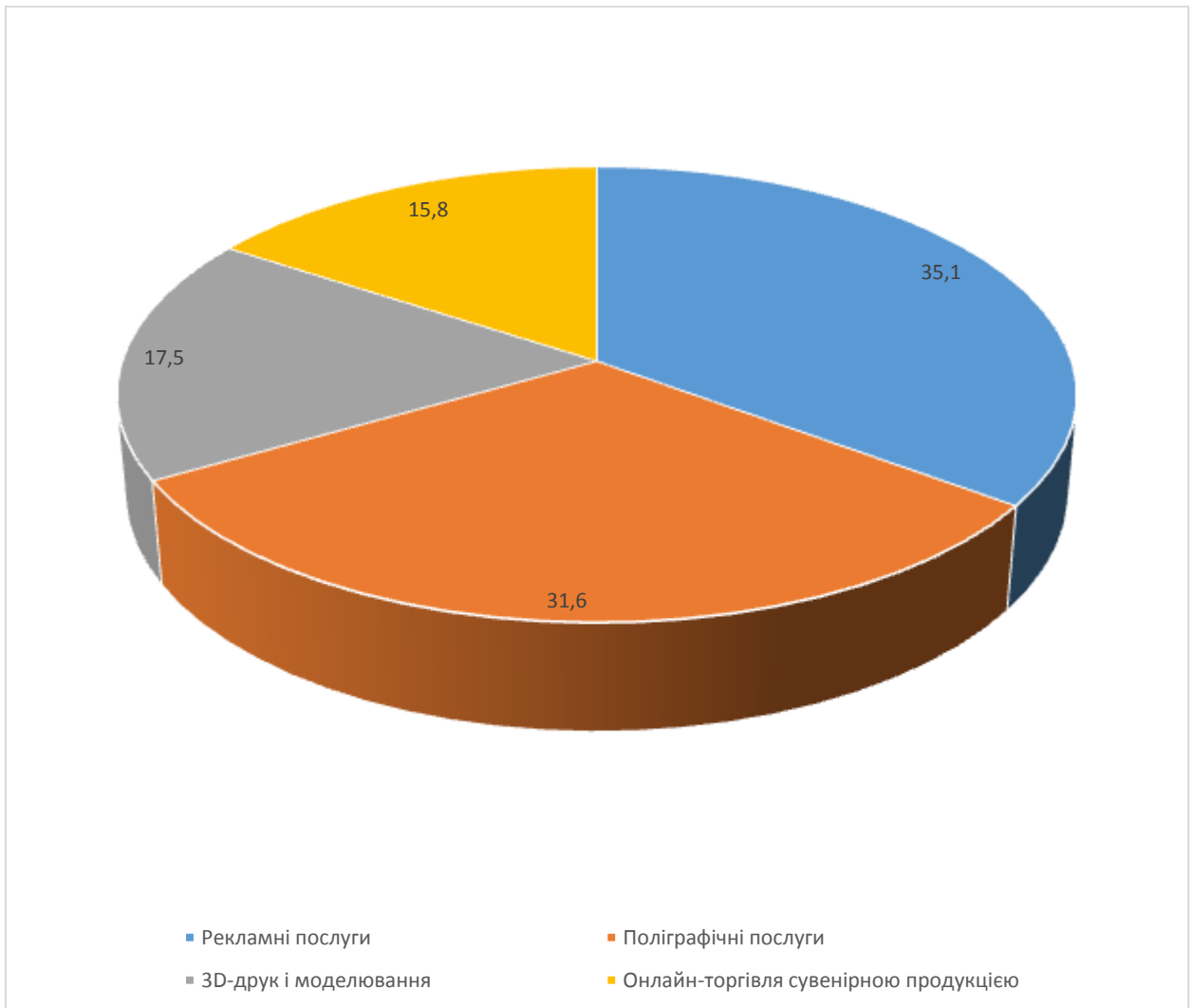


Рис. 2.1. Структура доходів ФОП Шиленко Д.В. у 2024 рр., %

Поліграфічні послуги демонструють відносну стабільність у структурі доходів, коливаючись від 33,3 % у 2020 році до 31,6 % у 2024 році. Хоча відсоток трохи зменшився, цей напрям залишається надійним джерелом доходу і забезпечує стабільний попит на друковану продукцію, буклети, візитки та інші рекламні матеріали. Постійна зацікавленість клієнтів у

поліграфічних послугах дозволяє підприємцю підтримувати стабільність фінансових результатів і ефективно планувати ресурси. Зменшення частки поліграфії пояснюється одночасним зростанням нових технологічних напрямів діяльності, таких як 3D-друк і онлайн-торгівля. Таким чином, поліграфічний сегмент залишається важливим і стратегічно значущим для бізнесу.

Інноваційні послуги (3D-друк і моделювання) демонструють поступове збільшення частки з 15,0 % у 2020 році до 17,5 % у 2024 році. Це свідчить про розвиток технологічно сучасних напрямів діяльності та ефективне використання новітнього обладнання. Зростання попиту на 3D-моделювання та виготовлення макетів відображає інтерес клієнтів до інноваційних рішень і комплексних послуг. Підприємець інтегрує ці послуги у свій портфель, що підвищує конкурентоспроможність і забезпечує можливості для подальшого розширення. Збільшення частки 3D-друку також демонструє стратегічну гнучкість і готовність адаптуватися до змін ринкових умов.

Онлайн-торгівля сувенірною продукцією показує значне зростання, з 11,7 % у 2020 році до 15,8 % у 2024 році. Це свідчить про успішне освоєння дистанційних каналів збуту і можливість залучення більш широкої клієнтської аудиторії. Активне використання інтернет-платформ та соціальних мереж сприяє підвищенню продажів і зміцненню присутності на ринку. Розширення онлайн-напрямку дозволяє знизити ризики, пов'язані з коливаннями попиту на традиційні послуги. Інтеграція цифрових каналів у структуру бізнесу підвищує гнучкість підприємства та сприяє диверсифікації джерел доходів. Загалом, аналіз часток видів послуг демонструє збалансовану і стратегічно продуману структуру діяльності ФОП Шиленка Д.В. з наростаючою роллю інноваційних та цифрових напрямів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна констатувати, що структура реалізації послуг ФОП Шиленка Д.В. у 2020-2024 роках демонструє поступове зміщення акцентів від традиційних напрямів до інноваційних та цифрових послуг. Рекламні та поліграфічні послуги залишаються основними

джерелами доходів, водночас частка 3D-друку і онлайн-торгівлі стабільно зростає, що свідчить про ефективну диверсифікацію бізнесу. Така динаміка підтверджує здатність підприємця адаптуватися до ринкових змін і використовувати сучасні технології для розширення послуг. Збалансоване поєднання традиційних і нових напрямів дозволяє підтримувати стабільність доходів, мінімізувати ризики і підвищувати конкурентоспроможність. Загалом, структура послуг ФОП Шиленка Д.В. є стратегічно продуманою і створює умови для подальшого розвитку та розширення діяльності на регіональному та національному рівнях.

Аналіз кількості виконаних замовлень ФОП Шиленка Д.В. за 2020-2024 роки є важливим інструментом для оцінки операційної ефективності та динаміки попиту на послуги підприємця. Дослідження дозволяє визначити реальне навантаження на виробничі та технічні ресурси, оцінити продуктивність команди та планувати робочі процеси. Крім того, аналіз кількості замовлень допомагає виявити сезонні коливання, пікові періоди та тренди у замовленнях різних видів послуг.

Ця інформація є основою для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації ресурсів, розширення технічної бази та вдосконалення сервісу. Також дослідження дає змогу оцінити ефективність маркетингових стратегій та каналів залучення клієнтів. У підсумку, аналіз кількості виконаних замовлень дозволяє підвищити операційну стабільність і планомірно розвивати бізнес (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Кількість виконаних замовлень ФОП Шиленко Д.В. за 2020-2024 рр.,
одиниць

Види послуг	2020	2021	2022	2023	2024

Рекламні послуги	230	270	280	300	340
Поліграфічні послуги	410	440	460	480	500
3D-друк і виготовлення макетів	80	100	120	140	160
Онлайн-торгівля сувенірною продукцією	120	150	160	190	230
Разом за рік	840	960	1020	1110	1230

Аналіз кількості виконаних замовлень ФОП Шиленка Д.В. за 2020-2024 роки демонструє стабільне зростання у всіх напрямках діяльності. Загальна кількість замовлень зросла з 840 одиниць у 2020 році до 1230 одиниць у 2024 році, що свідчить про поступове збільшення попиту на послуги підприємця та розширення клієнтської бази. Це зростання підтверджує ефективність обраної спеціалізації і дозволяє оцінити рівень навантаження на виробничі та технічні ресурси. Зростання замовлень є ознакою стабільності бізнесу та підтверджує ефективне управління процесами обслуговування клієнтів. Крім того, позитивна динаміка свідчить про успішність маркетингових та рекламних заходів, спрямованих на залучення нових замовників (рис. 2.2).

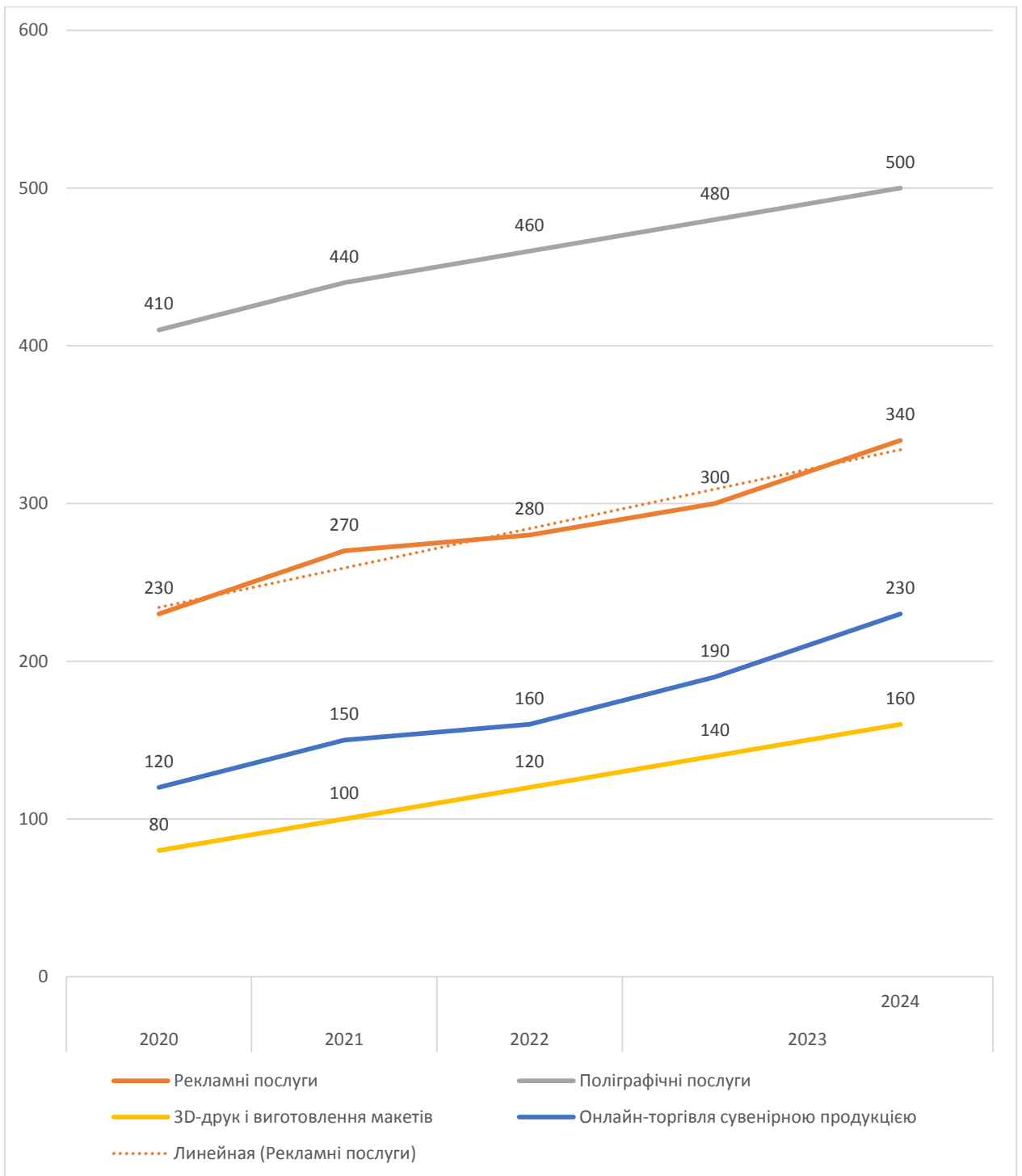


Рис. 2.2. Динаміка виконаних замовлень ФОП Шиленко Д.В. за 2020-2024 рр., одиниць

Рекламні послуги, хоча й займають відносно меншу кількість замовлень у порівнянні з поліграфією, демонструють стабільне зростання з 230 одиниць у 2020 році до 340 одиниць у 2024 році. Це вказує на

зростаючий інтерес клієнтів до брендування, розробки макетів і комплексних рекламних рішень. Підприємцю вдається забезпечувати високу якість послуг та виконувати замовлення у встановлені терміни, що сприяє формуванню лояльної клієнтської бази. Збільшення кількості замовлень у рекламному сегменті також відображає ефективну реалізацію маркетингових стратегій і активну роботу з новими клієнтами. Такий розвиток напрямку сприяє підвищенню конкурентоспроможності ФОП Шиленка Д.В. на ринку.

Поліграфічні послуги залишаються наймасовішим напрямком за кількістю виконаних замовлень, зростаючи з 410 одиниць у 2020 році до 500 одиниць у 2024 році. Це свідчить про постійний попит на друковану продукцію, таку як візитки, буклети, плакати та інші рекламні матеріали. Стабільне збільшення замовлень дозволяє планувати ефективно завантаження обладнання та оптимізувати робочі процеси. Також це підтверджує, що поліграфічні послуги є надійним джерелом доходів і забезпечують стабільність бізнесу. Висока кількість замовлень у цьому сегменті свідчить про сильну репутацію підприємця і довіру клієнтів до якості послуг. Поліграфічний напрям залишається стратегічно важливим для розвитку ФОП Шиленка Д.В.

Сегменти 3D-друку і онлайн-торгівлі сувенірною продукцією демонструють активне зростання, що відображає тенденції інноваційного розвитку бізнесу. Кількість замовлень на 3D-друк зросла з 80 одиниць у 2020 році до 160 одиниць у 2024 році, а онлайн-торгівля - з 120 до 230 одиниць за той самий період. Це свідчить про успішне освоєння нових технологій, розширення спектру послуг і вихід на сучасні канали збуту. Збільшення замовлень у цих сегментах також свідчить про підвищений попит на інноваційні продукти та можливість залучення нових категорій клієнтів. Підприємець ефективно інтегрує ці напрямки у свій бізнес-портфель, що підвищує гнучкість та адаптивність підприємства. Загалом, аналіз кількості виконаних замовлень підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку та сприяє плануванню подальшого зростання ФОП Шиленка Д.В.

Узагальнюючи результати аналізу кількості виконаних замовлень, можна констатувати, що діяльність ФОП Шиленка Д.В. у 2020-2024 роках характеризується стабільним зростанням у всіх напрямках послуг. Основні сегменти, такі як рекламні та поліграфічні послуги, залишаються провідними за обсягом замовлень, водночас інноваційні напрями - 3D-друк і онлайн-торгівля - демонструють високу динаміку розвитку. Така структура свідчить про ефективну диверсифікацію бізнесу та здатність підприємця адаптуватися до змін ринку. Зростання кількості замовлень підтверджує ефективність маркетингових стратегій, високу якість послуг і лояльність клієнтів. Загалом, ці дані демонструють стабільність операційної діяльності, оптимальне використання ресурсів і створюють умови для подальшого розширення бізнесу.

Аналіз рівня рентабельності за видами послуг ФОП Шиленка Д.В. у 2020–2024 роки є важливим для оцінки ефективності використання ресурсів та прибутковості різних напрямів діяльності. Він дозволяє виявити, які послуги приносять найбільший прибуток від вкладених коштів і часу, а які потребують оптимізації або підвищення ефективності. Дослідження рентабельності сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестування у розвиток окремих видів послуг та модернізації обладнання. Крім того, такий аналіз допомагає визначити пріоритети у стратегічному плануванні та розподілі ресурсів між традиційними і новітніми напрямками. Вивчення рентабельності також дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів, таких як зміни цін на матеріали чи коливання попиту, на фінансові результати підприємства. У підсумку, аналіз рівня рентабельності є ключовим інструментом для підвищення економічної ефективності та стабільного розвитку ФОП Шиленка Д.В (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень рентабельності за видами послуг ФОП Шиленко Д.В. у 2020-2024 рр., %

Види послуг	2020	2021	2022	2023	2024
Рекламні послуги	- 2,0	6,5	6,0	9,0	7,5
Поліграфічні послуги	15,5	-2,5	5,8	16,5	12,0
3D-друк і виготовлення макетів	7,0	7,5	10,5	8,0	8,5
Онлайн-торгівля сувенірною продукцією	1,4	-1,2	6,8	2,0	3,0

Аналіз рівня рентабельності рекламних послуг ФОП Шиленка Д.В. показує, що у до воєнний період 2020-2021 років цей напрямок мав коливання та низьку прибутковість, навіть спостерігався незначний збиток у 2021 році. Це може бути пов'язано з економічною нестабільністю, низьким попитом на рекламні послуги та обмеженими можливостями для масштабування бізнесу. Під час воєнного стану 2022-2024 років рентабельність цього сегменту зросла і коливалася на рівні 6-9 %, що свідчить про адаптацію підприємця до нових умов і здатність підтримувати ефективність навіть у кризовий період. Підвищення рентабельності рекламних послуг також могло бути зумовлене оптимізацією витрат, впровадженням сучасних технологій і більш ефективним управлінням замовленнями. Незважаючи на початкові труднощі, рекламний напрямок залишається стратегічно важливим джерелом доходу. Це свідчить про стійкість бізнесу та його потенціал для подальшого розвитку (рис. 2.3).

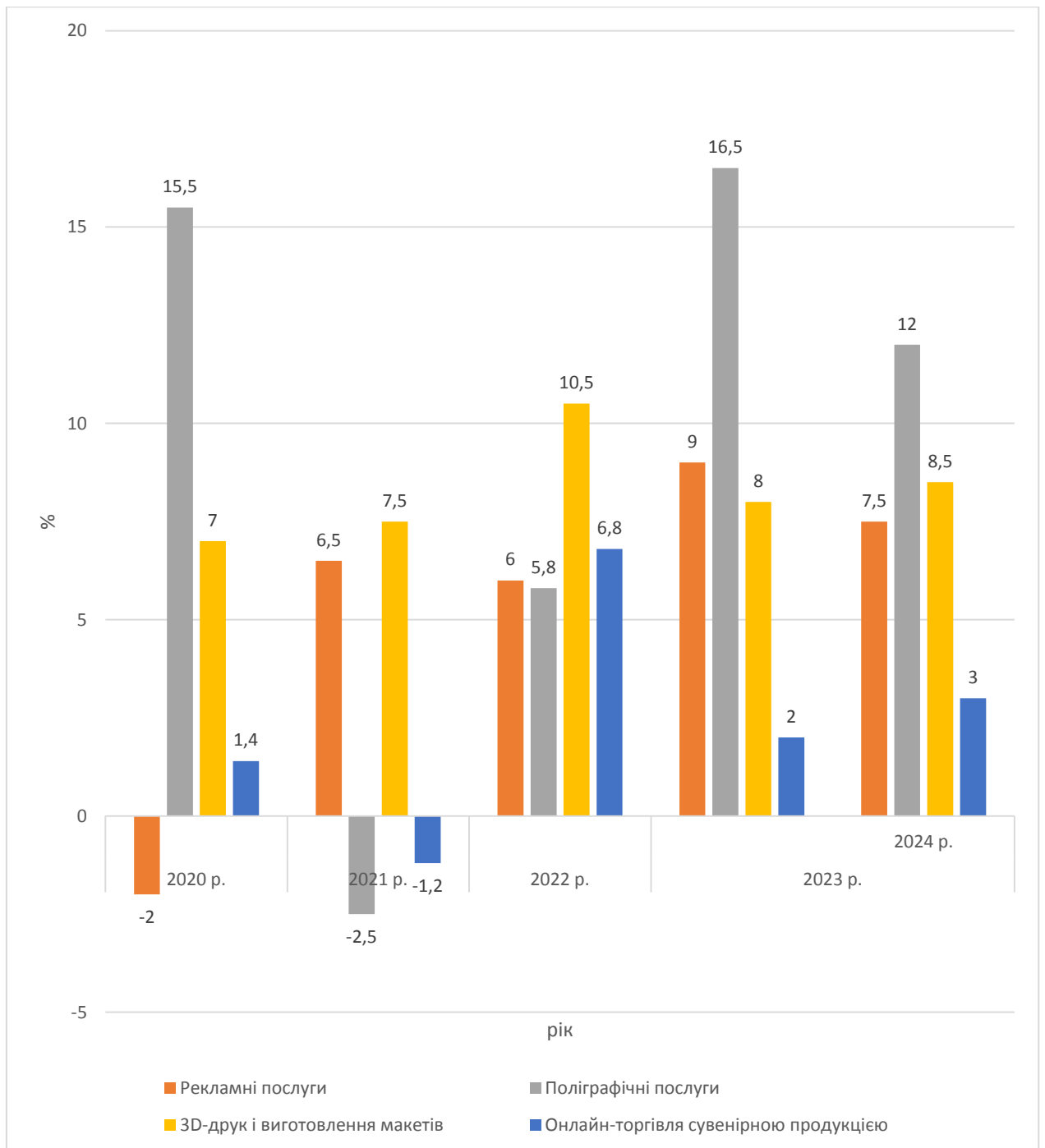


Рис. 2.3. Динаміка рівня рентабельності за видами послуг ФОП Шиленко Д.В. у 2020-2024 рр., %

Поліграфічні послуги демонструють значну нестабільність рентабельності у різні періоди. У 2020 році рентабельність була високою - 15,5 %, однак у 2021 році спостерігався збиток у -2,5 %, що може свідчити

про підвищені витрати, зміну цін на матеріали або тимчасове зниження попиту. Під час воєнного стану 2022-2024 років рентабельність поліграфії зросла і коливалася від 5,8 % до 16,5 %, демонструючи відновлення фінансової стабільності та адаптацію до нових економічних умов. Зростання рентабельності пояснюється ефективним використанням ресурсів, оптимізацією технологічних процесів і збільшенням попиту на друковану продукцію. Поліграфічний напрямок продовжує залишатися основним джерелом доходу та стабільним сегментом у структурі бізнесу. Така динаміка свідчить про гнучкість підприємця у реагуванні на ринкові зміни та кризові фактори.

Рентабельність послуг 3D-друку та виготовлення макетів демонструє стабільно позитивну тенденцію протягом всього аналізованого періоду. У до воєнний період 2020-2021 років вона коливалася на рівні 7-7,5 %, а під час воєнного стану 2022-2024 років зросла до 8-10,5 %. Це свідчить про високий потенціал цього інноваційного напрямку та його здатність забезпечувати прибутковість навіть у складних умовах. Підприємцю вдається ефективно інтегрувати сучасні технології, такі як 3D-друк та моделювання, у комплекс послуг, що сприяє диверсифікації доходів. Стабільна рентабельність цього сегменту підтверджує його перспективність для подальших інвестицій і розвитку. Завдяки цьому напрямку ФОП Шиленко Д.В. зберігає конкурентні переваги та адаптивність на ринку.

Онлайн-торгівля сувенірною продукцією демонструє значні коливання рентабельності протягом 2020-2024 років. У до воєнний період 2020-2021 років рентабельність була низькою або негативною (-1,2-1,4 %), що свідчить про високі витрати, недостатньо налагоджені канали збуту та відносно невеликий обсяг продажів. Під час воєнного стану 2022-2024 років рівень рентабельності підвищився до 2-6,8 %, що вказує на поступове освоєння нових каналів реалізації та підвищення ефективності інтернет-торгівлі. Зростання рентабельності цього сегменту відображає стратегічне розширення послуг у цифровому середовищі та адаптацію підприємця до нових ринкових

умов. Хоча онлайн-торгівля все ще має нижчу прибутковість порівняно з традиційними напрямками, її розвиток створює потенціал для додаткових доходів і підвищення загальної фінансової стійкості бізнесу.

Узагальнюючи результати аналізу рівня рентабельності, можна стверджувати, що діяльність ФОП Шиленка Д.В. у 2020-2024 роках демонструє здатність адаптуватися до різних економічних умов та ефективно розподіляти ресурси між напрямками діяльності. До воєнного стану спостерігалися коливання рентабельності, включно з незначними збитками в окремих сегментах, що свідчить про вразливість бізнесу до зовнішніх факторів і сезонних коливань попиту. Під час воєнного стану рентабельність більшості послуг стабілізувалася або зросла, особливо у напрямках 3D-друку та рекламних послуг, що підтверджує ефективну адаптацію підприємця до кризових умов. Поліграфічні та інноваційні сегменти забезпечують стабільний дохід, а розвиток онлайн-торгівлі створює додаткові джерела прибутку. Загалом, аналіз демонструє збалансовану структуру діяльності з можливістю підтримувати фінансову стійкість і перспективи подальшого розвитку навіть у складних економічних умовах.

2.2 Характеристика основних операційних процесів та особливості організації управління ФОП Шиленко Д.В.

Аналіз основних операційних процесів та особливостей організації управління ФОП Шиленко Д.В. є надзвичайно актуальним для оцінки ефективності функціонування підприємства та планування його подальшого розвитку. Він дозволяє виявити сильні сторони та вузькі місця у здійсненні рекламних, поліграфічних, 3D-друкарських та онлайн-послуг, а також оцінити ступінь інтеграції виробничих і маркетингових процесів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні операційні процеси ФОП Шиленко Д.В. у сфері рекламних послуг

Процес /	Створення	Проведення	Організація	Цифровий
----------	-----------	------------	-------------	----------

Параметр	рекламних концепцій	рекламних кампаній	зовнішньої реклами	маркетинг
Опис	Розробка стратегій просування товарів та послуг	Реалізація кампаній у різних медіаканалах	Розміщення реклами на носіях	Проведення онлайн-просування
Використовувані технології	3D-моделювання, графічні редактори	Соціальні мережі, цифровий маркетинг, зовнішня реклама	Лазерний станок, плотер, брендowane обладнання	Соцмережі, сайти, email-маркетинг
Роль у бізнесі	Формує основу рекламної кампанії	Залучення цільової аудиторії	Збільшує охоплення клієнтів	Підтримка онлайн-присутності
Ключові етапи	Аналіз ринку, розробка ідей, презентація клієнту	Планування кампанії, запуск, моніторинг	Підготовка макетів, монтаж, контроль	Налаштування реклами, таргетинг, аналітика
Переваги для клієнта	Індивідуальні рішення для просування	Підвищення впізнаваності бренду	Видимість у публічних просторах	Точне охоплення цільової аудиторії

Аналіз основних операційних процесів у сфері рекламних послуг ФОП Шиленко Д.В. демонструє високий рівень організації та системності роботи підприємця. Кожен етап, від створення рекламних концепцій до цифрового маркетингу, чітко структурований та забезпечений сучасними технологіями,

такими як 3D-модельовання, графічні редактори, лазерний станок і платформи для онлайн-просування. Це дозволяє забезпечити комплексний підхід до реалізації рекламних проєктів, інтегруючи стратегічне планування, виробництво матеріалів і комунікацію з цільовою аудиторією. Така організація процесів сприяє підвищенню ефективності роботи та забезпечує якість послуг на всіх етапах виконання замовлень.

Завдяки впровадженню системного підходу та сучасних технологій, ФОП Шиленко Д.В. здатен гнучко адаптуватися до потреб клієнтів та змін ринкової кон'юнктури. Ретельне планування кампаній, контроль якості зовнішньої реклами та точне таргетування в цифровому маркетингу дозволяють підвищити впізнаваність брендів клієнтів і розширити охоплення аудиторії. Використання інноваційних інструментів та інтеграція процесів створюють конкурентні переваги підприємства і забезпечують високий рівень задоволеності клієнтів. Таким чином, організаційна структура операційних процесів рекламного напрямку є ключовим фактором стабільності та розвитку бізнесу.

Аналіз особливостей операційних процесів ФОП Шиленко Д.В. у сфері поліграфічних послуг є важливим для оцінки ефективності виробничої та сервісної діяльності підприємства. Він дозволяє зрозуміти, як організовано друкування поліграфічної продукції, виготовлення друкарських форм та надання комплексних послуг клієнтам. Вивчення технологій, таких як друкарські машини, плотер, лазерний станок та 3D-принтери, дає змогу оцінити рівень автоматизації і точності виконання замовлень. Аналіз ключових етапів процесів допомагає визначити вузькі місця, оптимізувати витрати часу та ресурсів, а також підвищити якість продукції. Розуміння організації роботи поліграфічного напрямку дозволяє забезпечити повний цикл обслуговування замовників і інтегрувати його з рекламними проєктами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Особливості операційних процесів ФОП Шиленко Д.В. у
поліграфічних послугах

Процес / Параметр	Друкування поліграфічної продукції	Виготовлення друкарських форм	Надання поліграфічних послуг	Контроль якості
Опис	Виготовлення візиток, буклетів, плакатів	Створення форм для масового друку	Комплексний сервіс із друку	Перевірка готової продукції
Використовувані технології	Друкарські машини, плотер, лазерний станок	Лазерний станок, спеціальні матеріали	3D-принтер, графічні редактори	Візуальна та технічна перевірка
Роль у бізнесі	Забезпечує візуальне оформлення реklamних кампаній	Підвищує точність і ефективність друку	Забезпечує клієнтів готовою продукцією	Забезпечує високий стандарт послуг
Ключові етапи	Підготовка макетів, друк, контроль якості	Проектування форми, виготовлення, тестування	Замовлення, виробництво, доставка	Візуальний контроль, тестування, упаковка
Переваги для клієнта	Якісна та швидка продукція	Мінімізація помилоч та висока точність	Повний цикл під ключ	Гарантія бездоганної якості продукції

Операційні процеси ФОП Шиленко Д.В. у сфері поліграфічних послуг демонструють високу організацію та системність роботи підприємства. Кожен етап, від друкування поліграфічної продукції до контролю якості,

чітко структурований і забезпечений сучасними технологіями, такими як друкарські машини, лазерний станок, плотер та 3D-принтери. Це дозволяє забезпечити високу точність і якість виконання замовлень, мінімізуючи можливі помилки та підвищуючи ефективність виробничого процесу. Крім того, комплексний підхід до надання поліграфічних послуг дозволяє обслуговувати клієнтів «під ключ», забезпечуючи весь цикл робіт - від підготовки макетів до доставки готової продукції.

Такий рівень організації процесів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку та зміцнює довіру клієнтів до якості послуг. Впровадження сучасних технологій і контроль на кожному етапі дозволяють ФОП Шиленко Д.В. оперативно реагувати на індивідуальні потреби замовників та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Завдяки цьому підприємство здатне підтримувати стабільний рівень продуктивності та надавати послуги високого стандарту, що сприяє довгостроковому розвитку та фінансовій стійкості бізнесу.

Аналіз операційних процесів ФОП Шиленко Д.В. у сфері 3D-друку та моделювання є важливим для оцінки ефективності виробництва інноваційних продуктів і макетів. Він дозволяє виявити, наскільки організовані етапи створення цифрових моделей, друку фізичних об'єктів та прототипування, а також оцінити рівень технічного оснащення підприємства, включно з 3D-принтерами, лазерним станком і САD-програмами. Такий аналіз дає змогу оптимізувати виробничі процеси, скоротити витрати часу і ресурсів, а також підвищити точність і якість готових моделей. Крім того, він дозволяє визначити ефективність інтеграції 3D-технологій у рекламні та поліграфічні проєкти, що сприяє комплексному обслуговуванню клієнтів. Розуміння особливостей цих процесів допомагає підвищити гнучкість бізнесу, адаптуватися до змін попиту та розширювати асортимент послуг. Загалом, аналіз операцій у 3D-напрямку є ключовим інструментом для підвищення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Операційні процеси ФОП Шиленко Д.В. у сфері 3D-друку та моделювання

Процес / Параметр	3D-моделювання	3D-друк	Прототипування	Технічна підтримка
Опис	Створення цифрових моделей об'єктів	Виготовлення фізичних моделей	Створення макетів продуктів	Налаштування та обслуговування обладнання
Використовувані технології	3D-принтери, CAD-програми	3D-принтер, лазерний станок	3D-друк, лазерне різання	3D-принтер, лазерний станок, плотер
Роль у бізнесі	Основа для виготовлення макетів	Перетворює цифрові моделі на готові об'єкти	Підтримує рекламні та поліграфічні проекти	Забезпечує безперервність виробничого процесу
Ключові етапи	Розробка моделі, перевірка, коригування	Підготовка файлу, друк, обробка	Розробка концепції, друк, тестування	Технічне обслуговування, калібрування
Переваги для клієнта	Індивідуальні макети та прототипи	Швидке виготовлення прототипів та сувенірів	Візуалізація ідей для замовника	Надійність і стабільність процесів

Операційні процеси ФОП Шиленко Д.В. у сфері 3D-друку та моделювання демонструють високий рівень технічної організації та системності роботи підприємства. Кожен етап, від створення цифрових моделей до технічної підтримки обладнання, чітко структурований і

забезпечений сучасними технологіями, такими як 3D-принтери, CAD-програми, лазерний станок та плотер. Це дозволяє забезпечити високу точність виготовлення прототипів, швидку реалізацію замовлень та ефективну інтеграцію 3D-технологій у рекламні та поліграфічні проєкти. Завдяки комплексному підходу підприємець може надавати клієнтам індивідуальні макети, швидко виготовляти сувенірну продукцію та забезпечувати наочну візуалізацію ідей.

Організація виробничих процесів у 3D-напрямку сприяє підвищенню конкурентоспроможності ФОП Шиленко Д.В. та забезпечує стабільність операційної діяльності. Впровадження сучасних технологій і чітке дотримання ключових етапів процесів дозволяють мінімізувати ризики помилок і простоїв, підтримувати безперервність виробництва та швидко адаптуватися до індивідуальних потреб клієнтів. Це забезпечує високий рівень задоволеності замовників і дозволяє підприємцю ефективно поєднувати виробничі та маркетингові процеси. Загалом, ефективна організація 3D-друку та моделювання є важливою складовою комплексного обслуговування клієнтів і розвитку бізнесу.

Аналіз операційних процесів ФОП Шиленко Д.В. в онлайн-торгівлі сувенірною продукцією є важливим для оцінки ефективності реалізації товарів та організації обслуговування клієнтів. Він дозволяє виявити ефективність обробки онлайн-замовлень, пакування та доставки продукції, а також рівень взаємодії з клієнтами через різні цифрові канали. Дослідження процесів управління асортиментом і підтримки замовлень допомагає оптимізувати логістику, скоротити час виконання замовлень і забезпечити своєчасну доставку (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Операційні процеси ФОП Шиленко Д.В. в онлайн-торгівлі сувенірною продукцією

Процес /	Обробка	Пакування	Обслугову-	Управління
----------	---------	-----------	------------	------------

Параметр	онлайн-замовлень	та доставка	вання клієнтів	асортиментом
Опис	Прийом і опрацювання замовлень через інтернет	Підготовка продукції до відправки	Консультації та підтримка	Формування і оновлення товарів
Технології	Сайт, соцмережі, CRM-системи	Упаковка, логістичні служби	CRM-системи, месенджери	Сайт, ERP-системи
Роль у бізнесі	Розширює ринок збуту	Забезпечує своєчасну доставку	Підтримує високий рівень сервісу	Оптимізує пропозицію продукції
Ключові етапи	Прийом замовлення, підтвердження, підготовка до відправки	Пакування, маркування, відправка	Відповіді на запити, контроль виконання	Додавання товарів, оновлення, контроль запасів
Переваги для клієнта	Зручність для клієнта, швидка доставка	Безпечна та оперативна доставка	Підвищення лояльності та задоволеності клієнта	Актуальна пропозиція та широкий вибір для клієнтів

Операційні процеси ФОП Шиленко Д.В. в онлайн-торгівлі сувенірною продукцією демонструють високий рівень організації та технологічної підтримки бізнесу. Кожен етап від обробки онлайн-замовлень до управління асортиментом чітко структурований та забезпечений сучасними інструментами, такими як CRM-системи, ERP-платформи, сайти та соціальні мережі. Це дозволяє швидко приймати та опрацьовувати замовлення, ефективно організовувати пакування і доставку продукції, а також надавати

клієнтам оперативну консультаційну підтримку. Така системність процесів підвищує ефективність роботи підприємця, скорочує час виконання замовлень і забезпечує стабільну якість обслуговування.

Загалом аналіз операційних процесів ФОП Шиленко Д.В. у сферах рекламних, поліграфічних, 3D-друку та онлайн-торгівлі сувенірною продукцією демонструє високу організацію та інтеграцію бізнес-процесів, що забезпечує комплексне обслуговування клієнтів на всіх етапах. Кожен напрям діяльності чітко структурований, оснащений сучасними технологіями та включає ключові етапи від планування і розробки до реалізації та контролю якості. Така системність дозволяє підвищити ефективність роботи підприємця, забезпечити високу точність і швидкість виконання замовлень, а також адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Інтеграція виробничих і маркетингових процесів, використання інноваційних технологій і цифрових інструментів забезпечує гнучкість, розширює ринкові можливості та підвищує лояльність клієнтів. Загалом, організація операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. створює міцну основу для стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Таблиця 2.9 демонструє, що управління операційними процесами у ФОП Шиленко Д.В. характеризується високим рівнем організації та системності. Централізоване планування та контроль усіх видів послуг дозволяють ефективно координувати роботу підприємства, забезпечуючи чітке виконання кожного етапу процесів. Використання сучасних технологій і цифрових інструментів сприяє автоматизації виробничих і маркетингових операцій, підвищує точність і швидкість виконання замовлень. Інтеграція процесів забезпечує комплексне обслуговування клієнтів, а постійний контроль якості гарантує високу стандартизацію послуг.

Таблиця 2.9

Особливості організації управління операційними процесами у ФОП Шиленко Д.В.

Параметр	Особливості організації управління
Структура управління	Централізоване планування та контроль усіх видів послуг (реклама, поліграфія, 3D-друк, онлайн-торгівля) з чітким розподілом етапів робіт
Технологічне забезпечення	Використання сучасних технологій: 3D-принтери, CAD-програми, лазерний станок, плотер, графічні редактори, CRM/ERP-системи, сайти та соцмережі
Інтеграція процесів	Взаємозв'язок між виробничими та маркетинговими процесами для забезпечення комплексного обслуговування клієнтів
Контроль якості	Постійний контроль на кожному етапі: перевірка макетів, друку, прототипів та онлайн-замовлень, гарантія бездоганної якості послуг
Планування та моніторинг	Чітке планування замовлень, кампаній, виробництва та доставки; моніторинг виконання та адаптація до змін ринку
Переваги для бізнесу	Підвищення ефективності операцій, скорочення витрат часу та ресурсів, підвищення задоволеності клієнтів, зростання конкурентоспроможності та фінансової стійкості

Планування та моніторинг дозволяють своєчасно реагувати на зміни ринку і потреби замовників, а впроваджені підходи підвищують ефективність операцій, скорочують витрати ресурсів і сприяють фінансовій стабільності підприємства. Загалом, організація управління операційними процесами створює міцну основу для розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТНІ ЗАХОДИ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ ФОП ШИЛЕНКО Д.В.

3.1. Формування стратегічних цілей управління операційною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності

У сучасних умовах розвитку малого бізнесу стратегічне управління операційною діяльністю виступає ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності та стабільного зростання. ФОП Шиленко Д.В., працюючи у сфері послуг, демонструє позитивну динаміку зростання обсягів реалізації, що свідчить про попит на його продукцію та послуги. Разом з тим, актуальними залишаються питання вдосконалення внутрішніх процесів, автоматизації, розширення асортименту та оптимізації обслуговування клієнтів.

На основі аналізу поточного стану, а також тенденцій розвитку підприємницької діяльності у сфері послуг, сформульовано наступні стратегічні напрями вдосконалення операційної діяльності.

Сегмент поліграфічних і рекламних послуг є одним із ключових джерел доходу підприємства (2024 р. – 3800 тис. грн разом). З метою збереження та розширення частки ринку необхідно модернізувати виробничі процеси.

Пропонується оновлення обладнання для друку, впровадження сучасного програмного забезпечення для верстки, автоматизація підготовчого етапу виготовлення макетів та брендуння.

Очікується, що модернізація дозволить не лише підвищити швидкість та якість виконання замовлень, а й забезпечити більшу варіативність послуг для клієнтів - наприклад, персоналізоване брендуння, друк малими тиражами без втрати якості, інтеграцію з онлайн-замовленнями. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, залученню нових клієнтів та утриманню постійних. Крім того, оновлення технічної бази зменшить кількість браку та витрат на обслуговування застарілого обладнання, що позитивно позначиться на рентабельності поліграфічного напрямку (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Очікувані результати від модернізації поліграфічного та рекламного бізнесу ФОП Шиленко Д.В.

Показник	Ретроспективне середньобагаторічне значення	Очікуване після впровадження, 2026-2027 рр.	Приріст, %
Продуктивність, замовлень/місяць	120	180	+50
Час виконання одного замовлення, днів	3	1,5	-50
Рівень відмов через брак, %	6	2	-66
Обсяг реалізації, тис. грн.	3800	5000	+31,6

Результати, наведені в таблиці 3.1, демонструють вагомий потенціал зростання ефективності поліграфічного та рекламного напрямку після впровадження модернізаційних заходів. Зокрема, продуктивність зросте з 120 до 180 замовлень на місяць, що відповідає приросту на 50%. Це означає, що підприємство зможе обслуговувати більшу кількість клієнтів без додаткового залучення персоналу, що є важливою ознакою підвищення операційної ефективності. Крім того, вища продуктивність дозволить скоротити терміни виконання великих партій замовлень, що особливо актуально для корпоративних клієнтів. Також це створить можливості для розширення клієнтської бази та збільшення частоти повторних замовлень. Таким чином, підвищення продуктивності напряму забезпечить зростання доходів підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Окремо варто відзначити скорочення часу виконання одного замовлення вдвічі - з 3 до 1,5 днів. Такий результат є наслідком автоматизації

технологічного процесу, зокрема завдяки впровадженню сучасного програмного забезпечення для підготовки макетів і заміни морально застарілого обладнання. Це дозволить підприємству реагувати на потреби клієнтів оперативніше, виконуючи навіть термінові замовлення у стислі строки. Скорочення часу виконання також знижує навантаження на працівників, що позитивно впливає на якість праці та зменшує ризики перевантаження. Поряд із цим покращується й рівень сервісу, що підвищує лояльність клієнтів та репутацію підприємства. У сукупності ці чинники створюють стійку основу для формування конкурентної переваги у сегменті оперативного друку та брендування.

Ще одним важливим наслідком модернізації є суттєве зниження рівня браку з 6% до 2%, що означає скорочення виробничих втрат на 66%. Зменшення кількості помилок при виконанні замовлень прямо впливає на зростання прибутковості, адже підприємство витратить менше ресурсів на переробку або компенсації. Крім того, покращення якості продукції сприяє зміцненню довіри з боку клієнтів, зменшує кількість скарг та повернень. На фоні цього спостерігається зростання загального обсягу реалізації на 31,6% - з 3800 до 5000 тис. грн у рік. Це свідчить про зростаючу комерційну результативність напрямку та підтверджує доцільність запропонованих змін. У сукупності всі зазначені показники вказують на те, що модернізація поліграфічного та рекламного виробництва має не лише технічний, але й економічний та стратегічний ефект для розвитку бізнесу ФОП Шиленко Д.В.

У зв'язку зі зростанням попиту на онлайн-замовлення, особливо у сегменті сувенірної продукції, актуальним стає впровадження автоматизованої логістичної системи. Пропонується інтеграція CRM з онлайн-магазинами, службами доставки, маркетплейсами (Prom.ua, Rozetka, Etsy) та системами оплати (табл. 3.2).

Очікувані ефекти від автоматизації логістики онлайн-торгівлі ФОП
Шиленко Д.В.

Показник	Ретроспективне середньобагаторічне значення	Після оптимізації, 2026-2027 рр.	Зміна
Кількість замовлень/місяць	100	160	+60%
Середній час обробки замовлення, год.	24	6	-75%
Витрати на обробку одного замовлення, грн.	45	25	-44,4%
Рівень задоволеності клієнтів, %	80	95	+15 в.п.

Автоматизація логістичних процесів у сфері онлайн-торгівлі дозволяє досягти значного приросту обсягів обробки замовлень. Зокрема, їх кількість зросте з 100 до 160 на місяць, що становить приріст на 60%. Це свідчить про суттєве підвищення пропускної здатності підприємства та можливість обслуговування ширшого кола клієнтів. Такий результат стане можливим завдяки впровадженню інтегрованої CRM-системи, синхронізації з маркетплейсами, службами доставки та автоматизованими інструментами комунікації. Зростання кількості замовлень також створює підґрунтя для масштабування бізнесу та виходу на нові регіональні або навіть міжнародні ринки. У підсумку підприємство отримає змогу реалізовувати більше продукції при зниженні операційного навантаження на персонал.

Один із найважливіших результатів автоматизації полягає у суттєвому скороченні часу обробки замовлення - з 24 до 6 годин, тобто на 75%. Це

суттєво покращує клієнтський досвід і дозволяє задовольняти потреби покупців швидше, ніж конкуренти. Оперативність обслуговування стає важливим конкурентним фактором, особливо в умовах зростаючих очікувань клієнтів у сфері e-commerce. Крім того, оптимізація процесів призводить до зменшення витрат на обробку одного замовлення з 45 до 25 грн, тобто майже на 44,4%. Це дає змогу зменшити собівартість послуг, підвищити рентабельність або запропонувати конкурентні ціни для клієнтів без втрати прибутковості. Зменшення витрат - це також шлях до підвищення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Рівень задоволеності клієнтів, згідно з прогнозами, зростає з 80% до 95%, що є показником високої якості обслуговування. Підвищення цього показника свідчить про позитивний вплив автоматизації на взаємодію з клієнтами - зменшення помилок, пришвидшення доставки, своєчасне інформування про статус замовлення. Лояльні клієнти більш схильні здійснювати повторні покупки, рекомендувати послуги іншим та залишати позитивні відгуки, що є безкоштовною формою реклами. Задоволеність також тісно пов'язана зі зниженням кількості скарг і повернень, що додатково зменшує навантаження на бізнес-процеси. Таким чином, автоматизація не лише покращує операційну ефективність, але й формує довготривалі конкурентні переваги через якісне обслуговування клієнтів. У результаті онлайн-торгівля для ФОП Шиленко Д.В. може стати ще більш прибутковим і стабільним джерелом доходу.

Сегмент 3D-друку активно розвивається і має високий потенціал росту. Пропонується розширити спектр послуг за рахунок:

- впровадження високоточних FDM- і SLA-принтерів;
- запуску послуги 3D-сканування;
- виробництва функціональних прототипів та сувенірів під замовлення (табл. 3.3).

Порівняльний аналіз поточних і перспективних можливостей у сфері 3D-друку ФОП Шиленко Д.В.

Показник	Ретроспективне середньобагаторічне значення	Після оптимізації, 2026-2027 рр.	Приріст, %
Видів послуг	3	6	+100,0
Замовлень/місяць	40	90	+125,0
Середній чек, грн.	600	850	+41,7
Місячний дохід, тис. грн.	24	76,5	+218,8

Результати порівняльного аналізу у сфері 3D-друку свідчать про значний потенціал зростання цього напрямку після впровадження технологічних оновлень. Розширення кількості видів послуг з 3 до 6 дозволить підприємству задовольнити ширший спектр потреб клієнтів, включаючи 3D-сканування, виготовлення функціональних прототипів і сувенірів під замовлення. Збільшення кількості замовлень з 40 до 90 на місяць (+125%) вказує на підвищення попиту, який буде забезпечений завдяки вищій якості, точності та швидкості друку. Зростання середнього чека з 600 до 850 грн також свідчить про збільшення цінності послуг для клієнтів та можливість роботи в більш преміальному сегменті. Найбільш вражаючим є приріст місячного доходу - з 24 до 76,5 тис. грн, що становить +218,8%. Це означає, що інвестиції в оновлення обладнання та розширення послуг у сфері 3D-друку мають високий економічний ефект і здатні зробити цей напрям одним із ключових джерел прибутку для ФОП Шиленко Д.В.

Для реалізації запропонованих змін необхідно розробити покроковий план з розподілом відповідальності, термінами виконання та контрольними точками (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Етапи впровадження проєкту удосконалення операційної діяльності ФОП Шиленко Д.В.

Етап	Заходи	Відповідальні	Термін виконання	Очікуваний результат
1	Закупівля обладнання та ПЗ для поліграфії	Підприємець, постачальники	січень 2026	Модернізація поліграфічного процесу
2	Інтеграція CRM з платформами онлайн-торгівлі	ІТ-фахівець	лютий 2026	Автоматизація обробки замовлень
3	Придбання та тестування нових 3D-принтерів	Технічний спеціаліст	березень – квітень 2026	Розширення спектра послуг
4	Навчання персоналу та запуск оновленої системи	Уповноважені працівники	травень 2026	Підвищення ефективності роботи
5	Моніторинг результатів і коригування	Підприємець, аналітик	червень – липень 2026	Досягнення запланованих КРІ

Етапи впровадження проєкту вдосконалення операційної діяльності ФОП Шиленко Д.В., наведені в таблиці 3.4, демонструють послідовний і логічний підхід до реалізації стратегічних змін. Початковий етап включає закупівлю обладнання та програмного забезпечення для поліграфічного напрямку, що є фундаментом для подальшої модернізації виробництва. Його реалізація дозволить суттєво оновити технічну базу, підвищити якість

продукції та знизити витрати на обслуговування застарілих систем. Наступним кроком є інтеграція CRM-системи з платформами онлайн-торгівлі, яка передбачає автоматизацію процесу обробки замовлень, комунікації з клієнтами та ведення обліку. Впровадження цього рішення дає змогу оптимізувати логістику, зменшити кількість помилок у замовленнях та пришвидшити обробку запитів. Ці два етапи формують технічну та цифрову основу для підвищення ефективності ключових напрямів бізнесу.

Третій етап, що передбачає придбання та тестування сучасних 3D-принтерів, є важливим кроком для розширення спектра послуг і виходу на нові ринкові ніші. Залучення технічного спеціаліста до цього процесу гарантує правильний вибір обладнання та налаштування його функціонування відповідно до потреб підприємства. Саме цей етап дозволить суттєво підвищити технологічний рівень послуг, покращити точність друку, збільшити варіативність продуктів і скоротити час виготовлення. Після цього у травні 2026 року заплановано проведення навчання персоналу, що є критично важливим для ефективного використання нових ресурсів. Компетентні працівники зможуть швидше адаптуватися до змін і працювати з новими системами без зниження продуктивності. Водночас запуск оновленої операційної моделі дозволить протестувати інтеграцію всіх впроваджених елементів у реальних умовах.

Завершальним етапом проєкту є моніторинг результатів і коригування дій відповідно до досягнутих показників ефективності. Цей етап забезпечує контроль за впровадженими змінами та дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих KPI. Залучення аналітика до аналізу результатів дозволить підприємству ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальших удосконалень. Крім того, підприємець зможе своєчасно вносити корективи в операційну діяльність з урахуванням ринкових тенденцій та внутрішніх факторів. Такий підхід дозволяє не лише впровадити зміни, але й зробити їх частиною довгострокової стратегії розвитку бізнесу. У результаті реалізація всіх п'яти етапів сприятиме підвищенню

продуктивності, якості обслуговування клієнтів та прибутковості підприємства в цілому.

Матриця Бостонської консалтингової групи (БКГ) - це інструмент стратегічного аналізу, який дозволяє класифікувати напрямки діяльності за двома критеріями: темп зростання ринку (динаміка приросту обсягів), відносна частка ринку (порівняно з іншими послугами компанії) – (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок параметрів для матриці БКГ ФОП Шиленко Д.В.

Напрямок діяльності	Обсяг у 2024, тис. грн.	Зростання за 2020-2024, %	Частка у доході 2024, %
Рекламні послуги	2000	+66,7	35,1
Онлайн-торгівля сувенірною продукцією	1800	+80	31,6
3D-друк і виготовлення макетів	1000	+122,2	17,5
Поліграфічні послуги	900	+157,1	15,8

Аналіз параметрів, наведених у таблиці 3.5, дозволяє визначити поточну позицію кожного напрямку діяльності ФОП Шиленко Д.В. на основі обсягів реалізації, темпів зростання та частки в загальному доході. Найбільшу частку у структурі виручки в 2024 році займають рекламні послуги - 35,1%, що свідчить про стабільне джерело доходу, хоча темпи зростання у них нижчі, ніж у решти напрямів. Онлайн-торгівля сувенірною продукцією показала приріст на рівні 80% за п'ять років і сформувала 31,6% доходу, що свідчить про її сталу комерційну успішність. Напрямок 3D-друку, хоча поки що має меншу частку - 17,5%, демонструє вражаючий темп

зростання +122,2%, що вказує на його високий потенціал розвитку. Найшвидше зростання спостерігається у сфері поліграфічних послуг (+157,1%), хоча їхня частка поки залишається найменшою - 15,8%. Отже, підприємству доцільно підтримувати та модернізувати стабільні напрями (рекламу та онлайн-торгівлю), водночас інвестуючи в динамічніші сегменти - поліграфію та 3D-друк, які мають перспективи стати драйверами майбутнього зростання (рис. 3.1).

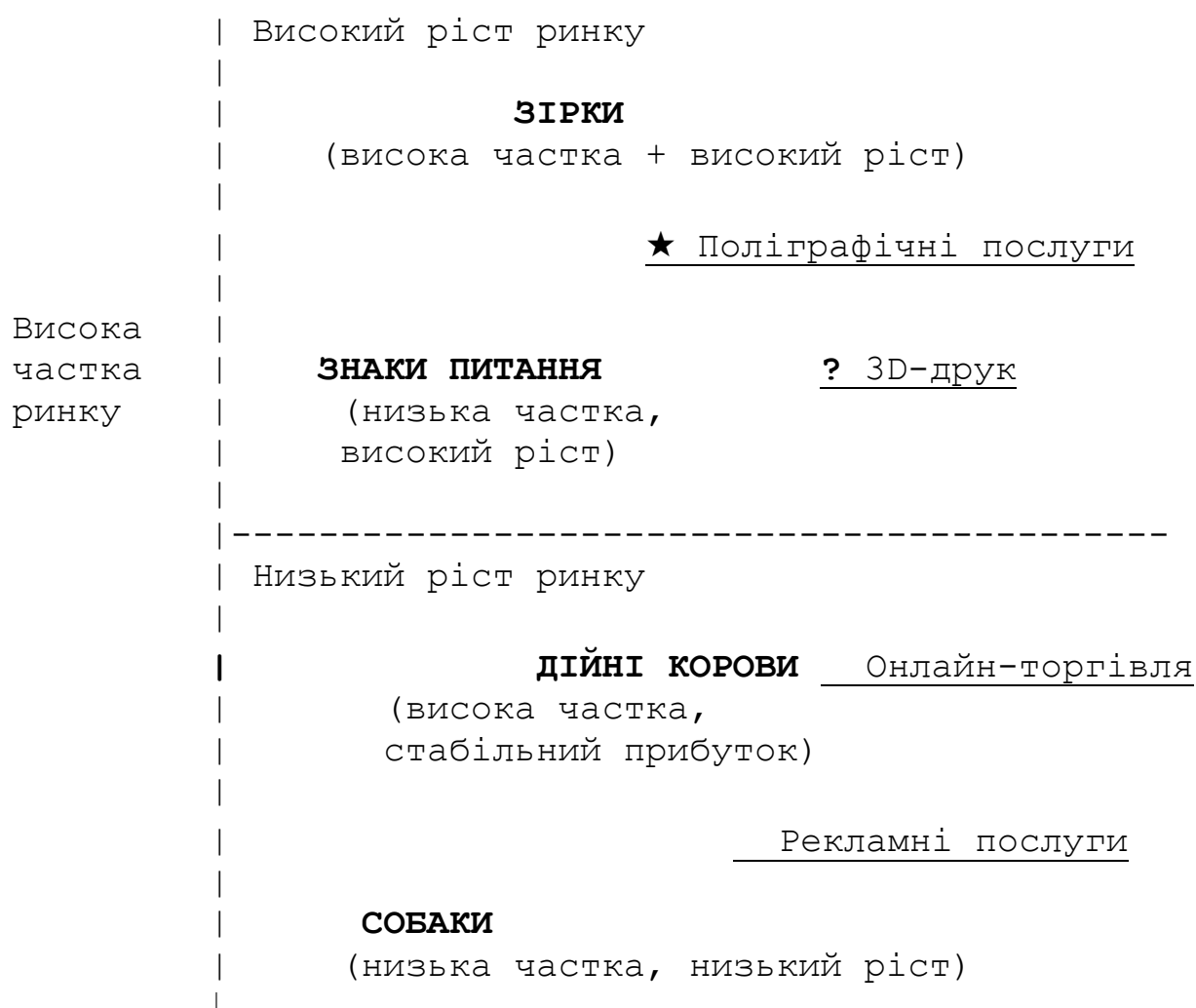


Рис. 3.1. Матриця БКГ для ФОП Шиленко Д.В.

Класифікація стратегічних напрямів діяльності ФОП Шиленко Д.В., представлена в таблиці 3.6, дозволяє чітко окреслити пріоритети в управлінні

кожним сегментом бізнесу. Рекламні послуги та онлайн-торгівля сувенірною продукцією віднесені до категорії «Дійні корови», що свідчить про їхню стабільну прибутковість і сформовану частку на ринку. Ці напрями забезпечують основну частину доходу підприємства та не потребують активних інвестицій для підтримки зростання, однак потребують модернізації з метою збереження позицій. Зокрема, у сфері реклами варто приділити увагу якості виконання та зниженню витрат, а в онлайн-торгівлі - подальшій автоматизації логістики. Ці дії сприятимуть підтриманню ефективності без суттєвого збільшення витрат. Таким чином, ці напрями доцільно використовувати як джерело фінансування інноваційних рішень в інших сегментах.

Поліграфічні послуги класифіковано як «Зірки», що означає їх високу привабливість для бізнесу з огляду на одночасно значну частку доходу та високий темп зростання. Це стратегічно важливий напрям, який уже демонструє хороший фінансовий результат, але має ще більший потенціал у разі модернізації. Вкладення в нове обладнання, цифрові платформи для замовлень і персоналізовані рішення можуть суттєво посилити конкурентні переваги підприємства. У перспективі поліграфія може перейти до категорії «Дійних корів», забезпечуючи стабільний прибуток без необхідності значних вкладень. Однак на даному етапі потрібна активна підтримка та управлінська увага. Цей напрям має стати основою довгострокового зростання і масштабування діяльності підприємства.

Сфера 3D-друку та виготовлення макетів належить до категорії «Знаки питання», що свідчить про її нестабільність, але водночас значний потенціал зростання. Частка в загальному доході поки що невелика, однак високий приріст за останні роки дає підстави вважати цей напрям перспективним. Для його повноцінного розвитку необхідно інвестувати у нові технології, розширити перелік послуг і активізувати маркетинг. Особливо важливо розробити ефективну бізнес-модель, яка дозволить перетворити напрям із експериментального в повноцінне джерело доходу. Якщо ці умови будуть

виконані, у майбутньому 3D-друк може перейти в категорію «Зірок», а згодом - у «Дійні корови». Таким чином, цей сегмент потребує стратегічного інвестування на етапі зростання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Класифікація стратегічних напрямів розвитку послуг ФОП Шиленко Д.В.

Напрямок діяльності	Категорія матриці БКГ	Коментар
Рекламні послуги	Дійні корови	Стабільне джерело доходу з помірним зростанням.
Поліграфічні послуги	Зірки	Високий приріст і суттєва частка доходу - стратегічно важливий напрям.
3D-друк і виготовлення макетів	Знаки питання	Перспективний, але ще незначна частка - потребує розвитку.
Онлайн-торгівля сувенірною продукцією	Дійні корови	Сформований напрям із високим приростом, але вже стабільний.

За результатами аналізу матриці БКГ можна зробити такі висновки: напрям поліграфічних послуг, що належить до категорії «Зірка», має високий потенціал масштабування, проте потребує цільових інвестицій у маркетинг, логістику та автоматизацію процесів. Сегмент 3D-друку класифіковано як «Знак питання» - він є перспективним, однак вимагає вкладень у нові технології, просування послуг та глибшого аналізу ринку для підтвердження доцільності розвитку. Рекламні послуги та онлайн-торгівля сувенірною продукцією віднесені до категорії «Дійні корови», оскільки забезпечують стабільний дохід, але потребують оптимізації витрат і помірної модернізації для збереження конкурентоспроможності. Водночас жоден із напрямів не потрапив до категорії «Собаки», що свідчить про відсутність слабких або

нерентабельних сегментів у поточній бізнес-моделі - це позитивний сигнал для майбутнього розвитку підприємства.

Загалом проведена класифікація дозволяє ФОП Шиленко Д.В. краще зрозуміти, як розподілити ресурси для досягнення максимального ефекту від кожного напрямку діяльності. «Дійні корови» забезпечують поточну фінансову стабільність і є базою для фінансування інновацій. «Зірки» потребують активного інвестування та управлінського супроводу для подальшого закріплення на ринку. Напрямок «Знаки питання» вимагає ретельного аналізу і прийняття стратегічного рішення - чи варто його розвивати, чи виводити з бізнес-моделі. Такий підхід дозволяє сформувати збалансоване портфоліо послуг, що забезпечить підприємству стійке зростання в умовах конкуренції. Водночас це є основою для побудови ефективної системи управління операційною діяльністю з орієнтацією на довгостроковий розвиток.

Оцінка ризиків і бар'єрів є критично важливим етапом при реалізації запропонованих рішень для ФОП Шиленко Д.В., оскільки дозволяє завчасно виявити потенційні загрози для ефективності проєкту. В умовах конкурентного ринку та обмежених ресурсів навіть незначні прорахунки можуть призвести до фінансових втрат, зриву термінів або зниження якості послуг. Аналіз ризиків допомагає сформувати обґрунтовану систему управління проєктом, де кожне рішення супроводжується розумінням можливих наслідків. Це дозволяє підприємцю ухвалювати більш зважені рішення, враховуючи не лише вигоди, але й потенційні витрати чи труднощі. Особливо важливо передбачити ризики, пов'язані з модернізацією техніки, впровадженням нових технологій та перебудовою бізнес-процесів, які можуть викликати тимчасову нестабільність.

Крім того, оцінка ризиків дає можливість підготувати дієві плани з їх мінімізації, а також сформувати альтернативні сценарії розвитку подій. Це підвищує гнучкість підприємства, дозволяючи адаптуватися до змін у ринковому середовищі або внутрішніх умовах без втрати ефективності.

Наявність плану "Б" у кожному ключовому напрямку забезпечує впевненість у реалізації стратегічних ініціатив, навіть за несприятливих обставин. Таким чином, системний підхід до управління ризиками є основою сталого розвитку ФОП Шиленко Д.В. та зменшує ймовірність провалу проєкту або втрати інвестицій (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Оцінка ризиків і бар'єрів при реалізації запропонованих рішень для ФОП Шиленко Д.В.

Категорія ризику	Опис ризику	Заходи з мінімізації ризику	Альтернативний сценарій реалізації проєкту
Фінансовий	Недостатність власних коштів для оновлення обладнання та ПЗ	Пошук грантового фінансування, залучення кредитних коштів, поетапна реалізація проєкту	Виконання модернізації в кілька етапів, із розстрочкою платежів
Ринковий	Зменшення попиту на поліграфічні або рекламні послуги	Диверсифікація портфеля послуг, розширення клієнтської бази, активний онлайн-маркетинг	Перехід фокусу на 3D-друк і онлайн-торгівлю при зниженні попиту
Організаційний	Нестача кваліфікованих кадрів для роботи з новим обладнанням	Проведення внутрішнього навчання персоналу, залучення зовнішніх консультантів	Тимчасове делегування технічних функцій спеціалізованим підрядникам
Військово-політичний	Тривалий воєнний стан, мобілізація, перебої з	Оптимізація витрат, зменшення фізичних активів, орієнтація на онлайн-формати	Призупинення частини проєкту, фокус на дистанційні/менш ресурсоемні напрями

	логістикою та електрикою	послуг	
--	--------------------------	--------	--

Оцінка ризиків і бар'єрів, представлена в таблиці 3.7, демонструє, що впровадження проєкту модернізації діяльності ФОП Шиленко Д.В. супроводжується низкою потенційних загроз, які можуть вплинути на строки, ефективність і результати реалізації. Найбільш імовірними є фінансові, ринкові та організаційні ризики, які притаманні більшості малих підприємств у сфері послуг. Зокрема, недостатність інвестиційних ресурсів може сповільнити оновлення обладнання та програмного забезпечення, проте запропонований механізм поетапного впровадження з розстрочкою платежів та залученням фінансування значно знижує цей ризик. Також варто відзначити, що диверсифікація портфеля послуг і активний маркетинг дозволять пом'якшити вплив ринкових змін, зокрема зменшення попиту на окремі види послуг.

Особливої уваги потребує організаційний та військово-політичний ризик, які в умовах тривалого воєнного стану мають високу актуальність. Нестача кваліфікованих кадрів для роботи з новим обладнанням може бути частково вирішена шляхом навчання персоналу та залучення зовнішніх фахівців, що дозволяє підтримати безперервність процесів. Воєнна ситуація, перебої з енергопостачанням або логістикою можуть створити об'єктивні бар'єри для виконання технічних та операційних завдань. У такому випадку запропоновані альтернативні сценарії - зокрема перехід до дистанційних послуг, онлайн-форматів, зниження фізичного навантаження на інфраструктуру - забезпечують адаптивність і стійкість проєкту. Загалом, врахування та мінімізація ризиків свідчить про виважений підхід до управління змінами і підвищує шанси на успішну реалізацію проєкту.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна зробити висновок, що реалізація проєкту модернізації операційної діяльності ФОП Шиленко Д.В. супроводжується певними ризиками, проте більшість із них є передбачуваними та такими, що піддаються ефективному управлінню.

Запропоновані заходи мінімізації та альтернативні сценарії дозволяють зберегти гнучкість реалізації проєкту навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Важливо, що проєкт передбачає не лише технічне оновлення, а й організаційну адаптацію, з урахуванням кадрового потенціалу, фінансових обмежень та ринкових коливань. Такий підхід дозволяє знизити рівень невизначеності, забезпечити поступовий перехід до нової моделі управління та досягти запланованих результатів з мінімальними втратами. Комплексна оцінка ризиків підвищує загальну стійкість бізнесу та формує основу для сталого розвитку в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2. Соціально-економічний ефект від реалізації проєкту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В.

Реалізація запропонованого проєкту модернізації поліграфічних і рекламних процесів має суттєве значення для стратегічного розвитку ФОП Шиленко Д.В. Впровадження сучасного обладнання та програмного забезпечення забезпечить підприємству нову якість операційної діяльності, дозволяючи підвищити продуктивність, розширити спектр послуг і вийти на нові ринкові ніші. Зокрема, акцент на персоналізоване брендування, друк малими тиражами без втрати якості, а також інтеграцію з онлайн-замовленнями дозволить краще відповідати сучасним запитам клієнтів. Це створює умови для масштабування бізнесу, зміцнення конкурентних переваг і підвищення ринкової стійкості. Очікується також зростання загального обсягу реалізованих послуг, що позитивно вплине на прибутковість підприємства. У довгостроковій перспективі проєкт підвищить адаптивність бізнесу до змін у середовищі та знизить операційні ризики.

Одним з важливих соціальних ефектів впровадження є покращення умов праці працівників. Нове обладнання та програмне забезпечення не лише

підвищують ефективність виробничих процесів, але й зменшують фізичне та психологічне навантаження на персонал. Автоматизація підготовчого етапу виготовлення макетів дозволить знизити рівень рутинної роботи, зменшити кількість помилок і бракованої продукції, що покращує моральний клімат у колективі. Співробітники отримають змогу працювати з новітніми технологіями, що сприятиме підвищенню кваліфікації та професійного рівня. Крім того, стабільне зростання обсягів замовлень може створити передумови для нових робочих місць, що матиме позитивний вплив на локальний соціально-економічний розвиток. Покращення умов праці також підвищить рівень задоволеності працівників та знизить плинність кадрів.

Завдяки модернізації підприємство зможе розширити спектр своїх послуг, зробивши їх більш привабливими для нових цільових сегментів. Введення можливостей персоналізованого брендування, оперативного друку малих тиражів, а також повна інтеграція з онлайн-сервісами відкривають нові канали продажу та комунікації з клієнтами. Це дозволить не лише залучати нових замовників, а й зміцнити лояльність постійних клієнтів завдяки кращому сервісу, швидкості виконання замовлень і стабільній якості. Підвищення рівня обслуговування також формує позитивну репутацію підприємства, що є критичним чинником у сфері послуг. Додатково, автоматизація процесів дозволяє оперативно обробляти замовлення, що особливо важливо в умовах високої конкуренції. У результаті - підвищення клієнтського досвіду та зростання повторних продажів.

Для реалізації проєкту необхідне відповідне ресурсне забезпечення, яке включає фінансові, людські та технологічні ресурси. Фінансову базу проєкту планується сформувати за рахунок власних коштів підприємця, із можливим залученням зовнішніх інвестицій або грантового фінансування. Технологічна складова передбачає придбання сучасного цифрового друкарського обладнання, ліцензійного програмного забезпечення для верстки, а також інструментів для автоматизації внутрішніх процесів. З боку людського ресурсу, проєкт передбачає навчання працівників новим технологіям та

залучення технічного фахівця для впровадження та обслуговування обладнання на початковому етапі. Всі ресурси будуть розподілені відповідно до етапів реалізації - від технічної модернізації до запуску інтегрованих сервісів.

Проектування структури витрат на реалізацію проекту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. має ключове значення для забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів та досягнення запланованих результатів. Раціонально спланована структура витрат дозволяє визначити пріоритетні напрями інвестування, оптимізувати співвідношення між капітальними та поточними витратами, а також мінімізувати фінансові ризики (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Орієнтовна структура витрат на реалізацію проекту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В.

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у загальних витратах, %
Придбання сучасного поліграфічного обладнання	350	56,8
Ліцензійне програмне забезпечення (для верстки)	60	9,7
Автоматизація підготовчого етапу	40	6,5
CRM-система та інтеграція з онлайн-замовленнями	80	13,0
Навчання персоналу	30	4,9
Резервний фонд	56	9,1

(непередбачені витрати, ~10%)		
Разом	616	100,0

Завдяки попередньому проектуванню можна обґрунтовано розподілити кошти між технічним оновленням, програмним забезпеченням, автоматизацією, навчанням персоналу й резервними потребами, що підвищує прозорість і контроль за реалізацією проекту. Такий підхід забезпечує не лише економічну доцільність модернізації, а й створює основу для стабільного розвитку підприємства та зростання його конкурентоспроможності на ринку послуг.

Аналіз структури витрат на реалізацію проекту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. показує, що основна частина інвестицій (понад 56 %) спрямовується на придбання сучасного поліграфічного обладнання. Такий розподіл є цілком обґрунтованим, адже оновлення технічної бази забезпечить підвищення продуктивності, якості поліграфічної продукції та розширення спектра послуг. Нове обладнання дозволить скоротити час виконання замовлень, мінімізувати частку браку та зменшити експлуатаційні витрати, що в сукупності позитивно вплине на ефективність операційної діяльності підприємства.

Важливу роль у структурі витрат відіграють статті, пов'язані з цифровізацією бізнес-процесів: впровадження CRM-системи та автоматизація підготовчого етапу становлять разом майже 20 % бюджету. Це свідчить про прагнення підприємця інтегрувати сучасні інструменти управління замовленнями, клієнтською базою та виробничим процесом. Такий підхід сприятиме підвищенню швидкості прийняття управлінських рішень, зниженню організаційних витрат і зміцненню комунікацій із клієнтами. У перспективі це дозволить ФОП Шиленко Д.В. підвищити рівень

сервісу та утримати конкурентні позиції на ринку поліграфічних і рекламних послуг.

Окрему увагу приділено витратам на навчання персоналу (4,9 %) та формуванню резервного фонду (9,1 %), що підкреслює комплексність і стратегічний характер проєкту. Підвищення кваліфікації працівників забезпечить ефективне використання нових технологій і скорочення адаптаційного періоду після модернізації. Створення резерву непередбачених витрат свідчить про виважений підхід до управління ризиками, що дозволяє зберегти фінансову стійкість у разі змін зовнішніх умов. У цілому така структура витрат є збалансованою, спрямованою на підвищення інноваційного потенціалу підприємства та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі (рис. 3.2).

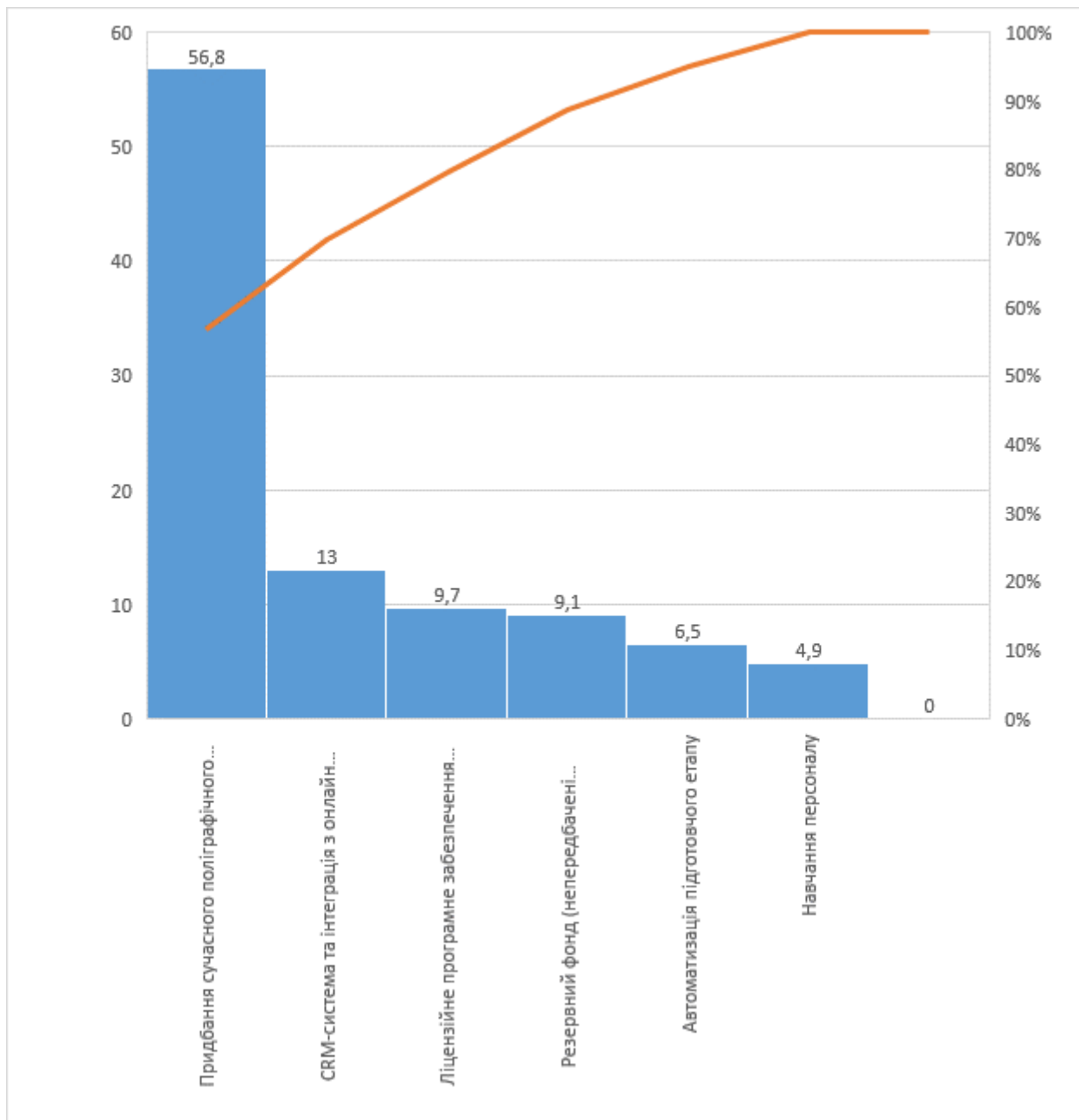


Рис. 3.2. Діаграма Паретто проектних витрат на реалізацію проекту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В.

Узагальнюючи результати аналізу структури витрат, можна зробити висновок, що проект модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. має чітко продуману фінансову архітектуру, спрямовану на досягнення високої ефективності інвестицій. Витрати збалансовано між технічним оновленням, цифровізацією, розвитком

персоналу та створенням фінансової подушки безпеки. Такий підхід дозволяє одночасно забезпечити технологічну гнучкість, підвищити якість обслуговування клієнтів, зменшити виробничі ризики та покращити фінансові результати. У комплексі це створює міцну основу для підвищення конкурентоспроможності підприємства, його адаптивності до ринкових змін та формування стійкої моделі розвитку в умовах сучасної економіки послуг.

Проектування очікуваних результатів реалізації проектних рішень модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. є важливим етапом стратегічного управління розвитком підприємства, оскільки воно дозволяє чітко визначити цілі, показники ефективності та очікувані економічні, організаційні й технологічні ефекти від впроваджених змін. Завдяки детальному прогнозуванню можна оцінити потенційний приріст обсягів реалізації, скорочення витрат, підвищення якості продукції та рівня обслуговування клієнтів. Це створює основу для обґрунтованого розподілу ресурсів, контролю досягнення запланованих результатів і своєчасного коригування управлінських рішень. Таким чином, проектування очікуваних результатів не лише підвищує передбачуваність і керованість процесу модернізації, а й забезпечує узгодження коротко- та довгострокових цілей розвитку підприємства (табл. 3.9).

Аналіз очікуваних результатів реалізації проектних рішень модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства після впровадження інновацій. Зокрема, прогнозується зростання обсягів реалізації послуг на 30%, що забезпечить збільшення прибутковості та зміцнення позицій на ринку. Такі зміни зумовлені модернізацією технічної бази, автоматизацією процесів і впровадженням CRM-системи, які дозволять оперативніше обробляти замовлення та підвищити якість кінцевої продукції. Це створює передумови для розширення клієнтської бази та стабільного фінансового зростання у середньостроковій перспективі.

Очікувані результати реалізації проєктних рішень модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В.

Показник	До реалізації проєкту, 2024 р.	Після реалізації проєкту, 2026-2027 рр.	Зміна, %	Очікуваний ефект
Обсяг реалізації послуг, тис. грн.	5700	7410 тис. грн	+30	Зростання доходів і частки ринку
Середній термін виконання замовлення, днів	3	1,5	-50	Підвищення рівня клієнтського обслуговування
Частка браку у виробництві, %	100 (базовий рівень)	30-40 від попереднього	-60-70	Зниження втрат і підвищення рентабельності
Операційні витрати, %	100 (базовий рівень)	80-85 від попереднього	-15-20	Оптимізація витрат
Стійкість до зовнішніх коливань	Середня	Висока	-	Зміцнення конкурентних позицій

Важливим результатом модернізації є скорочення середнього терміну виконання замовлення з трьох до півтора днів, що безпосередньо впливає на рівень задоволеності клієнтів і підвищує конкурентоспроможність підприємства. Автоматизація виробничих і підготовчих етапів дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів, мінімізувати організаційні

простої та підвищити точність виконання замовлень. Одночасно з цим очікується суттєве зниження частки браку - на 60-70%, що не лише зменшить втрати, але й підвищить рентабельність операційної діяльності. Такий результат є свідченням ефективності впровадження технологічних інновацій та сучасних методів управління виробничими процесами.

Узагальнюючи результати аналізу очікуваних показників, можна стверджувати, що реалізація проєктних рішень модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. є стратегічно обґрунтованим кроком, спрямованим на підвищення конкурентоспроможності та ефективності бізнесу. Збалансоване поєднання технологічних, організаційних і фінансових заходів забезпечує досягнення відчутного економічного ефекту, зростання прибутковості та зміцнення позицій на ринку. Очікувані результати демонструють не лише економію ресурсів і покращення якості послуг, а й формування більш гнучкої, клієнтоорієнтованої та інноваційної моделі управління підприємством. У перспективі це дозволить ФОП Шиленко Д.В. стати прикладом ефективної адаптації малого бізнесу до сучасних ринкових умов і технологічних викликів.

Розрахунок економічного ефекту від упровадження проєкту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. є важливим інструментом для оцінки доцільності інвестицій і прогнозування термінів їх окупності. Він дає змогу обґрунтовано визначити очікуваний приріст прибутку, рівень рентабельності та ефективність використання ресурсів, що забезпечує раціональне управління фінансовими потоками підприємства (додаток Б).

Результати розрахунку економічного ефекту свідчать про високу ефективність упровадження проєкту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. Загальна вартість проєкту становить 616 тис. грн, при цьому очікуваний щорічний приріст прибутку - близько 280-300 тис. грн, що забезпечує його окупність упродовж 2-2,5 років.

Такий показник є свідченням економічної доцільності інвестицій і демонструє раціональність обраної стратегії розвитку. Досягнення повного ефекту вже протягом перших двох років після впровадження модернізаційних рішень засвідчує високий потенціал зростання ефективності операційної діяльності підприємства.

Коефіцієнт рентабельності інвестицій (ROI) на рівні 48-50% підтверджує значну віддачу від вкладених ресурсів і забезпечує стабільну прибутковість бізнесу у середньостроковій перспективі. Крім фінансових результатів, проєкт має стратегічне значення, оскільки сприяє підвищенню конкурентоспроможності, оптимізації витрат, покращенню якості послуг і формуванню стійкої бізнес-моделі. Таким чином, реалізація проєкту модернізації не лише створює економічну вигоду, але й зміцнює позиції ФОП Шиленко Д.В. як сучасного, інноваційно орієнтованого підприємства у сфері поліграфічних і рекламних послуг.

Узагальнюючи результати розрахунку економічного ефекту, можна стверджувати, що проєкт модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. є одночасно економічно доцільним і стратегічно важливим. Високий прогнозований приріст прибутку, короткий термін окупності та значний ROI свідчать про ефективне використання інвестицій, а одночасне підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства гарантує довгострокову вигоду. Таким чином, реалізація проєкту забезпечує комплексний ефект, що поєднує фінансові, організаційні та стратегічні переваги, створюючи міцну основу для стабільного розвитку і зростання ФОП Шиленко Д.В. у сучасних ринкових умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Економічна нестабільність створює для підприємств суттєві труднощі, що потребують оперативного реагування та адаптації системи

управління бізнес-процесами. У наукових дослідженнях зазначається, що саме в умовах кризи зростає актуальність зниження витрат, оптимізації операційної діяльності й утримання клієнтів. У таких обставинах підприємства вимушені оперативно переосмислювати структуру своїх процесів, виявляти приховані ресурси та одночасно забезпечувати належний рівень якості надання послуг або продукції. Особливий акцент робиться на узгодженості стратегічних та операційних рішень, оскільки лише системний підхід здатен забезпечити стабільність функціонування за складних ринкових умов.

2. В умовах економічного спаду бізнес-процеси потребують проектування з урахуванням імовірних змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. У літературних джерелах підкреслюється, що для підвищення адаптивності підприємства застосовуються концепції гнучкого процесного управління, які дозволяють швидко змінювати напрямки діяльності. Це стає можливим завдяки використанню модульної побудови процесів, що сприяє впровадженню удосконалень без руйнування цілісності системи. Підтримання такої гнучкості забезпечується впровадженням цифрових інструментів і автоматизації. Цей підхід дає змогу не лише зберігати стабільність, але й оперативно реагувати на нові ринкові виклики та можливості. Натомість відсутність адаптивних механізмів часто призводить до втрати конкурентних позицій.

3. Спеціалізація ФОП Шиленка Д.В. формується навколо основного напрямку діяльності - надання рекламних послуг, що охоплює повний цикл робіт із просування товарів та послуг клієнтів на ринку. Підприємець забезпечує створення рекламних концепцій, проведення кампаній у різних медіаканалах, організацію зовнішньої реклами та цифрового маркетингу. Додаткові види діяльності - друкування поліграфічної продукції (КВЕД 18.12) та виготовлення друкарських форм і надання поліграфічних послуг (КВЕД 18.13) - створюють технологічну базу для реалізації рекламних проєктів, дозволяючи забезпечувати клієнтів якісною візуальною

продукцією. Напряв роздрібної торгівлі через інтернет (КВЕД 47.91) сприяє розширенню ринкових можливостей підприємця, оскільки дозволяє не лише реалізовувати готову продукцію, а й надавати послуги онлайн-замовленням. Така багатопрофільність забезпечує гнучкість у роботі з клієнтами різних секторів економіки та знижує ризики, пов'язані зі зміною кон'юнктури ринку. У результаті ФОП Шиленко Д.В. має чітко виражену спеціалізацію у сфері рекламно-поліграфічних послуг із високим рівнем інтеграції виробничих та маркетингових процесів. При цьому підприємець активно застосовує сучасні технології, зокрема 3D-друк, 3D-моделювання, використання 3D-принтерів, лазерного станка, плотера та обладнання для брендування.

4. Діяльність ФОП Шиленка Д.В. у 2020-2024 роках характеризується стійкою позитивною динамікою зростання обсягів реалізації послуг у всіх напрямках. Підприємець успішно поєднує традиційні та інноваційні види діяльності, що дозволяє диверсифікувати джерела доходів і знижувати ризики ринкових коливань. Найбільш прибутковими залишаються рекламні та поліграфічні послуги, водночас швидкими темпами розвиваються новітні напрями – 3D-друк і онлайн-торгівля. Це свідчить про стратегічну гнучкість, технологічну модернізацію та адаптацію підприємця до тенденцій цифрової економіки. У цілому ФОП Шиленко Д.В. демонструє ефективне управління ресурсами, здатність задовольняти потреби клієнтів і формує потенціал для подальшого розширення бізнесу на регіональному та всеукраїнському рівнях.

5. Структура реалізації послуг ФОП Шиленка Д.В. у 2020-2024 роках демонструє поступове зміщення акцентів від традиційних напрямів до інноваційних та цифрових послуг. Рекламні та поліграфічні послуги залишаються основними джерелами доходів, водночас частка 3D-друку і онлайн-торгівлі стабільно зростає, що свідчить про ефективну диверсифікацію бізнесу. Така динаміка підтверджує здатність підприємця адаптуватися до ринкових змін і використовувати сучасні технології для розширення послуг. Збалансоване поєднання традиційних і нових напрямів

дозволяє підтримувати стабільність доходів, мінімізувати ризики і підвищувати конкурентоспроможність. Загалом, структура послуг ФОП Шиленка Д.В. є стратегічно продуманою і створює умови для подальшого розвитку та розширення діяльності на регіональному та національному рівнях.

6. Діяльність ФОП Шиленка Д.В. у 2020-2024 роках характеризується стабільним зростанням у всіх напрямках послуг. Основні сегменти, такі як рекламні та поліграфічні послуги, залишаються провідними за обсягом замовлень, водночас інноваційні напрями - 3D-друк і онлайн-торгівля - демонструють високу динаміку розвитку. Така структура свідчить про ефективну диверсифікацію бізнесу та здатність підприємця адаптуватися до змін ринку. Зростання кількості замовлень підтверджує ефективність маркетингових стратегій, високу якість послуг і лояльність клієнтів. Загалом, ці дані демонструють стабільність операційної діяльності, оптимальне використання ресурсів і створюють умови для подальшого розширення бізнесу.

6. Діяльність ФОП Шиленка Д.В. у 2020-2024 роках демонструє здатність адаптуватися до різних економічних умов та ефективно розподіляти ресурси між напрямками діяльності. До воєнного стану спостерігалися коливання рентабельності, включно з незначними збитками в окремих сегментах, що свідчить про вразливість бізнесу до зовнішніх факторів і сезонних коливань попиту. Під час воєнного стану рентабельність більшості послуг стабілізувалася або зросла, особливо у напрямках 3D-друку та рекламних послуг, що підтверджує ефективну адаптацію підприємця до кризових умов. Поліграфічні та інноваційні сегменти забезпечують стабільний дохід, а розвиток онлайн-торгівлі створює додаткові джерела прибутку. Загалом, аналіз демонструє збалансовану структуру діяльності з можливістю підтримувати фінансову стійкість і перспективи подальшого розвитку навіть у складних економічних умовах.

7. Аналіз операційних процесів ФОП Шиленко Д.В. у сферах рекламних, поліграфічних, 3D-друку та онлайн-торгівлі сувенірною продукцією демонструє високу організацію та інтеграцію бізнес-процесів, що забезпечує комплексне обслуговування клієнтів на всіх етапах. Кожен напрям діяльності чітко структурований, оснащений сучасними технологіями та включає ключові етапи від планування і розробки до реалізації та контролю якості. Така системність дозволяє підвищити ефективність роботи підприємця, забезпечити високу точність і швидкість виконання замовлень, а також адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Інтеграція виробничих і маркетингових процесів, використання інноваційних технологій і цифрових інструментів забезпечує гнучкість, розширює ринкові можливості та підвищує лояльність клієнтів. Загалом, організація операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. створює міцну основу для стабільного розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

8. Сегмент поліграфічних і рекламних послуг є одним із ключових джерел доходу підприємства. З метою збереження та розширення частки ринку необхідно модернізувати виробничі процеси. Пропонується оновлення обладнання для друку, впровадження сучасного програмного забезпечення для верстки, автоматизація підготовчого етапу виготовлення макетів та брендуння. Очікується, що модернізація дозволить не лише підвищити швидкість та якість виконання замовлень, а й забезпечити більшу варіативність послуг для клієнтів - наприклад, персоналізоване брендуння, друк малими тиражами без втрати якості, інтеграцію з онлайн-замовленнями.

9. Проектні розрахунки демонструють вагомий потенціал зростання ефективності поліграфічного та рекламного напрямку після впровадження модернізаційних заходів. Зокрема, продуктивність зросте з 120 до 180 замовлень на місяць, що відповідає приросту на 50%. Це означає, що підприємство зможе обслуговувати більшу кількість клієнтів без додаткового залучення персоналу, що є важливою ознакою підвищення операційної

ефективності. Крім того, вища продуктивність дозволить скоротити терміни виконання великих партій замовлень, що особливо актуально для корпоративних клієнтів. Також це створить можливості для розширення клієнтської бази та збільшення частоти повторних замовлень. Таким чином, підвищення продуктивності напряду забезпечить зростання доходів підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

10. Автоматизація логістичних процесів у сфері онлайн-торгівлі дозволяє досягти значного приросту обсягів обробки замовлень. Зокрема, їх кількість зростає з 100 до 160 на місяць, що становить приріст на 60%. Це свідчить про суттєве підвищення пропускної здатності підприємства та можливість обслуговування ширшого кола клієнтів. Такий результат стане можливим завдяки впровадженню інтегрованої CRM-системи, синхронізації з маркетплейсами, службами доставки та автоматизованими інструментами комунікації. Зростання кількості замовлень також створює підґрунтя для масштабування бізнесу та виходу на нові регіональні або навіть міжнародні ринки.

11. Етапи впровадження проекту вдосконалення операційної діяльності ФОП Шиленко Д.В. демонструють послідовний і логічний підхід до реалізації стратегічних змін. За результатами аналізу матриці БКГ можна зробити такі висновки: напрям поліграфічних послуг, що належить до категорії «Зірка», має високий потенціал масштабування, проте потребує цільових інвестицій у маркетинг, логістику та автоматизацію процесів. Сегмент 3D-друку класифіковано як «Знак питання» - він є перспективним, однак вимагає вкладень у нові технології, просування послуг та глибшого аналізу ринку для підтвердження доцільності розвитку. Рекламні послуги та онлайн-торгівля сувенірною продукцією віднесені до категорії «Дійні корови», оскільки забезпечують стабільний дохід, але потребують оптимізації витрат і помірної модернізації для збереження конкурентоспроможності. Водночас жоден із напрямів не потрапив до категорії «Собаки», що свідчить про відсутність слабких або нерентабельних

сегментів у поточній бізнес-моделі - це позитивний сигнал для майбутнього розвитку підприємства.

12. Проведена класифікація дозволяє ФОП Шиленко Д.В. краще зрозуміти, як розподілити ресурси для досягнення максимального ефекту від кожного напрямку діяльності. Стратегічний сектор «Дійні корови» забезпечує поточну фінансову стабільність і є базою для фінансування інновацій. «Зірки» потребують активного інвестування та управлінського супроводу для подальшого закріплення на ринку. Напрямок «Знаки питання» вимагає ретельного аналізу і прийняття стратегічного рішення - чи варто його розвивати, чи виводити з бізнес-моделі. Такий підхід дозволяє сформувати збалансоване портфоліо послуг, що забезпечить підприємству стійке зростання в умовах конкуренції. Водночас це є основою для побудови ефективної системи управління операційною діяльністю.

13. Реалізація проекту модернізації операційної діяльності ФОП Шиленко Д.В. супроводжується певними ризиками, проте більшість із них є передбачуваними та такими, що піддаються ефективному управлінню. Запропоновані заходи мінімізації та альтернативні сценарії дозволяють зберегти гнучкість реалізації проекту навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Важливо, що проєкт передбачає не лише технічне оновлення, а й організаційну адаптацію, з урахуванням кадрового потенціалу, фінансових обмежень та ринкових коливань. Такий підхід дозволяє знизити рівень невизначеності, забезпечити поступовий перехід до нової моделі управління та досягти запланованих результатів з мінімальними втратами.

14. Проєкт модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В. є одночасно економічно доцільним і стратегічно важливим. Високий прогнозований приріст прибутку, короткий термін окупності та значний ROI свідчать про ефективне використання інвестицій, а одночасне підвищення конкурентоспроможності і стійкості підприємства гарантує довгострокову вигоду. Таким чином, реалізація

проєкту забезпечує комплексний ефект, що поєднує фінансові, організаційні та стратегічні переваги, створюючи міцну основу для стабільного розвитку і зростання ФОП Шиленко Д.В. у сучасних ринкових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 12.05.1991 р. (в ред. Закону України 01.12.2005 р.) [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>
2. Андрушків Б.М., Бойко О.Б., Кирич Н.Б., Якимук П.І., Мариняк Б.Е. Особливості удосконалення управління сферою послуг у контексті індустрії 4.0. Галицький економічний вісник. 2024. 91(6). С. 142-149.
3. Vagni, G., Godinho Filho, M., Finne, M., & Thürer, M. (2025). Design science research in operations management: is there a single type?. *Production Planning & Control*, 36(6), 789-807.
4. Інформаційно-пошукова система по підприємствах, фірмах і організаціях, які працюють на ринку України. URL: <http://www.autosystems.com.ua>
5. Камушков О.С., Ткач В.О., Язіна В.А., Жилко О.В. Культура сервісу: дефініція поняття, основні структурні складові сервісу та аналіз його ролі в індустрії гостинності. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 2. С. 38-43.
6. Кащена Н.Б., Нестеренко О.О. Формування інформаційно-аналітичного сервісу управління підприємством торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 2. С. 126-131.
7. Matthews, L., Gold, S., & Schleper, M. C. (2025). Broadening the scope of operations and supply chain management scholarship on diversity, equity, and inclusion: Justice, paradox, and dialectical lenses. *Production and Operations Management*, 34(4), 820-828.
8. Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.

9. Операційний менеджмент: практикум / О.М. Овдіюк, М.М. Тимошенко, А.М. Пивовар, П.В. Пивовар. Житомир: ЖНАЕУ, 2015. 156 с.
10. Соснін О. С. Виробничий і операційний менеджмент : навч. посібн. Київ : Вид. Європ. ун-ту, 2002. 147 с.
11. Dolgui, A., & Ivanov, D. (2023). Metaverse supply chain and operations management. *International Journal of Production Research*, 61(23), 8179-8191.
12. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
13. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес процесів: навчальний посібник у схемах і таблицях. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 80 с.
14. Белінський П. І. Менеджмент виробництва та операцій : підручник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 624 с.
15. Вакуленко А. В., Гарафонова О. І., Гарбуз Н. А. Управління якістю : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2010. 551 с.
16. Іванова В. Й. Операційний менеджмент у системі управління організацією навчальної дисципліни «Операційний менеджмент» : навчальний посібник. Ч.2. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2011. 160 с.
17. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
18. Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM СВOK® 4.0). ABPMP International, 2019. 480 p.
19. Ланде Д., Страшной Л., Дрямов О., Фегер А. Формування сценаріїв діяльності на базі сервісів генеративного штучного інтелекту. *Artificial Intelligence*. 2023. № 3. С. 94-103.
20. Нестеренко О.О., Кащена Н.Б. Модернізація системи інформаційно-аналітичного сервісу бізнес-адміністрування. *Бізнес-навігатор*. 2022. Вип. 3. С. 149-154.

21. Апопій В. В. Організація і технологія надання послуг / В. В. Апопій, І. І. Олексин, Н. О. Шутовська, Т. В. Футало. – К.: Академія, 2006. – 311 с.
22. Іванов М. М. Операційний менеджмент: навчальний посібник / М. М. Іванов, П. В. Комазов. К.: ЦУЛ, 2017. 368 с.
23. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навчальний посібник. / О. Є. Кузьмін. Львів. : Видавництво НУ “Львівська політехніка”, 2009. 152 с.
24. Лойко Д.П. Управління якістю: навчальний посібник / Д.П. Лойко, О.В. Вотченікова, О.П. Удовіченко, М.А. Котляр. Львів: Магнолія 2006, 2010. 336 с.
25. Лепейко Т.І., Котлик А.В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
26. Іванова В. Й. Практикум з операційного менеджменту : навчальний посібник. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2005. 72 с.
27. Капінос Г. І. Операційний менеджмент : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
28. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг: навч. посіб./ П.Г. Банщикова та ін.; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2010. 283 с.
29. Омеляненко Т.В., Задорожна Н.В. Операційний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 236 с.
30. Jeston J. Business Process Management. Abingdon: Routledge, 2018. 690 p.
31. The official site of OpenAI (2025), “ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue”, URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/> (дата звернення: 10.11.2025)
32. Беззубко Б.І. Операційний менеджмент: навч.-метод. посібник. Харків : ПромАрт, 2020. 103 с.
33. Омеляненко Т. В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2016. 197 с.

34. Операційний менеджмент: Навчальний посібник. І. А. Маркіна, О. М. Помаз, Ю. В. Помаз; За ред. І.А. Маркіної. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.
35. Васильков В.Г. Організація операційної діяльності підприємства підручник / В.Г. Васильков Н.В. Василькова. К.: КНЕУ, 2015. 502 с.
36. Ліваковський В.К., Січко Т.В. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси та прийняття рішень. Комп'ютерні технології обробки даних. 2024. С. 169-172.
37. Сумець О. М. Основи операційного менеджменту : підручник для студентів економ. спец. К. : ВД «Професіонал», 2004. 416 с.
38. Чорна М.В., Смірнова П.В., Бугріменко Р.М. Управління витратами: навч. посіб., 2017. 166 с.
39. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія / ред.: В.І. Ляшенко, О.С. Вишневський. Київ : НАН України, Ін-т економіки пром-сті., 2018. 252 с.
40. Системи управління клієнтським досвідом. Ощадбанк. 2019. URL: <https://www.oschadbank.ua/blog/systemy-upravlinnyakliyentskym-dosvidom> (дата звернення: 12.10.2025).
41. Петренко Н.О., Коваленко Л.Г. Концептуальні положення сервісології та сервісуправління. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 100(2). С. 238-249.
42. Угоднікова О.І. Організація сервісної діяльності: конспект лекцій: Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2023. 90 с.
43. Шаров В.В. Сервісно-орієнтована бізнес-модель як чинник стратегічного управління підприємством. Economic synergy. 2023. Iss. 3. С. 8-24.
44. Школа І. М. Операційний менеджмент: практикум. Чернівці : Книги XXI, 2004. 376 с.

45. Пономаренко В.С. Теорія та практика моделювання бізнес процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
46. Ivanišević, R., Horvat, D., & Matic, M. (2025). Business process redesign as a basic aspect of digital business transformation. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 30(3).
47. Планування діяльності підприємства : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2005. 384 с.
48. Akter, M. (2025). Impact Of Predictive Machine Learning Models on Operational Efficiency And Consumer Satisfaction In University Dining Services. *ASRC Procedia: Global Perspectives in Science and Scholarship*, 1(01), 376-403.
49. Ратушняк О.Г. Операційний менеджмент. Частина 1 : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2015. 99 с.
50. Старченко Г.В., Калінько І.В., Косач І.А. Операційний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КондорВидавництво, 2020. 264 с.
51. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: Навч. посібник. К.: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
52. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навчальний посібник / О. Б. Моргулець. К.: ЦУЛ, 2017. 384 с.
53. Кравцов С.С. Система операційного менеджменту ресторану: структура та вимоги до розробки. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6416> (дата звернення 12.10.2025)
54. Сахно Є. Ю. Менеджмент сервісу: теорія та практика: навчальний посібник / Ю. Є. Сахно, М. С. Дорош, А. В. Ребенок. К.: Центр учбової літератури, 2010. 328 с.
55. Трут О. О. Операційний менеджмент: підручник / О. О. Трут. К.: Академвид., 2013. 346 с.

56. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль [вид. 2-ге, випр., доп.]. К.: Академвидав, 2007. 576 с.
57. Пилипенко С., Грудзевич У., Сорочак О. Ефективність операційного менеджменту підприємства. Сталій розвиток економіки. 2025. № 1 (52). С. 109-115.
58. Febriana, W., Sumadewa, I. N. Y., Anggriani, R., & Zahrah, Z. (2025). Analysis of The Effectiveness of Cloud-Based Operations Management in Digital SMES. *JMET: Journal of Management Entrepreneurship and Tourism*, 3(2), 222-235.
59. Bordoloi, S., Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2023). *Service management: operations, strategy, information technology*. McGraw Hill.
60. Величко О., Лук'яненко В., Сизоненко М. Управління операційними процесами суб'єкта підприємницької діяльності у сфері послуг. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації: Матеріали 13-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. Дніпро, 8-9.11.2025: тези доповідей. Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2025. С. 18-20.

ДОДАТКИ

Методи та інструменти аналізу й удосконалення бізнес-процесів

Метод / інструмент	Основне призначення	Переваги	Обмеження	Сфера застосування
Моделювання (BPMN, IDEF0)	Візуалізація процесів	Прозорість, структуризація	Потребує підготовки	Усі підприємства
Lean	Усунення втрат	Підвищення якості та швидкості	Залежність від культури	Сервіси та виробництво
Реінжиніринг	Радикальне удосконалення процесів	Суттєвий ефект	Високі ризики та витрати	Підприємства у кризі
«5 Why»	Пошук причин проблем	Простота застосування	Обмежена глибина	Операційний аналіз
FMEA	Оцінка ризиків	Запобігання збоєм	Трудомісткість	Технологічні процеси
CRM/ERP/BPM-системи	Автоматизація	Швидкість, аналітика	Інвестиції, навчання	Діджитал-бізнес
Стандартизація	Стабільність сервісу	Менше помилок	Може знижувати гнучкість	Масові послуги
Контролінг процесів	Моніторинг ефективності	Підтримка рішень	Вимагає якісних даних	Стратегічне управління
NPS, опитування	Оцінка клієнтського досвіду	Зворотний зв'язок	Суб'єктивність	Сервісні компанії
Сценарний аналіз	Прогнозування змін	Підготовка до ризиків	Складність розрахунків	Турбулентні ринки

Додаток Б

Розрахунок економічного ефекту від упровадження проєкту модернізації поліграфічних і рекламних операційних процесів у ФОП Шиленко Д.В., 2026-2027 рр.

Показник	Значення
Загальна вартість проєкту, тис. грн.	616
Прогнозований щорічний приріст прибутку, тис. грн.	280-300
Термін окупності, років	2-2,5
Рентабельність інвестицій (ROI), %	48-50
Період досягнення повного ефекту, років	До 2-х
Стратегічне значення	Підвищення ефективності, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства