Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:

Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

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

Здобувач **Владислава КАРДАШ**

Науковий керівник,
к.е.н., доцент **Олеся ЛЕБЕДЕНКО**

Дніпро – 2026

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту, публічного управління та адміністрування
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

З А Т В Е Р Д Ж У Ю
Завідувачка кафедри,
д.держ.упр., проф.
_____Наталія БОНДАРЧУК
«____» _____ 20___ р.

З А В Д А Н Н Я

на підготовку кваліфікаційної роботи

КАРДАШ ВЛАДИСЛАВІ ОЛЕКСІЇВНІ

1. Тема роботи: «Проєктування бізнес-процесів в управлінській діяльності підприємства»
Науковий керівник: _____Лебеденко Олеся Василівна, к.е.н., доцентка_____
затверджені наказом по ДДАЕУ від «__» _____ 2026 р. № _____
2. Термін подання здобувачем роботи: «___» _____ 2026 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, внутрішні документи ТОВ «ЮОНА-ГРУП», а також інформаційні ресурси мережі Інтернет.
4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)
1. Теоретичні засади проєктування бізнес-процесів в управлінській діяльності підприємства
2. Аналіз бізнес-процесів та системи управління ТОВ «ЮОНА-ГРУП»
3. Удосконалення бізнес-процесів в управлінській діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП».
Висновки і пропозиції

5.Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
1. Класифікація бізнес-процесів підприємства
2. Основні результати господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2023–2025 рр.
3. Комплексна оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП»
4. SWOT-аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП»
5. Проблемне поле управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП»
6. Матриця відповідальності RACI для бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта» в умовах ТОВ «ЮОНА-ГРУП»
7. Прогноз зміни показників діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» внаслідок впровадження запропонованих заходів

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20____ р

К А Л Е Н Д А Р Н И Й П Л А Н

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дослідження та визначення об'єкта вивчення	Вересень 2025 року	*виконано*
2.	Складання детального плану роботи та формулювання завдань для кваліфікаційної роботи	Вересень 2025 року	*виконано*
3.	Підбір і аналіз інформаційних джерел щодо теоретичних аспектів бізнес-планування на підприємстві. Написання першого теоретичного розділу	Вересень - листопад 2025 року	*виконано*
4.	Дослідження особливостей організаційної, економічної та управлінської діяльності підприємства. Підготовка другого розділу, що включає дослідницько-аналітичну частину.	Грудень 2025 року – лютий 2026 року	*виконано*
5.	Розробка пропозицій щодо вдосконалення процесу проєктування бізнес-процесів в управлінській діяльності підприємства. Виконання третього розділу, що містить проєктно-рекомендаційні матеріали.	Березень - квітень 2026 року	*виконано*
6.	Формування висновків і пропозицій за результатами дослідження.	Травень 2026 року	*виконано*
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи відповідно до встановлених вимог, підготовка супровідної документації.	Травень 2026 року	*виконано*
8.	Підготовка доповіді та візуальних матеріалів для презентації результатів роботи.	Травень 2026 року	*виконано*
9.	Перевірка тексту на відповідність вимогам академічної доброчесності, зокрема оригінальності, відсутності плагіату, фабрикації та фальсифікації даних	Червень 2026 року	*виконано*
10.	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2026 року	*виконано*
11.	Захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	Червень 2026 року	

Здобувач вищої освіти _____ Владислава КАРДАШ
(підпис)

Науковий керівник роботи _____ Олеся ЛЕБЕДЕНКО
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Сутність бізнес-процесів та їх роль у системі управління підприємством 7

1.2. Методичні підходи до проєктування та регламентації бізнес-процесів 13

1.3. Сучасні інструменти координації та удосконалення бізнес-процесів підприємства 22

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЮОНА-ГРУП» 26

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» 26

2.2. Аналіз основних бізнес-процесів підприємства та особливостей їх функціонування 35

2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами та виявлення напрямів удосконалення 45

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮОНА-ГРУП» 54

3.1. Проєктування та впровадження регламенту бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта» 54

3.2. Впровадження механізму процесної координації бізнес-процесів підприємства на основі матриці відповідальності RACI 61

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 66

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища, швидкого розвитку інформаційних технологій та постійного зростання вимог споживачів до якості продукції й рівня обслуговування. За таких умов особливого значення набуває підвищення ефективності управлінської діяльності, що значною мірою залежить від раціональної організації та постійного вдосконалення бізнес-процесів. Саме бізнес-процеси забезпечують перетворення ресурсів підприємства на кінцевий результат, а їх якість визначає рівень продуктивності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Традиційні функціональні підходи до управління дедалі частіше поступаються місцем процесному підходу, який орієнтований на забезпечення узгодженості дій усіх структурних підрозділів та створення максимальної цінності для споживача. Проєктування бізнес-процесів дозволяє підприємству оптимізувати організаційну структуру, скоротити витрати часу та ресурсів, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити ефективну взаємодію між учасниками процесів. У зв'язку з цим питання проєктування та вдосконалення бізнес-процесів є одним із найбільш актуальних напрямів сучасного менеджменту.

Теоретичні та прикладні аспекти процесного управління, проєктування й удосконалення бізнес-процесів знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних науковців. Значний внесок у розвиток теорії бізнес-процесів зробили М. Гаммер, Дж. Чампі, Т. Давенпорт, М. Портер, А. Шеєр, П. Друкер, Г. Мінцберг. Серед українських учених питанням процесного управління, організації діяльності підприємств та підвищення ефективності управлінських процесів присвячені дослідження І. Ансоффа, Л. Балабанової, О. Кузьміна, В. Василенка, З. Шершньової, Г. Осовської та інших науковців. Водночас динамічні зміни зовнішнього середовища та розвиток сучасних технологій управління зумовлюють необхідність подальшого

вдосконалення підходів до проєктування бізнес-процесів на рівні конкретних підприємств.

Об’єктом дослідження є процеси управлінської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти проєктування бізнес-процесів в управлінській діяльності підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення бізнес-процесів в управлінській діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання** дослідження:

– дослідити сутність бізнес-процесів та їх роль у системі управління підприємством;

– розглянути методичні підходи до проектування та регламентації бізнес-процесів;

– охарактеризувати сучасні інструменти координації та удосконалення бізнес-процесів;

– надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП»;

– здійснити аналіз основних бізнес-процесів підприємства та особливостей їх функціонування;

– оцінити ефективність управління бізнес-процесами та визначити напрями їх удосконалення;

– розробити регламент бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта»;

– обґрунтувати впровадження механізму процесної координації бізнес-процесів на основі матриці відповідальності RACI.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні **методи**: абстрактно-логічний метод – для теоретичного узагальнення наукових підходів; системний аналіз – для дослідження взаємозв’язків бізнес-процесів підприємства;

порівняльний аналіз – для оцінки динаміки економічних показників; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; процесне моделювання – для розробки пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» шляхом впровадження регламенту бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта» та використання матриці відповідальності RACI для підвищення рівня процесної координації. Реалізація запропонованих заходів сприятиме скороченню часу виконання замовлень, підвищенню прозорості управління та покращенню взаємодії між учасниками бізнес-процесів.

Структура роботи обумовлена метою та завданнями дослідження. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. У першому розділі розглянуто теоретичні засади проєктування бізнес-процесів в управлінській діяльності підприємства. У другому розділі проведено аналіз бізнес-процесів та системи управління ТОВ «ЮОНА-ГРУП». У третьому розділі обґрунтовано практичні рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів підприємства.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОЄКТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність бізнес-процесів та їх роль у системі управління підприємством

В умовах сучасного ринкового середовища підприємства функціонують під впливом численних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що обумовлює необхідність постійного вдосконалення методів управління. Посилення конкуренції, підвищення вимог споживачів до якості продукції та послуг, скорочення життєвого циклу товарів і прискорення темпів розвитку технологій вимагають від суб'єктів господарювання пошуку нових підходів до організації діяльності. Одним із таких підходів є управління на основі бізнес-процесів, яке дозволяє «забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів та орієнтувати діяльність підприємства на створення цінності для споживача» [21, с. 96].

Поняття бізнес-процесу сформувалося в межах процесного підходу до управління, який розглядає підприємство не як сукупність окремих структурних підрозділів, а як систему взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення визначених результатів. На відміну від традиційного функціонального підходу, де основна увага приділяється діяльності окремих служб і виконавців, процесний підхід акцентує увагу на кінцевому результаті діяльності та ефективності взаємодії між учасниками процесу.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування поняття «бізнес-процес». Незважаючи на певні відмінності у формулюваннях, більшість дослідників розглядають бізнес-процес як «сукупність взаємопов'язаних дій або операцій, які забезпечують перетворення певних ресурсів на результат, що має цінність для споживача» [7, с. 79]. Таким чином, бізнес-процес завжди має визначений

початок, завершення, учасників, ресурси та очікуваний результат.

Особливістю бізнес-процесів є їх орієнтація на створення доданої вартості. Будь-яка діяльність підприємства, яка не сприяє формуванню цінності для клієнта або не забезпечує підтримку основних процесів, з позиції процесного підходу розглядається як потенційне джерело неефективності. Саме тому управління бізнес-процесами спрямоване не лише на забезпечення виконання окремих функцій, а й на постійне вдосконалення всієї системи створення цінності.

У найбільш загальному вигляді бізнес-процес можна представити як механізм перетворення ресурсів на результат діяльності підприємства (рис. 1.1).

Рис. 1.1. Загальна модель бізнес-процесу

Представлена модель демонструє, що будь-який бізнес-процес передбачає використання певних ресурсів, які в ході виконання взаємопов’язаних операцій трансформуються у результат, необхідний внутрішньому або зовнішньому споживачеві. При цьому важливою характеристикою процесу є «його здатність створювати додану вартість, тобто забезпечувати приріст корисності результату порівняно з використаними ресурсами» [37, с. 109].

Слід зазначити, що поняття бізнес-процесу є ширшим за окрему функцію або операцію. Функція зазвичай характеризує певний вид діяльності конкретного

підрозділу чи працівника, тоді як бізнес-процес об’єднує декілька функцій у межах єдиного ланцюга створення результату. Саме тому один бізнес-процес може охоплювати діяльність декількох структурних підрозділів підприємства одночасно.

Важливою характеристикою бізнес-процесів є їх повторюваність. На відміну від разових управлінських рішень або окремих проєктів, бізнес-процеси виконуються регулярно та формують основу поточної діяльності підприємства. Це дозволяє «здійснювати їх стандартизацію, регламентацію та подальше вдосконалення з метою підвищення ефективності функціонування організації» [16, с. 18].

Таким чином, бізнес-процеси виступають фундаментом діяльності сучасного підприємства та забезпечують реалізацію його стратегічних і оперативних цілей. Розуміння сутності бізнес-процесів створює теоретичну основу для дослідження їх ролі у системі управління підприємством, що потребує подальшого розгляду.

Важливість бізнес-процесів для сучасного підприємства визначається тим, що саме через них реалізуються всі управлінські, виробничі, логістичні, фінансові та збутові функції. Незалежно від галузі діяльності, підприємство являє собою «систему взаємопов’язаних процесів, результатом функціонування яких є створення продукції, надання послуг або формування управлінських рішень» [12, с. 549]. Від ефективності організації цих процесів безпосередньо залежить рівень конкурентоспроможності, прибутковості та стійкості розвитку суб’єкта господарювання.

Упродовж тривалого часу більшість підприємств використовували функціональний підхід до управління, відповідно до якого організація поділялася на окремі структурні підрозділи, кожен із яких виконував визначений перелік функцій. Така система дозволяла забезпечувати спеціалізацію праці та формувати професійні компетенції працівників у межах конкретних напрямів діяльності. Водночас із розвитком ринкових відносин та ускладненням господарських зв'язків стали проявлятися певні недоліки функціонального підходу.

Основна проблема полягає в тому, що структурні підрозділи часто орієнтуються на досягнення власних локальних цілей, які не завжди повною мірою

відповідають загальним інтересам підприємства. У результаті можуть виникати бар'єри між окремими службами, дублювання функцій, затримки в передачі інформації та зниження оперативності прийняття рішень. Особливо помітними такі проблеми стають у процесах, які потребують участі декількох підрозділів одночасно.

Саме тому в другій половині XX століття значного поширення набув процесний підхід до управління, який пропонує розглядати діяльність підприємства через призму бізнес-процесів. У центрі уваги такого підходу перебуває не окрема функція або структурний підрозділ, а кінцевий результат діяльності та послідовність дій, необхідних для його досягнення.

Застосування процесного підходу дозволяє розглядати підприємство як єдину систему створення цінності. При цьому особлива увага приділяється «взаємозв'язкам між окремими операціями, швидкості проходження інформаційних потоків, розподілу відповідальності та орієнтації на потреби споживачів» [36, с. 229].

Переваги процесного підходу проявляються в декількох напрямах. Насамперед він сприяє підвищенню прозорості управління, оскільки дозволяє чітко визначити послідовність виконання робіт та відповідальних осіб. Крім того, процесний підхід забезпечує можливість оцінювання ефективності окремих процесів та своєчасного виявлення проблемних ділянок діяльності підприємства.

Не менш важливою перевагою є орієнтація на клієнта. У процесному управлінні кінцевим критерієм ефективності виступає не виконання окремої функції, а ступінь задоволення потреб споживача. Саме тому бізнес-процеси проектуються таким чином, щоб забезпечити максимальну цінність для клієнта за мінімально можливих витрат ресурсів.

Разом із тим ефективне впровадження процесного підходу потребує належного розуміння структури бізнес-процесів та їх різновидів. Оскільки кожен процес виконує певну роль у діяльності підприємства, важливого значення набуває їх класифікація та систематизація, що дозволяє більш чітко визначити місце окремих процесів у загальній системі управління підприємством.

Для забезпечення ефективного управління діяльністю підприємства важливе значення має не лише розуміння сутності бізнес-процесів, а й їх систематизація. Класифікація бізнес-процесів дозволяє структурувати діяльність підприємства, визначити роль кожного процесу у створенні кінцевого результату та сформувати основу для подальшого проектування системи управління.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації бізнес-процесів «залежно від цілей дослідження, специфіки діяльності підприємства та особливостей організації управління» [39, с. 177]. Найбільш поширеним є поділ бізнес-процесів на основні, допоміжні та управлінські (рис. 1.2).

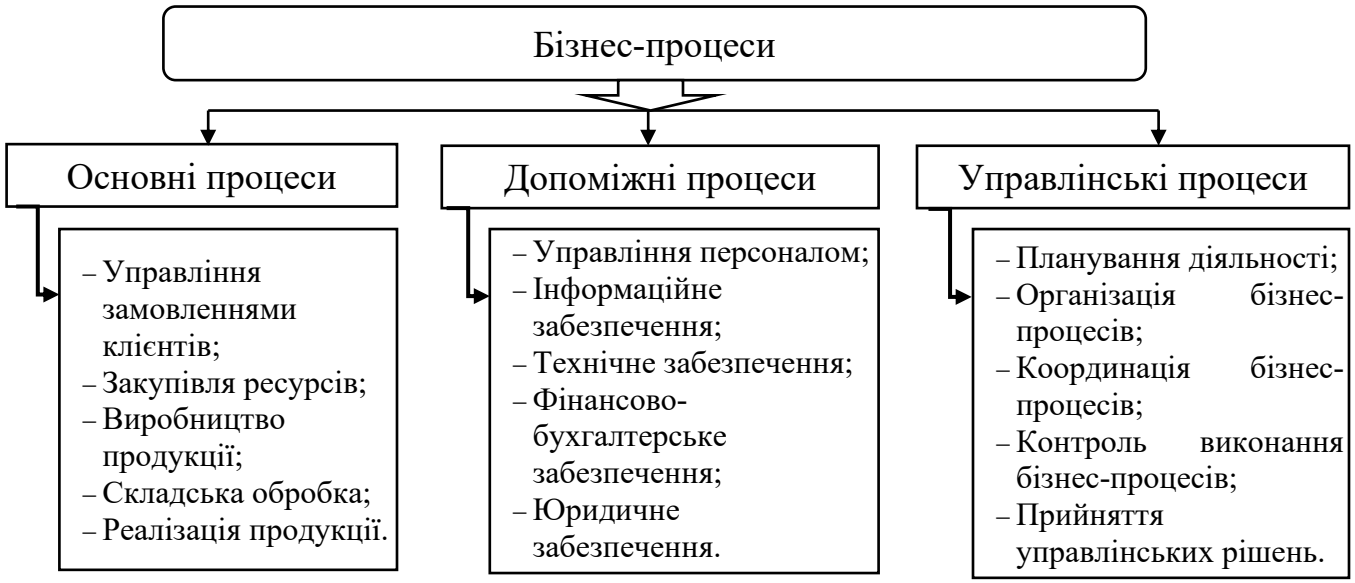

Рис. 1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або послуг та формуванням доходу підприємства. Саме вони «створюють основну цінність для споживача та визначають конкурентні переваги організації на ринку» [8, с. 11]. До таких процесів можуть належати виробництво продукції, виконання замовлень клієнтів, збутова діяльність, логістичне обслуговування та інші процеси, результат яких отримує кінцевий споживач.

Допоміжні бізнес-процеси не створюють цінність безпосередньо для клієнта,

проте забезпечують необхідні умови для функціонування основних процесів. До цієї групи належать кадрове забезпечення, технічне обслуговування обладнання, інформаційне забезпечення, бухгалтерський облік, юридичний супровід діяльності та інші процеси підтримки.

Управлінські бізнес-процеси спрямовані на координацію діяльності підприємства та забезпечення досягнення його стратегічних і тактичних цілей. Вони включають планування, організацію, мотивацію, контроль та прийняття управлінських рішень. Саме управлінські процеси забезпечують узгоджене функціонування всіх інших складових системи управління.

Наведена класифікація демонструє, що всі процеси підприємства формують єдину систему, в якій кожний елемент виконує визначену функцію. Ефективність діяльності організації залежить не лише від результативності окремих процесів, а й від рівня їх взаємодії між собою. Саме тому сучасна концепція процесного управління передбачає комплексний підхід до проектування та вдосконалення всієї системи бізнес-процесів.

Окрім наведеної класифікації, у наукових дослідженнях часто виділяють стратегічні, операційні та інноваційні бізнес-процеси. Стратегічні процеси забезпечують довгостроковий розвиток підприємства, операційні пов'язані з поточною діяльністю, а інноваційні спрямовані на впровадження нових продуктів, технологій та методів управління. Такий підхід дозволяє більш повно враховувати особливості функціонування підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, бізнес-процеси виступають основою функціонування сучасного підприємства та забезпечують реалізацію його цілей через систему взаємопов'язаних дій і операцій. Процесний підхід дозволяє підвищити ефективність управління, покращити координацію між структурними підрозділами та забезпечити орієнтацію діяльності на створення цінності для споживача. Водночас ефективне використання процесного підходу потребує застосування спеціальних методів проектування та

організації бізнес-процесів, які будуть розглянуті у наступному підрозділі.

Отже, бізнес-процеси є сукупністю взаємопов'язаних операцій, спрямованих на перетворення ресурсів підприємства у результат, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. На відміну від функціонального підходу, процесний підхід орієнтує діяльність підприємства на досягнення кінцевого результату та забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками процесу.

Встановлено, що бізнес-процеси є фундаментом діяльності підприємства та визначають рівень його конкурентоспроможності, продуктивності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Найбільш поширеною є класифікація бізнес-процесів на основні, допоміжні та управлінські, кожна з яких виконує важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування організації.

Застосування процесного підходу створює передумови для підвищення прозорості управління, покращення координації діяльності структурних підрозділів та формування системи безперервного вдосконалення діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження методичних підходів до проєктування та регламентації бізнес-процесів, які становлять основу сучасного процесного управління.

1.2. Методичні підходи до проєктування та регламентації бізнес-процесів

У сучасних умовах розвитку підприємств забезпечення ефективності діяльності дедалі більше пов'язується не лише з наявністю необхідних ресурсів, а й із якістю організації бізнес-процесів. Зростання складності господарських зв'язків, підвищення вимог до швидкості прийняття рішень та необхідність адаптації до змін зовнішнього середовища обумовлюють потребу у використанні системного підходу до формування та вдосконалення бізнес-процесів. Саме тому важливого значення набуває проєктування бізнес-процесів як один із ключових інструментів сучасного менеджменту.

Проєктування бізнес-процесів являє собою «цілеспрямовану діяльність щодо формування або вдосконалення процесів підприємства з метою забезпечення досягнення визначених результатів найбільш ефективним способом» [30, с. 152]. На відміну від поточного управління, яке спрямоване на забезпечення стабільного функціонування існуючої системи, проєктування передбачає аналіз процесів, виявлення недоліків та розроблення нових організаційних рішень.

У науковій літературі проєктування бізнес-процесів часто розглядається як комплекс заходів із визначення послідовності операцій, розподілу відповідальності між учасниками процесу, встановлення інформаційних зв'язків та формування механізмів контролю результатів діяльності. Головною метою проєктування виступає створення таких умов функціонування процесу, за яких забезпечується максимальна цінність для споживача при оптимальному використанні ресурсів підприємства.

Необхідність проєктування бізнес-процесів пояснюється тим, що навіть ефективно функціонуючі підприємства з часом стикаються з проблемами, пов'язаними зі «зростанням обсягів діяльності, ускладненням організаційної структури, появою нових вимог клієнтів або змінами ринкового середовища» [17, с. 31]. За таких умов раніше сформовані процеси можуть втрачати свою ефективність та потребувати перегляду.

Проєктування бізнес-процесів дозволяє вирішити низку важливих управлінських завдань. Зокрема, воно сприяє усуненню дублювання функцій між структурними підрозділами, скороченню часу виконання операцій, підвищенню прозорості управління та покращенню координації діяльності учасників процесу. Крім того, грамотно спроєктовані процеси створюють основу для подальшої регламентації діяльності підприємства та формування ефективної системи контролю.

Важливою особливістю сучасного підходу до проєктування є орієнтація на наскрізний характер бізнес-процесів. Це означає, що об'єктом дослідження виступає не окремий структурний підрозділ, а весь ланцюг створення цінності від виникнення потреби до отримання кінцевого результату. Саме такий підхід дозволяє виявити

приховані резерви підвищення ефективності діяльності підприємства.

Проєктування бізнес-процесів зазвичай здійснюється за певною логічною послідовністю, що забезпечує системність і комплексність дослідження. Незважаючи на існування різних методик, більшість із них передбачає проходження декількох взаємопов'язаних етапів.

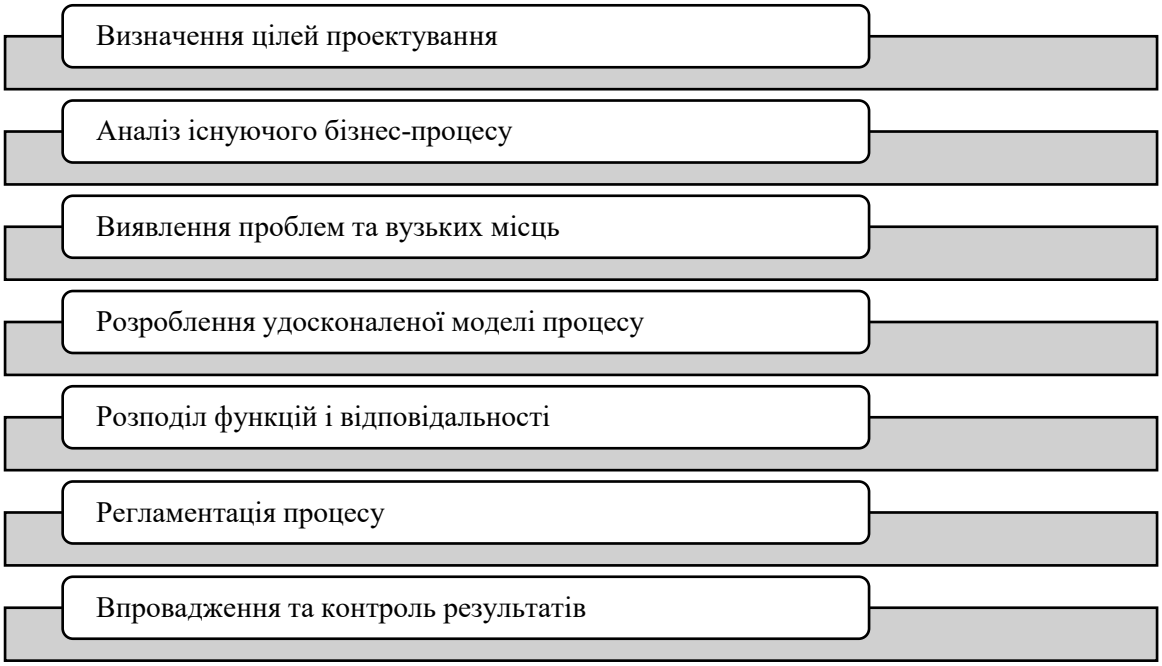

Рис.1.3. Основні етапи проєктування бізнес-процесів

Представлена послідовність демонструє, що проєктування бізнес-процесів не обмежується лише розробленням нової схеми роботи. Важливою складовою є подальше впровадження розроблених рішень та оцінка їх результативності. Саме тому проєктування розглядається як безперервний процес удосконалення діяльності підприємства.

Початковим етапом виступає визначення цілей проектування. На цьому етапі встановлюються проблеми, які необхідно вирішити, та формуються очікувані результати майбутніх змін. Після цього здійснюється аналіз чинного бізнес-процесу, який дозволяє оцінити його структуру, виявити слабкі місця та визначити фактори,

що негативно впливають на ефективність діяльності.

Особливого значення набуває етап виявлення вузьких місць процесу. Саме на цьому етапі визначаються операції, які створюють найбільші затримки, генерують додаткові витрати або знижують якість кінцевого результату. Усунення таких проблем стає основою для подальшого вдосконалення процесу.

Наступним кроком є розроблення нової моделі бізнес-процесу, яка повинна забезпечувати досягнення поставлених цілей із меншими витратами часу та ресурсів. Одночасно здійснюється розподіл функцій між учасниками процесу та визначення відповідальності за виконання окремих операцій.

Завершальними етапами виступають регламентація процесу, його практичне впровадження та оцінка отриманих результатів. Саме регламентація забезпечує закріплення розроблених рішень у діяльності підприємства та створює основу для стабільного функціонування бізнес-процесу в майбутньому.

Таким чином, проєктування бізнес-процесів є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства та створює передумови для подальшої стандартизації управлінської діяльності.

Важливим результатом проєктування бізнес-процесів є їх подальша регламентація. Якщо проєктування відповідає на питання, яким повинен бути бізнес-процес для досягнення визначених цілей, то регламентація «забезпечує закріплення розробленої моделі в практичній діяльності підприємства» [24, с. 132]. Саме завдяки регламентам процеси стають стабільними, керованими та менш залежними від індивідуальних особливостей окремих працівників.

У сучасній практиці управління регламентація розглядається як один із найбільш ефективних інструментів підвищення організаційної дисципліни та забезпечення єдиних стандартів виконання робіт. Її основною метою є встановлення «чітких правил здійснення процесів, визначення відповідальних осіб, порядку взаємодії між учасниками процесу та критеріїв оцінки результатів діяльності» [28].

Необхідність регламентації обумовлюється тим, що в умовах зростання

масштабів діяльності підприємства значно збільшується кількість операцій, учасників процесів та інформаційних потоків. За відсутності чітко визначених правил виникають ризики дублювання функцій, втрати інформації, порушення строків виконання робіт та виникнення конфліктів щодо розподілу відповідальності.

Практика діяльності багатьох підприємств свідчить, що найбільш поширеними наслідками недостатньої регламентації бізнес-процесів є збільшення часу виконання операцій, зниження якості управлінських рішень, складність контролю результатів та надмірна залежність організації від окремих працівників. Саме тому формалізація бізнес-процесів розглядається як необхідна умова побудови ефективної системи управління.

Регламент бізнес-процесу являє собою внутрішній організаційний документ, який містить опис процесу, визначає послідовність виконання операцій, порядок взаємодії між учасниками, права та обов'язки виконавців, а також критерії оцінювання результатів. По суті, регламент виступає своєрідною інструкцією щодо реалізації бізнес-процесу та забезпечує єдине розуміння правил його виконання всіма учасниками.

Ефективність регламенту значною мірою залежить від повноти його структури та якості розроблення. Незалежно від специфіки діяльності підприємства більшість регламентів містять схожі структурні елементи.

Якісний регламент повинен містити не лише опис самого процесу, а й визначати його цілі, учасників, розподіл відповідальності та механізми контролю. Такий підхід дозволяє забезпечити комплексне управління процесом і створює основу для його подальшого вдосконалення.

Особливу роль у процесі регламентації відіграє визначення відповідальних осіб. У сучасній концепції процесного управління дедалі більшого поширення набуває поняття власника бізнес-процесу. На відміну від керівника окремого підрозділу, власник процесу відповідає за кінцевий результат його виконання незалежно від кількості структурних підрозділів, які беруть участь у процесі.

Запровадження інституту власників бізнес-процесів дозволяє підвищити рівень персональної відповідальності, покращити координацію діяльності та скоротити час прийняття управлінських рішень. Саме тому визначення власника процесу є одним із ключових елементів сучасного процесного управління.

Крім того, регламентація створює передумови для об'єктивного контролю результатів діяльності. За наявності чітко визначених процедур керівництво підприємства «отримує можливість оцінювати не лише кінцевий результат роботи, а й ефективність виконання окремих етапів процесу» [4, с. 61]. Це сприяє своєчасному виявленню відхилень та прийняттю коригувальних заходів.

Таким чином, регламентація виступає логічним продовженням проєктування бізнес-процесів та забезпечує практичне впровадження розроблених управлінських рішень. Водночас для ефективного функціонування бізнес-процесів важливе значення має не лише їх формалізація, а й застосування сучасних методів моделювання та опису процесів, які дозволяють наочно відобразити структуру процесу та взаємозв'язки між його учасниками. Саме ці питання доцільно розглянути у наступній частині підрозділу.

Незважаючи на тісний взаємозв'язок проєктування та регламентації бізнес-процесів, зазначені управлінські інструменти виконують різні функції в системі процесного управління підприємством. Проєктування спрямоване на формування оптимальної моделі процесу, тоді як регламентація забезпечує її закріплення та практичне застосування в діяльності організації. Для більш чіткого розуміння особливостей кожного з цих підходів доцільно здійснити їх порівняльну характеристику (табл. 1.1).

Дані таблиці свідчать, що проєктування та регламентація бізнес-процесів є взаємодоповнюючими складовими процесного управління. Проєктування «забезпечує створення ефективної моделі процесу, орієнтованої на досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, тоді як регламентація дозволяє перевести розроблену модель у площину практичної діяльності» [35, с. 1249].

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика проєктування та регламентації бізнес-процесів

Ознака порівняння	Проєктування бізнес-процесів	Регламентація бізнес-процесів
Основна мета	Формування або вдосконалення моделі процесу	Закріплення правил виконання процесу
Об'єкт впливу	Структура та логіка процесу	Порядок реалізації процесу
Основний результат	Нова або удосконалена модель процесу	Регламент, положення, інструкція
Орієнтація	Майбутній стан процесу	Поточне функціонування процесу
Основні завдання	Усунення недоліків та оптимізація процесу	Стандартизація та контроль виконання
Інструменти	Аналіз, моделювання, перепроектування	Регламенти, посадові інструкції, процедури
Відповідальні особи	Керівники та власники процесів	Учасники процесу та керівники підрозділів
Очікуваний ефект	Підвищення ефективності процесу	Забезпечення стабільності та керованості процесу
Періодичність	За потреби вдосконалення діяльності	На постійній основі

Особливе значення має той факт, що проєктування носить переважно інноваційний характер і спрямоване на зміни, тоді як регламентація забезпечує стабільність та відтворюваність бізнес-процесів. Саме поєднання цих двох підходів створює основу для формування ефективної системи управління підприємством та безперервного вдосконалення його діяльності.

Ефективне проєктування бізнес-процесів неможливе без використання спеціальних методів їх опису та моделювання. Саме моделювання дозволяє «відобразити структуру процесу, встановити взаємозв'язки між його елементами, визначити послідовність виконання операцій та оцінити можливі напрями вдосконалення» [18, с. 79]. На відміну від текстового опису, графічне представлення процесів забезпечує більш наочне сприйняття інформації та спрощує аналіз діяльності підприємства.

У сучасній практиці управління моделювання бізнес-процесів розглядається як один із ключових інструментів процесного менеджменту. Його основним завданням є формування спрощеного відображення реального процесу, яке дозволяє виявити проблемні ділянки, оцінити ефективність взаємодії між учасниками та визначити

резерви підвищення результативності діяльності.

Моделювання бізнес-процесів виконує декілька важливих функцій. По-перше, воно забезпечує систематизацію інформації про діяльність підприємства та сприяє формуванню єдиного розуміння процесів усіма учасниками. По-друге, дозволяє здійснювати аналіз існуючих процедур та виявляти неефективні операції. По-третє, створює основу для розроблення регламентів, посадових інструкцій та інших внутрішніх нормативних документів.

У практиці процесного управління застосовується значна кількість методів опису бізнес-процесів, кожен із яких має власні особливості, переваги та сфери використання. Найбільш поширені з них наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика основних методів моделювання бізнес-процесів

Метод моделювання	Характеристика	Переваги	Недоліки
Текстовий опис	Послідовне словесне відображення процесу	Простота використання	Низька наочність
Блок-схеми	Графічне відображення послідовності операцій	Зрозумілість та доступність	Обмежені можливості деталізації
Process Flow Diagram	Відображення логіки проходження процесу	Висока наочність	Складність при великій кількості операцій
BPMN-моделі	Стандартизований опис бізнес-процесів	Деталізація та універсальність	Потребує спеціальної підготовки
Матриці відповідальності	Відображення ролей учасників процесу	Чіткий розподіл відповідальності	Не відображає послідовність операцій
Карти бізнес-процесів	Комплексне відображення процесів підприємства	Системний підхід	Значні витрати часу на розроблення

Як свідчать дані таблиці 1.2, універсального методу моделювання не існує. Вибір конкретного інструменту залежить від мети дослідження, складності процесу та потреб управління. Для підприємств малого та середнього бізнесу найбільш поширеними залишаються блок-схеми, карти бізнес-процесів та матриці відповідальності, які забезпечують достатній рівень наочності та не потребують використання складних програмних засобів.

Особливого значення набуває моделювання бізнес-процесів під час реалізації

заходів щодо їх удосконалення. Порівняння моделей «як є» (As-Is) та «як повинно бути» (To-Be) дозволяє наочно оцінити наслідки запропонованих змін та визначити очікуваний ефект від їх впровадження. Саме такий підхід широко використовується під час реорганізації підприємств, впровадження нових технологій управління та оптимізації бізнес-процесів.

Важливою умовою успішного моделювання є дотримання принципів системності, комплексності та орієнтації на кінцевий результат. Будь-яка модель повинна не лише відображати існуючий порядок виконання робіт, а й забезпечувати можливість подальшого аналізу та вдосконалення процесу.

У сучасній теорії менеджменту дедалі більшого значення набуває також питання координації учасників бізнес-процесів. Навіть за наявності якісно спроектованого та регламентованого процесу його ефективність значною мірою залежить від рівня взаємодії між виконавцями та чіткості розподілу відповідальності. Саме тому одним із перспективних напрямів розвитку процесного управління є «використання сучасних механізмів координації діяльності учасників бізнес-процесів, серед яких особливе місце займає матриця відповідальності RACI та інші інструменти процесної координації» [40, с. 148].

Отже, проєктування бізнес-процесів являє собою цілеспрямовану діяльність щодо формування та вдосконалення процесів підприємства з метою підвищення ефективності його функціонування. Основними етапами проєктування є визначення цілей, аналіз існуючого процесу, виявлення проблемних зон, розроблення удосконаленої моделі, розподіл відповідальності, регламентація та впровадження змін. Встановлено, що важливим інструментом забезпечення стабільності та керованості бізнес-процесів виступає їх регламентація, яка передбачає закріплення порядку виконання операцій, визначення відповідальних осіб та механізмів контролю результатів діяльності.

1.3. Сучасні інструменти координації та удосконалення бізнес-процесів підприємства

Ефективність функціонування бізнес-процесів залежить не лише від якості їх проєктування та регламентації, а й від рівня координації дій усіх учасників процесу. У сучасних умовах діяльність підприємств характеризується «високою складністю організаційних зв'язків, значною кількістю інформаційних потоків та необхідністю швидкого прийняття управлінських рішень» [9, с. 23]. За таких умов особливого значення набувають інструменти, що забезпечують узгодженість роботи структурних підрозділів та сприяють підвищенню ефективності процесного управління.

Поняття координації в менеджменті традиційно розглядається як процес узгодження дій окремих працівників, структурних підрозділів та ресурсів підприємства для досягнення спільної мети. У процесному управлінні координація набуває особливого значення, оскільки більшість бізнес-процесів мають міжфункціональний характер і охоплюють декілька структурних підрозділів одночасно.

Необхідність координації бізнес-процесів обумовлюється тим, що кожен процес складається із сукупності взаємопов'язаних операцій, які виконуються різними виконавцями. За відсутності чітких механізмів взаємодії виникають ризики дублювання функцій, втрати інформації, затримок у виконанні завдань та зниження якості кінцевого результату. Саме тому сучасні підприємства дедалі частіше використовують процесний підхід до організації взаємодії між учасниками бізнес-процесів.

Особливістю процесної координації є її орієнтація на кінцевий результат. Якщо в умовах функціонального управління основна увага приділяється діяльності окремих підрозділів, то процесна координація «спрямована на забезпечення безперервності та результативності всього бізнес-процесу» [2, с. 9].

Координація виступає сполучною ланкою між регламентуванням процесу та

контролем його результатів. Саме від якості координації значною мірою залежить рівень ефективності реалізації розроблених управлінських рішень.

Одним із найбільш поширених сучасних інструментів координації бізнес-процесів є матриця відповідальності. Її застосування дозволяє чітко визначити роль кожного учасника процесу та усунути невизначеність щодо розподілу повноважень і відповідальності.

Найбільшого поширення у практиці процесного управління набула методика RACI, яка використовується для встановлення ролей учасників бізнес-процесу та визначення порядку їх взаємодії. Перевагою даного інструменту є його простота, універсальність та можливість використання на підприємствах різних галузей і масштабів діяльності.

У межах методики передбачено чотири основні ролі учасників процесу:

- Responsible (R) – виконавець, який безпосередньо здійснює роботу;
- Accountable (A) – особа, яка несе кінцеву відповідальність за результат;
- Consulted (C) – учасник, який надає консультації або погодження;
- Informed (I) – особа, яка отримує інформацію про результати виконання роботи.

Застосування матриці відповідальності дозволяє усунути одну з найбільш поширених проблем сучасних організацій – розмитість відповідальності між структурними підрозділами. Завдяки чіткому визначенню ролей забезпечується прозорість управління та скорочується час прийняття рішень.

Для більш повного розуміння особливостей методики доцільно узагальнити характеристику основних ролей у матриці RACI.

Таблиця 1.3

Характеристика ролей у матриці відповідальності RACI

Роль	Назва	Характеристика
R	Responsible	Безпосередньо виконує роботу та відповідає за реалізацію завдання
A	Accountable	Несе кінцеву відповідальність за результат процесу та приймає ключові рішення
C	Consulted	Надає консультації, експертні висновки або погодження
I	Informed	Отримує інформацію про перебіг та результати виконання процесу

Дані таблиці 1.3 свідчать, що матриця RACI дозволяє не лише розподілити відповідальність між учасниками процесу, а й встановити ефективну систему комунікацій. Це особливо важливо для бізнес-процесів, у реалізації яких беруть участь декілька структурних підрозділів одночасно.

Крім матриці відповідальності, сучасна практика процесного управління використовує й інші інструменти координації, серед яких важливе місце займають «регламенти взаємодії, карти бізнес-процесів, системи електронного документообігу, процесні наради та механізми моніторингу виконання робіт» [15, с. 65]. Їх застосування сприяє підвищенню оперативності управління та покращенню якості інформаційного забезпечення управлінської діяльності.

Водночас розвиток процесного управління не обмежується лише координацією діяльності учасників. Важливою складовою сучасного менеджменту є постійне вдосконалення бізнес-процесів, спрямоване на підвищення їх ефективності та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Під удосконаленням бізнес-процесів розуміють систематичну діяльність щодо пошуку та реалізації можливостей покращення процесів з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Такий підхід передбачає безперервний аналіз процесів, виявлення проблемних зон та розроблення заходів щодо їх усунення.

Вдосконалення бізнес-процесів є безперервним процесом, який супроводжує діяльність підприємства на всіх етапах його розвитку. Завдяки систематичному аналізу та впровадженню змін підприємство отримує можливість підвищувати ефективність використання ресурсів, скорочувати витрати часу та покращувати якість обслуговування клієнтів.

Таким чином, сучасні інструменти координації та удосконалення бізнес-процесів виступають важливими складовими процесного управління. Їх використання дозволяє забезпечити узгодженість дій учасників процесів, підвищити прозорість управління та створити умови для безперервного розвитку підприємства.

Отже, координація бізнес-процесів є важливим елементом процесного

управління, що забезпечує узгодженість дій учасників процесу та сприяє досягненню поставлених цілей підприємства. Встановлено, що ефективна координація дозволяє скоротити втрати часу, підвищити якість комунікацій та покращити результати діяльності організації.

Визначено, що одним із найбільш ефективних сучасних інструментів координації виступає матриця відповідальності RACI, яка забезпечує чіткий розподіл ролей між учасниками процесу та сприяє підвищенню прозорості управління. Використання даного інструменту дозволяє усунути дублювання функцій, підвищити рівень відповідальності та покращити взаємодію між структурними підрозділами.

Доведено, що важливою умовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є безперервне удосконалення бізнес-процесів. Систематичний аналіз, впровадження змін та оцінка результатів створюють передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечують його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ЮОНА-ГРУП» здійснює господарську діяльність на ринку будівельних матеріалів та супутніх послуг. Підприємство було зареєстроване у 2007 році та функціонує у формі товариства з обмеженою відповідальністю. Юридична адреса товариства: м. Дніпро, вул. Воскресенська, буд. 10, офіс 218-Б. Статутний капітал підприємства становить 46 тис. грн. Засновниками товариства є фізичні особи, які здійснюють стратегічне управління його діяльністю.

Основними напрямами діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є виробництво виробів із бетону для потреб будівництва, виробництво цегли та інших будівельних матеріалів, оптова й роздрібна торгівля будівельною продукцією, а також надання послуг з підбору персоналу. Така диверсифікація напрямів діяльності дозволяє підприємству формувати декілька джерел доходів та знижувати ризики залежності від окремих сегментів ринку.

У процесі функціонування підприємство використовує виробничі потужності для виготовлення будівельних матеріалів, складські приміщення для зберігання продукції та логістичну інфраструктуру для забезпечення поставок споживачам. Особливістю діяльності підприємства є поєднання виробничих, торговельних та сервісних процесів, що формує складну систему взаємопов’язаних бізнес-процесів. Від ефективності їх організації значною мірою залежать результати господарської діяльності та конкурентоспроможність товариства.

Як самостійний суб’єкт господарювання підприємство має власний баланс,

розрахункові рахунки в банківських установах, печатку та відокремлене майно, що забезпечує його економічну самостійність та можливість здійснювати виробничо-комерційну діяльність на принципах самоокупності й самофінансування.

Для забезпечення стабільного функціонування підприємства важливе значення має наявність достатнього ресурсного потенціалу. До його складу належать основні засоби, оборотні активи, фінансові ресурси та трудовий потенціал. Саме ефективність використання наявних ресурсів визначає можливості підприємства щодо виконання виробничих програм, забезпечення належного рівня обслуговування клієнтів та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Першочергово доцільно проаналізувати динаміку ресурсного забезпечення ТОВ «ЮОНА-ГРУП» протягом 2023–2025 років.

Таблиця 2.1

Ресурсне забезпечення ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Основні засоби, тис. грн	9885,0	11246,8	12964,5	131,2
Оборотні активи, тис. грн	217028,0	228456,3	243870,9	112,4
Усього активів, тис. грн	226913,0	239703,1	256835,4	113,2
Власний капітал, тис. грн	2827,0	4126,4	6574,2	232,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	61	58	55	90,2
Вартість активів на 1 працівника, тис. грн/особу	3719,9	4132,8	4669,7	125,5
Вартість основних засобів на 1 працівника, тис. грн/особу	162,0	193,9	235,7	145,5
Частка основних засобів в активах, %	4,36	4,69	5,05	+0,69 в.п.
Частка оборотних активів в активах, %	95,64	95,31	94,95	-0,69 в.п.

Дані таблиці 2.1 свідчать про поступове зміцнення ресурсного потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» протягом досліджуваного періоду. Загальна вартість активів підприємства збільшилася з 226913,0 тис. грн у 2023 році до 256835,4 тис. грн у 2025 році, тобто на 13,2 %. Це свідчить про розширення масштабів діяльності та нарощування ресурсної бази підприємства.

Вартість основних засобів за аналізований період зросла на 31,2 %. Такі зміни

можуть бути пов'язані з оновленням виробничого обладнання, модернізацією технологічних процесів та вдосконаленням матеріально-технічної бази підприємства. Позитивною тенденцією є також збільшення частки основних засобів у структурі активів з 4,36 % до 5,05 %, що свідчить про посилення виробничого потенціалу товариства.

Найбільшу частку в структурі майна підприємства традиційно займають оборотні активи, питома вага яких протягом досліджуваного періоду перевищувала 94 %. Така структура є характерною для підприємств, які поєднують виробничу та торговельну діяльність, оскільки значна частина ресурсів зосереджується у виробничих запасах, товарах, дебіторській заборгованості та грошових коштах.

Позитивною характеристикою діяльності підприємства є суттєве збільшення власного капіталу. За три роки його величина зросла на 132,6 %, що свідчить про накопичення фінансових результатів діяльності та підвищення фінансової незалежності товариства. Зростання власного капіталу створює додаткові можливості для інвестування у розвиток бізнес-процесів та модернізацію виробництва.

Особливу увагу привертає динаміка трудових ресурсів. Середньооблікова чисельність працівників скоротилася з 61 до 55 осіб, або на 9,8 %. Така тенденція відповідає сучасним умовам господарювання, коли підприємства прагнуть підвищувати ефективність діяльності за рахунок оптимізації чисельності персоналу та вдосконалення організації праці.

При цьому показник вартості активів у розрахунку на одного працівника зріс на 25,5 %, а забезпеченість працівників основними засобами збільшилася на 45,5 %. Це свідчить про підвищення рівня технічної оснащеності праці та створення передумов для зростання продуктивності працівників. З позиції процесного підходу така тенденція є позитивною, оскільки дозволяє підвищувати результативність бізнес-процесів без збільшення чисельності персоналу.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у 2023–2025 роках ТОВ «ЮОНА-ГРУП» характеризувалося зміцненням ресурсного потенціалу та

покращенням забезпеченості працівників виробничими ресурсами. Незважаючи на скорочення чисельності персоналу, підприємство нарощувало обсяги активів, збільшувало власний капітал та здійснювало оновлення матеріально-технічної бази. Це свідчить про орієнтацію керівництва на підвищення ефективності бізнес-процесів, інтенсифікацію використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Для більш повної оцінки ефективності діяльності доцільно проаналізувати показники використання ресурсного потенціалу підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Фондовіддача, грн	11,78	11,47	11,09	94,1
Фондомісткість, грн	0,085	0,087	0,090	105,9
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1908,9	2223,5	2615,0	137,0
Фондоозброєність праці, тис. грн/особу	162,0	193,9	235,7	145,5
Оборотність оборотних активів, разів	0,54	0,56	0,59	109,3
Оборотність активів, разів	0,51	0,54	0,56	109,8
Рентабельність активів, %	0,56	0,70	0,99	176,8
Рентабельність власного капіталу, %	44,71	40,77	38,66	86,5
Чистий прибуток на одного працівника, тис. грн	20,72	29,01	46,21	223,0

Дані таблиці 2.2 свідчать про загальне підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» протягом 2023–2025 років. Незважаючи на окремі неоднозначні тенденції, більшість показників демонструють позитивну динаміку, що свідчить про покращення результативності господарської діяльності підприємства.

Фондовіддача за досліджуваний період зменшилася з 11,78 грн до 11,09 грн доходу на 1 грн основних засобів. Водночас таке зниження не можна оцінювати виключно негативно, оскільки воно обумовлене випереджаючими темпами оновлення та нарощування виробничих потужностей порівняно зі збільшенням обсягів реалізації. Відповідно фондомісткість продукції дещо зросла, що є закономірним

наслідком інвестицій у матеріально-технічну базу.

Одним із найбільш позитивних результатів є суттєве підвищення продуктивності праці. Якщо у 2023 році на одного працівника припадало 1908,9 тис. грн реалізованої продукції, то у 2025 році цей показник досяг 2615,0 тис. грн, що на 37,0 % більше. Така динаміка пояснюється одночасним зростанням обсягів реалізації та оптимізацією чисельності персоналу.

Показник фондоозброєності праці зріс на 45,5 %, що свідчить про покращення технічної оснащеності працівників та створення більш сприятливих умов для виконання виробничих і управлінських процесів. Збільшення цього показника є важливим фактором подальшого підвищення продуктивності праці.

Позитивні зміни спостерігаються і в ефективності використання оборотних коштів. Оборотність оборотних активів збільшилася з 0,54 до 0,59 обороту, а загальна оборотність активів – з 0,51 до 0,56 обороту. Це свідчить про прискорення руху ресурсів у межах бізнес-процесів підприємства та покращення управління запасами, дебіторською заборгованістю та іншими елементами оборотного капіталу.

Особливої уваги заслуговує динаміка показників прибутковості. Рентабельність активів за три роки зросла з 0,56 % до 0,99 %, тобто майже в 1,8 раза. Це означає, що кожна гривня вкладених у діяльність активів приносила підприємству дедалі більший фінансовий результат.

Чистий прибуток у розрахунку на одного працівника збільшився більш ніж у два рази – з 20,72 до 46,21 тис. грн. Така тенденція підтверджує підвищення ефективності використання трудових ресурсів та результативності функціонування бізнес-процесів підприємства.

Певне зниження рентабельності власного капіталу пояснюється більш швидким зростанням величини власного капіталу порівняно з темпами збільшення чистого прибутку. Проте значення показника залишається достатньо високим і характеризує ефективне використання власних фінансових ресурсів.

Проведений аналіз свідчить, що у 2023–2025 роках ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

забезпечило підвищення ефективності використання більшості видів ресурсів. Найбільш позитивними тенденціями стали зростання продуктивності праці на 37,0 %, фондоозброєності праці на 45,5 %, рентабельності активів на 76,8 % та чистого прибутку на одного працівника у 2,23 раза. Водночас деяке зниження фондовіддачі обумовлене активним оновленням матеріально-технічної бази та створенням потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Загалом результати аналізу підтверджують достатньо високий рівень ефективності використання ресурсного потенціалу та створюють підґрунтя для подальшого дослідження бізнес-процесів підприємства і пошуку шляхів їх удосконалення.

Аналіз показників ефективності використання ресурсів свідчить про неоднозначні, але загалом позитивні тенденції. Незначне зниження фондовіддачі з 11,78 до 11,09 грн пояснюється випереджаючими темпами оновлення та нарощування основних засобів порівняно зі збільшенням обсягів реалізації продукції. Разом з тим підприємство створює передумови для подальшого зростання виробництва за рахунок модернізації матеріально-технічної бази.

Найбільш помітною позитивною тенденцією є зростання продуктивності праці на 37,0 %. Це стало результатом одночасного збільшення доходу від реалізації та оптимізації чисельності персоналу. Така ситуація свідчить про підвищення ефективності організації праці та вдосконалення окремих бізнес-процесів.

Показник оборотності оборотних активів зріс з 0,54 до 0,59 обороту, що характеризує покращення використання оборотного капіталу та прискорення руху матеріальних і фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності.

Рентабельність активів збільшилася з 0,56 % до 0,99 %, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства та покращення загальної результативності його функціонування.

Після аналізу ресурсного потенціалу підприємства доцільно оцінити результати його господарської діяльності. Саме фінансово-економічні показники характеризують ефективність функціонування підприємства, рівень використання

наявних ресурсів та результативність реалізації основних бізнес-процесів. Аналіз динаміки доходів, витрат, прибутку та показників рентабельності дозволяє визначити тенденції розвитку ТОВ «ЮОНА-ГРУП» і оцінити рівень його конкурентоспроможності в умовах ринкового середовища. Основні результати господарської діяльності підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні результати господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	116445,0	128960,4	143827,6	123,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	102760,0	113282,7	124091,9	120,8
Валовий прибуток, тис. грн	13685,0	15677,7	19735,7	144,2
Чистий прибуток, тис. грн	1264,0	1682,5	2541,8	201,1
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,883	0,878	0,863	97,7
Валова рентабельність реалізації, %	11,75	12,16	13,72	116,8
Чиста рентабельність реалізації, %	1,09	1,30	1,77	162,4
Темп приросту чистого доходу, %	–	10,7	11,5	–
Темп приросту чистого прибутку, %	–	33,1	51,1	–

Аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» свідчить про наявність позитивних тенденцій розвитку підприємства протягом 2023–2025 років. Обсяг чистого доходу від реалізації продукції збільшився на 23,5 %, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зміцнення позицій підприємства на ринку будівельних матеріалів. При цьому темпи зростання доходу перевищували темпи зростання собівартості продукції, що позитивно вплинуло на фінансові результати.

Валовий прибуток підприємства зріс на 44,2 %, а чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами та покращення результативності основних бізнес-процесів. Позитивною тенденцією також є зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції з 0,883 до 0,863 грн, що характеризує більш раціональне використання ресурсів.

Показники валової та чистої рентабельності реалізації демонструють стійку тенденцію до зростання. Зокрема, валова рентабельність збільшилася з 11,75 % до 13,72 %, а чиста рентабельність – з 1,09 % до 1,77 %. Отримані результати свідчать про поступове підвищення економічної ефективності діяльності підприємства та створюють передумови для подальшого вдосконалення системи управління бізнес-процесами.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що ТОВ «ЮОНА-ГРУП» характеризується позитивною динамікою розвитку, зміцненням ресурсного потенціалу та підвищенням ефективності діяльності. Водночас зростання масштабів господарських операцій і складності взаємодії між окремими підрозділами підвищує значення якісного управління бізнес-процесами, що обумовлює необхідність подальшого дослідження організаційної структури управління підприємством.

На момент дослідження в ТОВ «ЮОНА-ГРУП» функціонує лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка є найбільш поширеною для підприємств середнього бізнесу виробничо-торговельного профілю. Така структура поєднує переваги централізованого управління із функціональною спеціалізацією окремих підрозділів, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між працівниками.

Керівництво підприємством здійснює директор, який координує діяльність усіх структурних підрозділів, приймає стратегічні та оперативні управлінські рішення, забезпечує взаємодію із зовнішніми контрагентами та несе відповідальність за результати діяльності підприємства.

Виробничий відділ відповідає за організацію процесів виготовлення бетонних виробів, цегли та інших будівельних матеріалів, контроль якості продукції, дотримання технологічних регламентів та ефективне використання виробничих ресурсів.

Комерційний відділ забезпечує реалізацію продукції, пошук нових клієнтів, підтримку взаємовідносин із замовниками та формування маркетингової політики

підприємства. Саме цей підрозділ відіграє ключову роль у формуванні доходів товариства.

Фінансово-бухгалтерська служба здійснює облік господарських операцій, контроль фінансових потоків, підготовку звітності та аналіз фінансових результатів діяльності підприємства.

Відділ постачання та логістики забезпечує підприємство необхідними матеріальними ресурсами, організовує складські операції, контролює переміщення сировини та готової продукції, а також координує процес доставки продукції споживачам.

Окремим напрямом діяльності підприємства є надання послуг з підбору персоналу, що обумовлює функціонування спеціалізованого відділу підбору персоналу. Його працівники здійснюють пошук кандидатів, проведення первинного відбору та супровід клієнтів у сфері кадрового консалтингу.

З позиції тематики дослідження важливо відзначити, що існуюча організаційна структура сформована переважно за функціональним принципом. Такий підхід забезпечує належний рівень спеціалізації працівників, проте може створювати певні труднощі у координації між окремими підрозділами під час реалізації наскрізних бізнес-процесів. Зокрема, процес виконання замовлення потребує одночасної взаємодії комерційного відділу, виробництва, логістики та фінансової служби, що підвищує вимоги до координації управлінських рішень.

У зв'язку з цим особливого значення набуває застосування процесного підходу до управління, який дозволяє розглядати діяльність підприємства як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача. Саме тому наступним етапом дослідження є аналіз основних бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» та оцінка особливостей їх функціонування.

Проведений аналіз дозволив встановити, що ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є багатопрофільним підприємством, яке поєднує виробничу, торговельну та сервісну діяльність. Упродовж 2023–2025 років підприємство демонструвало позитивну

динаміку основних економічних показників. Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 23,5 %, чистий прибуток – більш ніж удвічі, а власний капітал збільшився на 132,6 %.

Незважаючи на скорочення чисельності персоналу з 61 до 55 осіб, підприємство забезпечило зростання продуктивності праці на 37,0 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Також спостерігалося збільшення забезпеченості працівників основними засобами та покращення показників прибутковості діяльності.

Дослідження організаційної структури показало, що управління підприємством здійснюється за лінійно-функціональним принципом, який забезпечує чіткий розподіл повноважень між структурними підрозділами. Водночас функціональна побудова системи управління потребує ефективної координації між підрозділами в межах виконання наскрізних бізнес-процесів. Це обумовлює необхідність подальшого аналізу бізнес-процесів підприємства та пошуку шляхів удосконалення системи їх проєктування й управління.

2.2. Аналіз основних бізнес-процесів підприємства та особливостей їх функціонування

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства дедалі більше залежить не лише від обсягів наявних ресурсів, а й від якості організації бізнес-процесів. Саме бізнес-процеси забезпечують трансформацію ресурсів у готову продукцію або послуги, формують споживчу цінність та визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Застосування процесного підходу дозволяє розглядати діяльність підприємства як систему взаємопов’язаних операцій, спрямованих на досягнення визначених результатів та задоволення потреб споживачів.

Для ТОВ «ЮОНА-ГРУП», яке поєднує виробничу, торговельну та сервісну

діяльність, ефективне управління бізнес-процесами є одним із ключових чинників успішного функціонування. Особливістю підприємства є наявність декількох напрямів створення цінності, що обумовлює складність координації між структурними підрозділами та необхідність чіткої регламентації управлінських процедур.

З позицій процесного підходу усі бізнес-процеси підприємства доцільно поділити на основні, допоміжні та управлінські. Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції та отриманням доходу. Допоміжні забезпечують необхідні умови для виконання основних процесів, а управлінські спрямовані на координацію діяльності підприємства та прийняття управлінських рішень.

Для наочного відображення системи бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно сформувати їх узагальнену класифікацію (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Система бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Група бізнес-процесів	Бізнес-процеси	Основний результат
Основні	Закупівля сировини та матеріалів	Забезпечення виробництва ресурсами
	Виробництво будівельних матеріалів	Виготовлення готової продукції
	Складське господарство	Зберігання та підготовка продукції до відвантаження
	Реалізація продукції	Отримання доходу від продажу
	Надання послуг з підбору персоналу	Виконання замовлень клієнтів
Допоміжні	Транспортне забезпечення	Переміщення матеріальних потоків
	Технічне обслуговування обладнання	Забезпечення безперервності виробництва
	Інформаційне забезпечення	Обробка та передача інформації
	Кадрове забезпечення	Формування трудового потенціалу
Управлінські	Планування діяльності	Формування цілей та завдань
	Організація та координація	Узгодження роботи підрозділів
	Контроль діяльності	Оцінка результатів роботи
	Управління фінансами	Забезпечення фінансової стійкості

Як свідчать дані таблиці 2.4, діяльність підприємства охоплює значну кількість взаємопов'язаних процесів. Центральне місце займають основні бізнес-процеси,

оскільки саме вони формують кінцевий результат діяльності підприємства та забезпечують отримання прибутку. Допоміжні процеси створюють необхідні умови для їх реалізації, а управлінські забезпечують координацію та контроль функціонування всієї системи.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» найбільш важливим є бізнес-процес виробництва та реалізації будівельних матеріалів, який охоплює більшість структурних підрозділів підприємства та формує основну частину доходів. Саме цей процес виступає базовим для створення цінності та визначає ефективність функціонування підприємства загалом.

Для виробничих підприємств саме процес створення та реалізації продукції є ключовим бізнес-процесом, оскільки він забезпечує формування основної частини доходів та визначає рівень конкурентоспроможності підприємства. У ТОВ «ЮОНА-ГРУП» даний процес охоплює послідовність взаємопов’язаних операцій, починаючи від закупівлі сировини та завершуючи відвантаженням готової продукції кінцевому споживачу.

Особливістю діяльності підприємства є поєднання виробництва будівельних матеріалів із їх подальшою оптовою та роздрібною реалізацією. Це дозволяє скоротити кількість посередників, оперативніше реагувати на зміни попиту та забезпечувати контроль якості продукції на всіх етапах її просування до споживача.

На підприємстві бізнес-процес має наскрізний характер, у якому задіяні виробничий підрозділ, відділ постачання та логістики, складське господарство, комерційний відділ та фінансово-бухгалтерська служба. Кожен із зазначених підрозділів формує окремий етап створення цінності для клієнта.

Початковим етапом процесу є забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами. Ефективність закупівель значною мірою впливає на безперебійність виробництва, рівень витрат та якість кінцевої продукції. В умовах нестабільності ринку будівельних матеріалів особливого значення набуває своєчасність постачання та формування оптимального рівня виробничих запасів.

Наступним етапом виступає виробництво продукції, під час якого здійснюється перетворення матеріальних ресурсів у готову продукцію. Ефективність цього процесу залежить від технічного стану обладнання, кваліфікації персоналу, організації праці та якості управління виробничими операціями.

Важливе місце займає контроль якості, який дозволяє мінімізувати ризики виникнення дефектів та забезпечити відповідність продукції вимогам споживачів. Для підприємства будівельної галузі якість продукції є одним із визначальних чинників формування репутації та конкурентних переваг.

Після завершення виробничого циклу продукція надходить на склад готової продукції, де формується товарний запас для забезпечення безперебійного виконання замовлень клієнтів. Надмірні запаси призводять до зростання витрат на зберігання, тоді як їх недостатність може стати причиною втрати потенційних покупців.

Для оцінки ефективності основного бізнес-процесу доцільно проаналізувати його ключові показники.

Таблиця 2.5

Показники ефективності основного бізнес-процесу ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середня тривалість виконання замовлення, днів	11,2	10,4	9,6	85,7
Рівень своєчасного виконання замовлень, %	86,5	89,8	92,4	106,8
Частка повторних замовлень, %	48,6	52,7	57,3	117,9
Рівень рекламацій, %	3,8	3,2	2,7	71,1
Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	72,4	77,1	81,3	112,3

Аналіз наведених показників свідчить про позитивні зміни в організації основного бізнес-процесу підприємства. Середня тривалість виконання замовлення скоротилася на 14,3 %, що свідчить про покращення координації між підрозділами та прискорення руху матеріальних потоків.

Рівень своєчасного виконання замовлень збільшився до 92,4 %, що позитивно впливає на задоволеність клієнтів та репутацію підприємства. Одночасно спостерігається зростання частки повторних замовлень до 57,3 %, що свідчить про

формування стабільної клієнтської бази та належний рівень якості продукції.

Важливим позитивним результатом є зниження рівня рекламацій з 3,8 % до 2,7 %, що підтверджує підвищення якості виробничих процесів та ефективності контролю якості. Крім того, коефіцієнт використання виробничих потужностей зріс до 81,3 %, що свідчить про більш повне використання наявних виробничих ресурсів.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що основний бізнес-процес підприємства функціонує достатньо ефективно. Разом із тим подальше зростання масштабів діяльності потребує вдосконалення взаємодії між підрозділами, що особливо актуально для процесів постачання, логістики та обробки замовлень клієнтів.

Одним із ключових елементів ефективного функціонування виробничого підприємства є належна організація процесів постачання та логістики. Від якості управління матеріальними потоками значною мірою залежить безперебійність виробництва, рівень витрат, швидкість виконання замовлень та задоволеність споживачів. Для ТОВ «ЮОНА-ГРУП», яке здійснює виробництво та реалізацію будівельних матеріалів, логістичні процеси виступають важливою складовою загальної системи бізнес-процесів.

Основною метою процесу постачання є забезпечення підприємства необхідними матеріальними ресурсами у потрібній кількості, відповідної якості та у встановлені строки. Водночас логістична система повинна забезпечувати ефективне управління запасами, транспортуванням і складськими операціями з мінімальними витратами.

На підприємстві процес постачання охоплює планування потреби в матеріалах, вибір постачальників, закупівлю ресурсів, контроль поставок та управління запасами. У свою чергу логістичний процес включає приймання матеріалів, їх зберігання, внутрішнє переміщення та доставку готової продукції споживачам.

Постачання та логістика фактично пов'язують усі основні бізнес-процеси підприємства. Будь-які збої на одному з етапів можуть негативно вплинути на роботу

виробництва та рівень обслуговування клієнтів.

Для оцінки результативності функціонування логістичного процесу доцільно проаналізувати систему відповідних показників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники ефективності процесів постачання та логістики ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2023–2025 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Середній термін постачання матеріалів, днів	8,4	7,8	7,1	84,5
Коефіцієнт виконання поставок у строк, %	87,2	90,4	93,6	107,3
Оборотність запасів, разів	5,8	6,2	6,8	117,2
Середній термін зберігання запасів, днів	62,9	58,9	53,7	85,4
Логістичні витрати у структурі доходу, %	8,1	7,8	7,4	91,4
Рівень виконання відвантажень без затримок, %	88,5	91,3	94,1	106,3

Аналіз показників свідчить про поступове підвищення ефективності логістичної діяльності підприємства. Середній термін постачання матеріалів скоротився з 8,4 до 7,1 дня, що свідчить про покращення взаємодії з постачальниками та оптимізацію закупівельних процедур.

Позитивною тенденцією є зростання коефіцієнта виконання поставок у строк до 93,6 %. Це дозволяє мінімізувати ризики перебоїв у виробничому процесі та забезпечує стабільність виконання виробничих планів.

Показник оборотності запасів збільшився на 17,2 %, що свідчить про більш ефективне використання складських ресурсів та скорочення обсягів надлишкових запасів. Відповідно середній термін зберігання запасів скоротився майже на 9 днів, що позитивно впливає на оборотність оборотних коштів підприємства.

Окремої уваги заслуговує динаміка логістичних витрат. Їх частка у структурі доходу знизилася з 8,1 % до 7,4 %, що свідчить про підвищення економічної ефективності логістичних операцій. Одночасно зріс рівень виконання відвантажень без затримок, який у 2025 році досяг 94,1 %.

Загалом результати аналізу підтверджують достатньо високий рівень організації процесів постачання та логістики на підприємстві. Водночас

функціонування цих процесів значною мірою залежить від якості інформаційного обміну між структурними підрозділами, що є одним із потенційних напрямів подальшого вдосконалення системи управління бізнес-процесами.

Завершальним етапом основного бізнес-процесу ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є реалізація продукції та забезпечення взаємодії зі споживачами. Саме на цьому етапі підприємство отримує фінансовий результат від здійснених виробничих та логістичних операцій. Ефективність процесу збуту безпосередньо впливає на рівень доходів, прибутковість діяльності та ринкові позиції підприємства.

Особливістю діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є поєднання оптових та роздрібних каналів реалізації продукції. Основними споживачами виступають будівельні підприємства, торговельні організації, приватні забудовники та фізичні особи. Така диверсифікація клієнтської бази дозволяє підприємству зменшувати залежність від окремих покупців та підтримувати стабільність збуту.

Процес реалізації продукції включає пошук клієнтів, приймання замовлень, погодження умов поставки, оформлення супровідної документації, контроль відвантаження продукції, здійснення розрахунків та післяпродажний супровід клієнтів.

Для оцінки ефективності процесу реалізації продукції доцільно дослідити відповідні показники (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники ефективності процесу реалізації продукції ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.	2025 р. у % до 2023 р.
Кількість активних клієнтів, од.	412	448	493	119,7
Частка постійних клієнтів, %	48,6	52,7	57,3	117,9
Середній розмір замовлення, тис. грн	282,6	287,9	291,7	103,2
Рівень виконання замовлень у строк, %	86,5	89,8	92,4	106,8
Рівень задоволеності клієнтів, %	84,2	87,9	91,5	108,7
Частка простроченої дебіторської заборгованості, %	12,4	10,7	8,9	71,8

Результати аналізу свідчать про позитивну динаміку показників збутової

діяльності підприємства. Кількість активних клієнтів протягом досліджуваного періоду збільшилася на 19,7 %, що свідчить про розширення ринкової присутності товариства та підвищення його конкурентоспроможності. Позитивною тенденцією є збільшення частки постійних клієнтів до 57,3 %. Зростання цього показника свідчить про формування довгострокових партнерських відносин із покупцями та належний рівень якості продукції і сервісного обслуговування.

Середній розмір замовлення також демонструє тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення обсягів закупівель з боку клієнтів та зміцнення довіри до підприємства. Водночас підвищення рівня своєчасного виконання замовлень позитивно впливає на репутацію підприємства та його позиції на ринку.

Особливо важливим є зростання рівня задоволеності клієнтів до 91,5 %, що підтверджує ефективність організації взаємодії зі споживачами. Крім того, підприємству вдалося скоротити частку простроченої дебіторської заборгованості на 3,5 відсоткових пункти, що позитивно впливає на ліквідність та фінансову стійкість.

Проведений аналіз свідчить, що процес реалізації продукції є одним із найбільш результативних бізнес-процесів підприємства. Разом із тим його ефективність значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та координації між виробничими, логістичними та комерційними підрозділами.

Окрім основних бізнес-процесів, важливу роль у діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» відіграють допоміжні та управлінські процеси. Незважаючи на те, що вони безпосередньо не створюють продукцію чи послугу для кінцевого споживача, саме від їх ефективності залежить стабільність функціонування всієї системи управління підприємством.

До допоміжних бізнес-процесів підприємства належать кадрове забезпечення, технічне обслуговування обладнання, бухгалтерський облік, інформаційне забезпечення та адміністративне супроводження діяльності. Особливе місце займає процес управління персоналом, оскільки одним із напрямів діяльності підприємства є надання послуг з підбору персоналу.

Управлінські бізнес-процеси охоплюють планування діяльності, прийняття управлінських рішень, організацію роботи структурних підрозділів, мотивацію персоналу та контроль результатів діяльності. Саме ці процеси забезпечують координацію роботи підприємства та формування єдиної системи досягнення поставлених цілей.

Після аналізу окремих груп бізнес-процесів доцільно узагальнити отримані результати шляхом комплексної оцінки їх ефективності. Такий підхід дозволяє визначити сильні та слабкі сторони процесної системи підприємства, оцінити рівень досягнення поставлених цілей та сформувати основу для подальшого вдосконалення бізнес-процесів. Для цього проведемо узагальнюючий аналіз ключових показників ефективності основних, допоміжних та управлінських бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Комплексна оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2025 р.

Група бізнес-процесів	Показник оцінювання	Фактичне значення	Нормативне (цільове) значення	Рівень оцінки
Виробничий процес	Коефіцієнт використання виробничих потужностей, %	81,3	≥80,0	Високий
	Рівень рекламацій, %	2,7	≤3,0	Високий
	Своєчасність виконання виробничих замовлень, %	92,4	≥90,0	Високий
Процес постачання	Виконання поставок у строк, %	93,6	≥90,0	Високий
	Середній термін постачання, днів	7,1	≤8,0	Високий
Логістичний процес	Виконання відвантажень без затримок, %	94,1	≥90,0	Високий
	Логістичні витрати у структурі доходу, %	7,4	≤8,0	Високий
Процес реалізації	Частка постійних клієнтів, %	57,3	≥55,0	Високий
	Рівень задоволеності клієнтів, %	91,5	≥90,0	Високий
	Прострочена дебіторська заборгованість, %	8,9	≤10,0	Високий
Управлінські процеси	Рентабельність продажів, %	1,77	≥1,50	Достатній
	Продуктивність праці, тис. грн/особу	2615,0	≥2500,0	Високий
	Рентабельність активів, %	0,99	≥0,80	Достатній
	Швидкість проходження управлінських рішень, днів	3,8	≤3,0	Середній

Дані таблиці свідчать, що більшість бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» функціонують на достатньо високому рівні ефективності. Найкращі результати спостерігаються у сфері виробничих, логістичних та збутових процесів, де фактичні значення більшості показників перевищують встановлені нормативні орієнтири.

Особливо ефективно функціонує процес реалізації продукції. Високий рівень задоволеності клієнтів, значна частка постійних покупців та низький рівень простроченої дебіторської заборгованості свідчать про ефективну роботу комерційного підрозділу та належний рівень взаємодії зі споживачами.

Позитивні результати демонструють також процеси постачання та логістики. Підприємству вдалося забезпечити високий рівень своєчасності поставок і відвантажень, а також утримувати логістичні витрати на прийнятному рівні. Це свідчить про ефективне управління матеріальними потоками та раціональну організацію складсько-транспортних операцій.

Виробничий процес також характеризується високими показниками ефективності. Рівень використання виробничих потужностей перевищує 80 %, а частка рекламацій залишається відносно низькою. Це свідчить про належну організацію виробництва та контроль якості продукції.

Водночас аналіз функціонування бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» дозволяє виявити низку проблемних аспектів. Насамперед це стосується переважання функціонального підходу до управління, коли кожний підрозділ орієнтується переважно на виконання власних завдань. За таких умов можуть виникати затримки в передачі інформації між структурними підрозділами, дублювання окремих функцій та недостатня координація наскрізних процесів.

Крім того, окремі управлінські процедури залишаються недостатньо формалізованими, що ускладнює контроль виконання операцій та оцінювання ефективності бізнес-процесів. Відсутність єдиної системи регламентації процесів може призводити до збільшення часу виконання окремих операцій та підвищення адміністративних витрат.

Крім того, незважаючи на позитивну динаміку фінансових результатів, показники рентабельності діяльності залишаються відносно невисокими, що вказує на наявність резервів підвищення економічної ефективності через удосконалення процесів управління.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать, що система бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» загалом забезпечує стабільне функціонування підприємства та позитивну динаміку економічних показників. Водночас наявні резерви підвищення ефективності пов'язані з удосконаленням механізмів координації бізнес-процесів, підвищенням рівня їх формалізації та впровадженням сучасних інструментів процесного управління.

2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами та виявлення напрямів удосконалення

У сучасних умовах господарювання досягнення високих результатів діяльності підприємства значною мірою залежить від ефективності управління бізнес-процесами. Якщо традиційний функціональний підхід концентрується на діяльності окремих підрозділів, то процесний підхід орієнтований на досягнення кінцевого результату через узгоджену взаємодію всіх учасників процесу. Саме тому оцінка ефективності управління бізнес-процесами є важливим етапом дослідження діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

Проведений у підрозділі 2.2 аналіз показав, що підприємство демонструє позитивну динаміку більшості показників діяльності. Водночас зростання обсягів виробництва та реалізації продукції супроводжується підвищенням складності управлінських процедур, збільшенням кількості взаємозв'язків між структурними підрозділами та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень. За таких умов особливого значення набуває оцінка рівня організації та керованості бізнес-процесів.

Для визначення ефективності управління бізнес-процесами доцільно провести комплексну оцінку основних складових процесного управління на підприємстві (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка стану управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП» у 2025 році

Критерій оцінки	Характеристика стану	Оцінка (1–5 балів)
Чіткість розподілу відповідальності	Повноваження переважно визначені посадовими інструкціями	4
Регламентація бізнес-процесів	Часткова формалізація окремих процедур	3
Взаємодія між підрозділами	Задовільна, але потребує покращення координації	3
Інформаційне забезпечення процесів	Використовуються облікові та офісні програмні засоби	3
Контроль виконання процесів	Наявна система оперативного контролю	4
Швидкість прийняття рішень	Середній рівень оперативності	3
Орієнтація на потреби клієнта	Високий рівень клієнтоорієнтованості	5
Гнучкість бізнес-процесів	Достатня здатність адаптації до змін	4
Загальна оцінка	Х	3,6

Дані таблиці 2.9 свідчать, що система управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП» характеризується достатнім рівнем ефективності. Найвищі оцінки отримали показники клієнтоорієнтованості та розподілу відповідальності, що підтверджує належну організацію взаємодії з покупцями та чіткість функціональної структури управління.

Водночас відносно низькі оцінки отримали показники регламентації бізнес-процесів, інформаційного забезпечення та координації між структурними підрозділами. Це свідчить про наявність резервів підвищення ефективності процесного управління та необхідність подальшого вдосконалення системи управління підприємством.

Особливістю ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є те, що історично система управління формувалася відповідно до функціонального принципу. У результаті кожний структурний підрозділ орієнтований переважно на виконання власних завдань, тоді як відповідальність за результат наскрізного бізнес-процесу розподіляється між кількома

виконавцями. Така ситуація є типовою для багатьох виробничо-торговельних підприємств та може призводити до втрати часу під час погодження рішень і передачі інформації між підрозділами.

Для систематизації результатів проведеного аналізу доцільно узагальнити основні переваги та недоліки системи управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП», що дозволить визначити ключові напрями подальшого удосконалення процесного управління.

Таблиця 2.10

Переваги та проблемні аспекти управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Сфера діяльності	Переваги	Проблемні аспекти
Виробничі процеси	Стабільне завантаження виробничих потужностей; низький рівень рекламацій; зростання продуктивності праці	Відсутність формалізованих регламентів окремих операцій
Постачання та логістика	Висока своєчасність поставок; скорочення термінів постачання; покращення оборотності запасів	Недостатня інтеграція інформаційних потоків між складом та виробництвом
Реалізація продукції	Зростання клієнтської бази; високий рівень задоволеності клієнтів; збільшення частки повторних замовлень	Відсутність єдиної системи управління взаємовідносинами з клієнтами
Управлінські процеси	Чіткий розподіл функціональних обов'язків; стабільна система контролю	Тривале погодження окремих рішень; дублювання інформації між підрозділами
Інформаційне забезпечення	Використання сучасних засобів обліку та документообігу	Недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів
Процесне управління	Наявність сформованої структури бізнес-процесів	Відсутність комплексної системи регламентації та моніторингу процесів

Як свідчать дані таблиці 2.10, більшість бізнес-процесів підприємства характеризуються позитивною динамікою результативності. Особливо це стосується виробничої, логістичної та збутової діяльності, де підприємству вдалося досягти високих показників ефективності. Водночас проведений аналіз підтверджує наявність певних організаційних проблем, пов'язаних насамперед із координацією діяльності структурних підрозділів та недостатнім рівнем процесної формалізації.

Для більш глибокого дослідження причин виявлених недоліків доцільно провести SWOT-аналіз системи управління бізнес-процесами підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Стабільне фінансове становище підприємства	Недостатня регламентація бізнес-процесів
Позитивна динаміка доходів та прибутку	Функціональна роз'єднаність окремих підрозділів
Високий рівень задоволеності клієнтів	Недостатній рівень автоматизації процесів
Зростання продуктивності праці	Відсутність системи моніторингу показників процесів
Налагоджені виробничі та логістичні процеси	Залежність від ручної координації інформаційних потоків
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Впровадження процесного управління	Посилення конкуренції на ринку будівельних матеріалів
Автоматизація бізнес-процесів	Зростання вартості ресурсів та енергоносіїв
Скорочення витрат завдяки оптимізації процесів	Перебої в ланцюгах постачання
Підвищення швидкості прийняття рішень	Зниження платоспроможності споживачів
Покращення контролю якості виконання процесів	Нестабільність зовнішнього економічного середовища

Проведений SWOT-аналіз системи управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП» дозволяє комплексно оцінити внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також визначити зовнішні можливості й загрози, які впливають на ефективність його управлінської діяльності.

До основних сильних сторін підприємства належить стабільна позитивна динаміка фінансово-економічних результатів. Зростання чистого доходу, прибутку, продуктивності праці та рівня задоволеності клієнтів свідчить про те, що діюча система бізнес-процесів загалом забезпечує виконання основних завдань підприємства. Особливо важливим є те, що підприємство демонструє розвиток в умовах скорочення чисельності персоналу. Це означає, що частина процесів уже стала більш результативною, а працівники виконують більший обсяг робіт без пропорційного збільшення витрат на персонал.

Сильною стороною також є налагоджені виробничі та логістичні процеси. Підприємство забезпечує достатній рівень використання виробничих потужностей, своєчасне виконання замовлень і поступове зниження рівня рекламацій. Це свідчить про те, що ключові операційні процеси функціонують відносно стабільно. Для підприємства, яке працює у сфері виробництва та реалізації будівельних матеріалів, така стабільність є важливою конкурентною перевагою, оскільки клієнти очікують своєчасного отримання продукції належної якості.

Окремо слід відзначити високий рівень клієнтоорієнтованості. Зростання частки постійних клієнтів та рівня задоволеності споживачів свідчить про позитивну репутацію підприємства на ринку. Це створює основу для подальшого розвитку збутової діяльності, збільшення повторних замовлень і розширення клієнтської бази.

Разом із тим SWOT-аналіз виявив низку слабких сторін, які обмежують подальше підвищення ефективності управління. Найбільш суттєвою проблемою є недостатня регламентація бізнес-процесів. Частина операцій виконується на основі практичного досвіду працівників, а не за чітко закріпленими стандартами, маршрутами документів і відповідальністю за кінцевий результат. У короткостроковому періоді така система може працювати задовільно, однак зі зростанням обсягів діяльності вона створює ризики помилок, затримок і дублювання функцій.

Ще однією слабкою стороною є функціональна роз’єднаність окремих підрозділів. Організаційна структура підприємства побудована за лінійно-функціональним принципом, тому кожний підрозділ переважно відповідає за свою ділянку роботи. Водночас більшість бізнес-процесів є наскрізними: наприклад, виконання замовлення клієнта потребує взаємодії комерційного відділу, виробництва, складу, логістики та бухгалтерії. За відсутності чітко визначеного власника процесу можуть виникати затримки в передачі інформації та погодженні рішень.

Недостатній рівень автоматизації також є важливим обмеженням. Використання переважно традиційних засобів обліку та обміну інформацією знижує

швидкість управлінських рішень і підвищує залежність від людського фактора. Це особливо помітно у процесах обробки замовлень, контролю запасів, формування звітності та моніторингу виконання процесів.

Можливості підприємства пов’язані насамперед із впровадженням процесного підходу до управління. Розроблення карт бізнес-процесів, регламентів, відповідальних осіб і системи ключових показників дозволить підвищити прозорість управління та скоротити кількість неузгоджених дій. Для ТОВ «ЮОНА-ГРУП» це особливо актуально, оскільки підприємство одночасно здійснює виробничу, торговельну та сервісну діяльність.

Перспективним напрямом є автоматизація бізнес-процесів. Впровадження CRM або ERP-елементів дозволить покращити облік замовлень, управління клієнтською базою, контроль залишків, планування постачання та формування управлінської звітності. Це сприятиме зменшенню витрат часу на рутинні операції та підвищенню оперативності управління.

Серед зовнішніх загроз найбільш значущими є посилення конкуренції, зростання вартості ресурсів та нестабільність ланцюгів постачання. Для підприємства будівельної галузі ці фактори мають суттєвий вплив, оскільки собівартість продукції значною мірою залежить від цін на сировину, енергоносії та логістичні послуги. У разі недостатньої гнучкості бізнес-процесів підприємство може втрачати здатність швидко реагувати на зміну ринкових умов.

Загалом результати SWOT-аналізу свідчать, що ТОВ «ЮОНА-ГРУП» має достатній потенціал для розвитку та підвищення ефективності управлінської діяльності. Підприємство вже має стабільну операційну основу, позитивну динаміку результатів і сформовану клієнтську базу. Водночас подальше зростання потребує переходу від переважно функціонального управління до більш чітко формалізованої процесної моделі. Саме тому першочерговими напрямами удосконалення мають стати регламентація бізнес-процесів, визначення відповідальних за наскрізні процеси, впровадження системи процесних KPI та поступова автоматизація інформаційних

потоків між підрозділами.

На основі проведеного аналізу можна виділити найбільш важливі проблеми системи управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Проблемне поле управління бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Виявлена проблема	Причини виникнення	Наслідки для діяльності підприємства	Рівень впливу
Відсутність комплексної регламентації бізнес-процесів	Домінування функціонального підходу до управління	Ускладнення контролю виконання процесів	Високий
Недостатня координація між підрозділами	Відсутність єдиного центру управління процесами	Збільшення часу виконання операцій	Високий
Низький рівень автоматизації управлінських процедур	Використання переважно традиційних методів управління	Зростання трудомісткості управлінської роботи	Середній
Відсутність системи процесних KPI	Орієнтація на функціональні показники діяльності	Складність оцінки ефективності процесів	Високий
Часткове дублювання інформаційних потоків	Недостатня інтеграція інформаційних систем	Втрата часу та зниження оперативності управління	Середній

Проведене дослідження бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» дозволило сформувати проблемне поле управління, яке відображає основні фактори, що стримують подальше підвищення ефективності діяльності підприємства. Виявлені проблеми не мають критичного характеру та не перешкоджають поточному функціонуванню підприємства, проте їх усунення може забезпечити додаткові конкурентні переваги, скорочення витрат та покращення якості управлінських рішень.

Найбільш вагомою проблемою є відсутність комплексної регламентації бізнес-процесів. На сьогодні більшість операцій виконуються відповідно до посадових обов'язків працівників та сформованої практики роботи підрозділів. Такий підхід забезпечує виконання поточних завдань, однак не дозволяє повною мірою контролювати проходження наскрізних процесів. За відсутності детально описаних регламентів окремі операції можуть виконуватися різними працівниками по-різному, що ускладнює стандартизацію діяльності та контроль результатів. Крім того,

залежність від індивідуального досвіду окремих співробітників підвищує ризики втрати ефективності у разі кадрових змін.

Другим важливим проблемним аспектом є недостатня координація між структурними підрозділами. Аналіз організаційної структури показав, що підприємство використовує лінійно-функціональний підхід до управління, який передбачає високий рівень спеціалізації окремих служб. Разом із тим більшість бізнес-процесів мають міжфункціональний характер. Наприклад, виконання замовлення клієнта передбачає участь комерційного відділу, виробництва, складу, логістики та бухгалтерії. За відсутності єдиного координатора процесу можуть виникати затримки при передачі інформації, повторне погодження документів та збільшення тривалості виконання окремих операцій.

Суттєвим стримуючим фактором розвитку залишається недостатній рівень автоматизації управлінських процедур. Незважаючи на використання сучасних програм бухгалтерського обліку та електронного документообігу, значна частина інформаційного обміну між підрозділами здійснюється в ручному режимі. Це збільшує трудомісткість управлінської роботи, потребує додаткового часу на обробку інформації та підвищує ймовірність виникнення помилок. Особливо це стосується процесів формування звітності, контролю виконання замовлень, управління запасами та погодження управлінських рішень.

Важливою проблемою є також відсутність системи процесних показників ефективності (KPI). На підприємстві оцінка діяльності здійснюється переважно за фінансовими результатами та показниками окремих структурних підрозділів. Водночас ефективність наскрізних бізнес-процесів фактично не вимірюється. Це ускладнює своєчасне виявлення проблемних ділянок та не дозволяє об'єктивно оцінювати результативність окремих процесів. Відсутність процесних KPI також обмежує можливості впровадження сучасних інструментів процесного управління та системи безперервного вдосконалення діяльності.

Окремої уваги заслуговує проблема дублювання інформаційних потоків між

підрозділами. Частина інформації формується та передається декілька разів різними структурними одиницями, що призводить до додаткових витрат часу та зниження оперативності управління. Особливо це проявляється під час погодження замовлень, підготовки внутрішньої звітності та обміну інформацією між виробничими й комерційними підрозділами. У перспективі зі збільшенням масштабів діяльності ця проблема може стати більш відчутною та негативно впливати на швидкість реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати аналізу проблемного поля, можна зробити висновок, що більшість виявлених недоліків мають організаційний характер і пов'язані не з недостатністю ресурсного забезпечення, а з особливостями побудови системи управління бізнес-процесами. Водночас підприємство має достатній ресурсний та фінансовий потенціал для їх усунення. Саме тому подальше підвищення ефективності діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно пов'язувати із вдосконаленням процесного управління, розробленням регламентів бізнес-процесів, впровадженням системи процесних показників ефективності та автоматизацією інформаційної взаємодії між структурними підрозділами.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що ТОВ «ЮОНА-ГРУП» характеризується достатньо високою ефективністю операційної діяльності та позитивною динамікою фінансово-економічних показників. Водночас основні резерви подальшого розвитку пов'язані з удосконаленням системи управління бізнес-процесами. Найбільш актуальними напрямами покращення є впровадження комплексної системи регламентації бізнес-процесів та підвищення рівня автоматизації процесного управління.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

3.1. Проєктування та впровадження регламенту бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта»

У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність підприємства значною мірою визначається не лише якістю продукції та рівнем ресурсного забезпечення, а й ефективністю організації бізнес-процесів. Проведений у другому розділі аналіз показав, що ТОВ «ЮОНА-ГРУП» демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників, проте в системі управління бізнес-процесами існують певні недоліки, пов'язані з недостатньою формалізацією процедур, дублюванням окремих функцій та недостатньою координацією між структурними підрозділами.

Найбільш складним та водночас найбільш важливим для підприємства є бізнес-процес виконання замовлення клієнта. Саме цей процес безпосередньо впливає на швидкість обслуговування споживачів, рівень їх задоволеності, обсяг продажів та фінансові результати діяльності підприємства. Особливість даного процесу полягає в тому, що він є наскрізним та охоплює діяльність декількох структурних підрозділів одночасно. У його реалізації беруть участь комерційний відділ, виробничий підрозділ, складське господарство, логістична служба та бухгалтерія.

Під час проведеного аналізу було встановлено, що на підприємстві відсутній єдиний документ, який би регламентував послідовність виконання всіх операцій, визначав відповідальних осіб, строки виконання робіт та порядок передачі інформації між підрозділами. У результаті окремі операції виконуються на основі сформованої практики та досвіду працівників, що створює ризики виникнення затримок, інформаційних втрат та додаткових витрат часу.

Для усунення зазначених недоліків пропонується здійснити проєктування та впровадження регламенту бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта». Основною метою даного заходу є забезпечення стандартизації всіх процедур, підвищення прозорості управління процесом та скорочення часу виконання замовлень.

На першому етапі доцільно визначити основні цілі удосконалення процесу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Цілі впровадження регламенту бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта»

Ціль	Очікуваний результат
Скорочення тривалості виконання замовлення	Зменшення циклу виконання замовлення
Усунення дублювання функцій	Скорочення непродуктивних витрат часу
Підвищення керованості процесу	Посилення контролю виконання операцій
Чіткий розподіл відповідальності	Зменшення кількості організаційних помилок
Підвищення рівня задоволеності клієнтів	Зростання частки повторних замовлень
Покращення інформаційної взаємодії	Прискорення обміну інформацією між підрозділами

Як видно з таблиці 3.1, запропонований захід спрямований не лише на вдосконалення окремих операцій, а й на підвищення ефективності всієї системи управління бізнес-процесами підприємства.

Основою проєктування нового процесу є перехід від функціонального підходу до процесного управління. При цьому головна увага приділяється не окремим підрозділам, а кінцевому результату – якісному та своєчасному виконанню замовлення клієнта.

Для цього доцільно визначити основні етапи бізнес-процесу та встановити їх нормативну послідовність (табл. 3.2).

У результаті впровадження зазначеного регламенту кожен учасник процесу отримує чітко визначені функції, строки виконання завдань та порядок взаємодії з іншими підрозділами. Це дозволяє скоротити кількість неузгоджених дій та забезпечити більш високий рівень керованості бізнес-процесом.

Таблиця 3.2

Запропонована структура бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта»

Етап процесу	Зміст робіт	Нормативний термін виконання
Прийняття замовлення	Отримання та реєстрація заявки клієнта	до 1 години
Аналіз можливості виконання	Перевірка наявності продукції або виробничих можливостей	до 4 годин
Погодження умов поставки	Узгодження термінів, обсягів та способу доставки	до 4 годин
Формування замовлення	Оформлення необхідної документації	до 2 годин
Виробництво продукції (за потреби)	Виготовлення продукції відповідно до заявки	1–5 днів
Комплектація та відвантаження	Підготовка продукції до відправлення	до 1 дня
Доставка клієнту	Транспортування продукції	1–2 дні
Контроль виконання замовлення	Отримання підтвердження виконання	до 1 дня

Важливою перевагою запропонованого підходу є можливість формування єдиного стандарту роботи для всіх структурних підрозділів підприємства. Завдяки цьому процес виконання замовлення стає більш прозорим, контрольованим та менш залежним від індивідуальних особливостей окремих працівників.

Проведений аналіз бізнес-процесу виконання замовлення клієнта показав, що його поточна організація характеризується високим рівнем залежності від взаємодії окремих структурних підрозділів. При цьому відповідальність за кінцевий результат фактично розподілена між декількома виконавцями, що призводить до виникнення так званих «точок затримки» під час передачі інформації та погодження рішень.

У чинній системі управління кожен підрозділ виконує власні функції, однак відсутність єдиного регламенту ускладнює контроль проходження замовлення на всіх етапах його виконання. Наслідком цього є збільшення тривалості циклу обробки замовлення, виникнення дублювання окремих дій та зниження оперативності реагування на запити клієнтів.

Для усунення зазначених недоліків пропонується впровадити процесну модель управління виконанням замовлення клієнта, яка передбачає встановлення єдиної послідовності операцій, чітке визначення відповідальних осіб та стандартизацію

інформаційних потоків між структурними підрозділами (рис. 3.1).

Комерційний відділ	Виробничий відділ	Складське господарство	Логістичний підрозділ	Клієнт
1. Отримання клієнта.				
2. Реєстрація замовлення				
3. Перевірка заявки та погодження умов виконання.		4. Перевірка наявності продукції на складі.		
	5. Формування виробничого завдання			
	6. Виготовлення продукції.			
7. Узгодження термінів і умов поставки				
8. Оформлення документів				
		9. Комплектація замовлення на складі		
			10. Планування та організація доставки	
			11. Відвантаження продукції.	
			12. Доставка продукції замовнику.	13. Отримання продукції клієнтом.
14. Отримання та аналіз зворотного зв'язку.				15. Оцінка рівня задоволеності клієнта.

Рис. 3.1. Удосконалений бізнес-процес «Виконання замовлення клієнта» в ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Запропонована модель дозволяє сформувати наскрізний процес, орієнтований не на окремі функції структурних підрозділів, а на досягнення кінцевого результату – своєчасне та якісне виконання замовлення клієнта. Особливістю запропонованого рішення є скорочення кількості проміжних погоджень між службами та чітке

визначення послідовності проходження інформації.

Важливою перевагою нової моделі є можливість оперативного визначення відповідального підрозділу на кожному етапі виконання замовлення. Це значно спрощує контроль процесу та дозволяє швидко реагувати на виникнення відхилень від встановлених параметрів.

Запровадження регламенту також сприятиме підвищенню прозорості управління бізнес-процесами. Керівництво підприємства отримає можливість контролювати проходження кожного замовлення від моменту його отримання до завершення поставки продукції споживачу. У свою чергу це дозволить скоротити кількість організаційних втрат часу та підвищити рівень виконавської дисципліни.

Крім організаційних переваг, впровадження регламентованого процесу позитивно вплине на показники діяльності підприємства. Очікується скорочення середньої тривалості виконання замовлення з 9,6 до 7,5 дня, підвищення рівня своєчасного виконання замовлень до 96–97 %, а також зростання частки повторних замовлень завдяки покращенню якості обслуговування клієнтів.

Впровадження регламенту бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта» потребує не лише розроблення відповідного документа, а й створення організаційних умов для його практичного використання. Тому наступним етапом удосконалення є формування механізму впровадження регламенту в діяльність підприємства.

Запропонований захід не потребує суттєвих фінансових вкладень або придбання спеціалізованого програмного забезпечення, оскільки його реалізація ґрунтується переважно на вдосконаленні організації праці та оптимізації інформаційної взаємодії між структурними підрозділами. Основним ресурсом виступають управлінські рішення керівництва підприємства та внутрішня робота працівників щодо адаптації існуючих процедур до нових вимог.

Процес впровадження регламенту доцільно здійснювати поетапно. На першому етапі необхідно ознайомити керівників структурних підрозділів із новими правилами виконання замовлень та визначити відповідальних осіб за окремі етапи

процесу. Другий етап передбачає затвердження регламенту внутрішнім наказом по підприємству та проведення коротких інструктажів для працівників. Третій етап полягає у практичному використанні регламенту та здійсненні контролю за дотриманням встановлених процедур. Після завершення адаптаційного періоду доцільно провести оцінку отриманих результатів та, за необхідності, внести коригування до окремих положень документа.

Важливим елементом запропонованого заходу є визначення власника бізнес-процесу. Для ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно покласти функції власника процесу виконання замовлення клієнта на керівника комерційного відділу. Саме цей підрозділ безпосередньо взаємодіє із замовниками та координує більшість операцій, пов'язаних із виконанням замовлень. Наявність власника процесу дозволить забезпечити персональну відповідальність за досягнення встановлених результатів та покращити координацію роботи між структурними підрозділами.

Запропонований регламент також сприятиме підвищенню прозорості управлінської діяльності. Усі учасники процесу отримають чітке розуміння своїх функцій, строків виконання робіт та порядку взаємодії з іншими підрозділами. Це дозволить зменшити кількість конфліктних ситуацій, скоротити втрати часу на додаткові погодження та підвищити рівень виконавської дисципліни.

Очікується, що впровадження регламентованого бізнес-процесу забезпечить не лише покращення організації роботи, а й позитивно вплине на фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Скорочення часу виконання замовлень дозволить швидше обслуговувати клієнтів та збільшити пропускну спроможність системи збуту. Підвищення рівня своєчасного виконання замовлень сприятиме зростанню задоволеності споживачів та формуванню довгострокових партнерських відносин із покупцями.

Крім того, стандартизація процедур створює передумови для подальшого розвитку процесного управління на підприємстві. Після впровадження регламенту керівництво отримає можливість більш об'єктивно оцінювати ефективність роботи

окремих етапів процесу, виявляти проблемні ділянки та своєчасно приймати коригувальні управлінські рішення.

Таким чином, запропонований захід спрямований на усунення однієї з ключових проблем, виявлених у другому розділі роботи, а саме недостатньої регламентації бізнес-процесів. Його реалізація дозволить підвищити рівень керованості діяльності підприємства, покращити координацію між структурними підрозділами та забезпечити більш ефективне задоволення потреб клієнтів.

Після розроблення удосконаленої моделі бізнес-процесу важливо оцінити організаційний ефект від її впровадження. На відміну від чинного підходу, де відповідальність за виконання замовлення фактично розподіляється між декількома підрозділами без єдиного центру координації, запропонована модель забезпечує наскрізне управління процесом від моменту отримання заявки до завершення поставки продукції клієнту.

Однією з ключових переваг регламентованого процесу є скорочення кількості операцій, які не створюють доданої цінності для споживача. У чинній системі частина часу витрачається на погодження інформації між підрозділами, повторну перевірку документів та уточнення відповідальності за виконання окремих операцій. Після впровадження регламенту кожен етап процесу отримує чітко визначеного виконавця та встановлений нормативний строк виконання.

Важливим результатом стане покращення керованості процесу. Якщо раніше контроль здійснювався переважно на рівні окремих структурних підрозділів, то після впровадження регламенту керівництво підприємства зможе оцінювати ефективність усього процесу виконання замовлення в цілому. Це дозволить оперативніше виявляти проблемні ділянки та приймати управлінські рішення щодо їх усунення.

Запропонований захід також позитивно вплине на якість внутрішніх комунікацій. Завдяки встановленню чітких маршрутів передачі інформації скоротиться кількість випадків втрати даних або дублювання інформаційних потоків. Це особливо важливо для ТОВ «ЮОНА-ГРУП», де в реалізації одного замовлення

беруть участь декілька функціональних підрозділів.

Крім організаційного ефекту, очікується покращення ключових показників функціонування бізнес-процесу. За результатами проектування нового процесу прогнозується скорочення середньої тривалості виконання замовлення приблизно на 20–22 %, що дозволить зменшити цикл обробки замовлення з 9,6 до 7,5 дня. Одночасно очікується підвищення рівня своєчасного виконання замовлень до 96–97 %, а також зростання частки повторних замовлень за рахунок покращення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, проєктування та впровадження регламенту бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта» дозволяє усунути одну з ключових проблем, виявлених у другому розділі роботи, а саме недостатню формалізацію бізнес-процесів. Запропонований захід створює основу для підвищення ефективності управління діяльністю підприємства, покращення координації між підрозділами та скорочення часу виконання замовлень.

3.2. Впровадження механізму процесної координації бізнес-процесів підприємства на основі матриці відповідальності RACI

У попередньому підрозділі було запропоновано удосконалення бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта» шляхом його регламентації та стандартизації. Разом із тим навіть детально описаний процес не гарантує високої ефективності його реалізації за відсутності чіткого розподілу відповідальності між учасниками. Аналіз діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» показав, що однією з основних проблем управління бізнес-процесами є недостатня координація між структурними підрозділами та відсутність єдиного механізму визначення відповідальних осіб на кожному етапі виконання робіт.

В умовах функціональної організаційної структури окремі процеси проходять через декілька підрозділів, що може призводити до розмиття відповідальності та

виникнення ситуацій, коли декілька працівників вважають певне завдання відповідальністю іншого підрозділу. Наслідком цього стають затримки виконання робіт, дублювання функцій та збільшення часу прийняття управлінських рішень.

Для усунення зазначених недоліків пропонується впровадження механізму процесної координації на основі матриці відповідальності RACI. Дана методика широко використовується в управлінні бізнес-процесами та дозволяє чітко визначити роль кожного учасника процесу.

У межах методики використовуються чотири основні ролі:

- R (Responsible) – безпосередній виконавець роботи;
- A (Accountable) – особа, яка несе кінцеву відповідальність за результат;
- C (Consulted) – учасник, який надає консультації та погодження;
- I (Informed) – учасник, який отримує інформацію про результати виконання.

Використання даного підходу дозволяє усунути дублювання функцій та забезпечити прозорість процесу управління.

Для практичного використання методики доцільно сформувати матрицю відповідальності для основних етапів виконання замовлення (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця відповідальності RACI для бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта» в умовах ТОВ «ЮОНА-ГРУП»

Етап процесу	Комерційний відділ	Виробничий відділ	Склад	Логістика	Бухгалтерія
Прийняття замовлення	A/R	I	I	I	I
Перевірка можливості виконання	A	C/R	C	I	I
Формування виробничого завдання	C	A/R	I	I	I
Виготовлення продукції	I	A/R	C	I	I
Комплектація замовлення	I	C	A/R	I	I
Відвантаження продукції	I	I	C	A/R	I
Оформлення документів	C	I	I	I	A/R
Контроль виконання замовлення	A/R	I	I	I	I

Запропонована матриця дозволяє чітко визначити роль кожного підрозділу та

уникнути невизначеності під час виконання робіт. Особливо важливим є закріплення відповідальності за кінцевий результат за комерційним відділом як власником процесу, що відповідає логіці клієнтоорієнтованого управління.

Впровадження матриці RACI забезпечить декілька важливих організаційних переваг. По-перше, скоротиться кількість повторних погоджень та уточнень між структурними підрозділами. По-друге, підвищиться швидкість прийняття рішень завдяки чіткому визначенню відповідальних осіб. По-третє, зменшиться ризик виникнення конфліктних ситуацій, пов'язаних із розподілом повноважень та відповідальності.

Крім того, використання матриці відповідальності сприятиме покращенню внутрішніх комунікацій. Працівники отримають чітке розуміння своєї ролі в процесі та порядку взаємодії з іншими учасниками. Це особливо важливо для ТОВ «ЮОНА-ГРУП», де виконання замовлення клієнта охоплює декілька функціональних підрозділів.

Очікується, що реалізація запропонованого заходу дозволить скоротити середню тривалість погодження внутрішніх рішень приблизно на 25–30 %, зменшити кількість організаційних помилок та підвищити загальну керованість бізнес-процесів підприємства. У комплексі із впровадженням регламенту бізнес-процесу це створить цілісну систему процесного управління, орієнтовану на досягнення кінцевого результату та підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, впровадження механізму процесної координації на основі матриці відповідальності RACI дозволяє усунути проблему недостатньої взаємодії між структурними підрозділами, яка була виявлена під час аналізу діяльності підприємства. Реалізація даного заходу сприятиме підвищенню прозорості управління, покращенню координації бізнес-процесів та формуванню більш ефективної системи управлінської діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП».

Ефективність запропонованих заходів повинна оцінюватися не лише з точки зору покращення організації роботи підприємства, але й через їх вплив на результати

господарської діяльності. Особливістю розроблених пропозицій є те, що вони не потребують значних капіталовкладень, оскільки базуються переважно на вдосконаленні організації управління та перерозподілі управлінських функцій між учасниками бізнес-процесів.

Запровадження регламенту бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта» та механізму процесної координації на основі матриці відповідальності RACI дозволить скоротити тривалість виконання замовлень, підвищити якість взаємодії між структурними підрозділами, покращити рівень обслуговування клієнтів та забезпечити більш ефективне використання наявних ресурсів підприємства.

Очікується, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на продуктивність праці, швидкість виконання замовлень, рівень задоволеності клієнтів та фінансові результати діяльності підприємства. Для оцінки результативності запропонованих заходів проведемо прогноз змін основних показників діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз зміни показників діяльності ТОВ «ЮОНА-ГРУП» внаслідок впровадження запропонованих заходів

Показник	2025 р. (факт)	Після впровадження	Відхилення (+/-)	Темп зміни, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	143827,6	151736,4	+7908,8	105,5
Чистий прибуток, тис. грн	2541,8	3348,6	+806,8	131,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2615,0	2758,8	+143,8	105,5
Середня тривалість виконання замовлення, днів	9,6	7,5	-2,1	78,1
Рівень своєчасного виконання замовлень, %	92,4	96,8	+4,4 в.п.	х
Частка повторних замовлень, %	57,3	63,5	+6,2 в.п.	х
Рівень рекламацій, %	2,7	2,1	-0,6 в.п.	х
Рівень задоволеності клієнтів, %	91,5	95,2	+3,7 в.п.	х

Дані таблиці 3.4 свідчать, що впровадження запропонованих заходів забезпечить позитивні зміни як в організаційній, так і в економічній діяльності підприємства. Найбільш відчутний ефект очікується у сфері управління процесом

виконання замовлень, де прогнозується скорочення тривалості процесу на 2,1 дня. Це дозволить швидше реагувати на потреби клієнтів та збільшити пропускну спроможність системи збуту.

Важливим результатом стане підвищення рівня своєчасного виконання замовлень до 96,8 %, що позитивно вплине на репутацію підприємства та сприятиме збільшенню кількості повторних звернень клієнтів. Очікуване зростання частки повторних замовлень до 63,5 % свідчить про покращення якості обслуговування та підвищення лояльності споживачів.

Унаслідок покращення координації між структурними підрозділами та усунення непродуктивних витрат часу прогнозується підвищення продуктивності праці на 5,5 %. При цьому додатковий приріст чистого доходу може становити майже 8 млн грн, а чистого прибутку – понад 800 тис. грн.

Суттєве значення має й зниження рівня рекламацій, що стане наслідком більш чіткої організації бізнес-процесів та підвищення відповідальності учасників процесу за кінцевий результат. Покращення якості виконання замовлень сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку та формуванню позитивного іміджу серед споживачів.

Отже, проведені розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів. На відміну від багатьох інвестиційних проєктів, реалізація запропонованих рішень не потребує значних фінансових витрат, проте забезпечує суттєвий організаційний та економічний ефект. Основний результат полягає у формуванні більш керованої, прозорої та орієнтованої на споживача системи бізнес-процесів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо проєктування бізнес-процесів в управлінській діяльності підприємства на прикладі ТОВ «ЮОНА-ГРУП». За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та пропозиції.

1. Досліджено сутність бізнес-процесів та їх роль у системі управління підприємством. Встановлено, що бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов’язаних операцій, спрямованих на перетворення ресурсів у результат, який має цінність для споживача. Доведено, що процесний підхід забезпечує більш високий рівень узгодженості діяльності структурних підрозділів порівняно з традиційним функціональним підходом, сприяє підвищенню прозорості управління та покращенню якості управлінських рішень.

2. Узагальнено методичні підходи до проєктування та регламентації бізнес-процесів. Визначено, що проєктування бізнес-процесів передбачає аналіз існуючих процесів, виявлення проблемних зон, формування удосконалених моделей діяльності та закріплення їх через систему регламентів. Встановлено, що регламентація бізнес-процесів забезпечує стандартизацію діяльності підприємства, чіткий розподіл функцій і відповідальності між учасниками процесу та створює умови для підвищення ефективності управління.

3. Розглянуто сучасні інструменти координації та удосконалення бізнес-процесів підприємства. Обґрунтовано доцільність використання процесного підходу до координації діяльності, а також визначено переваги застосування матриці відповідальності RACI як інструменту розподілу повноважень між учасниками бізнес-процесів. Встановлено, що використання процесної координації дозволяє скоротити дублювання функцій, підвищити відповідальність виконавців та покращити внутрішні комунікації.

4. Надано організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ

«ЮОНА-ГРУП». Встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері виробництва та реалізації будівельних матеріалів, поєднуючи виробничі, торговельні та сервісні бізнес-процеси. За період 2023–2025 рр. загальна вартість активів підприємства збільшилася з 226913,0 тис. грн до 256835,4 тис. грн, або на 13,2 %. Вартість основних засобів зросла на 31,2 %, а власний капітал збільшився більш ніж у 2,3 раза. Водночас чисельність працівників скоротилася з 61 до 55 осіб, що відповідає сучасним тенденціям оптимізації трудових ресурсів.

5. Проведено аналіз основних бізнес-процесів підприємства та особливостей їх функціонування. Визначено, що ключовими бізнес-процесами ТОВ «ЮОНА-ГРУП» є управління замовленнями клієнтів, закупівля ресурсів, виробництво продукції, складська логістика та реалізація продукції. Дослідження показало, що середня інтегральна оцінка ефективності бізнес-процесів становить 7,2 бали із 10 можливих. Найвищі оцінки отримали процеси закупівлі та виробництва, тоді як процес виконання замовлень клієнтів характеризується наявністю організаційних недоліків та потребує удосконалення.

6. Здійснено оцінку ефективності управління бізнес-процесами та визначено напрями їх удосконалення. За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами підприємства є диверсифікована діяльність, досвід роботи на ринку та сформована клієнтська база. До основних проблем віднесено недостатню формалізацію бізнес-процесів, відсутність чітко регламентованого порядку взаємодії між учасниками процесів, дублювання окремих функцій та недостатній рівень процесної координації. Аналіз проблемного поля підтвердив необхідність удосконалення управління бізнес-процесами саме в напрямі їх регламентації та координації.

7. Розроблено регламент бізнес-процесу «Виконання замовлення клієнта». Запропонований регламент передбачає стандартизацію основних етапів роботи із замовником, визначення відповідальних осіб, встановлення контрольних точок та уніфікацію інформаційних потоків. Реалізація даного заходу дозволить скоротити

тривалість виконання замовлення орієнтовно на 15–18 %, зменшити кількість організаційних помилок та підвищити рівень задоволеності клієнтів.

8. Обґрунтовано впровадження механізму процесної координації бізнес-процесів на основі матриці відповідальності RACI. Запропонований підхід забезпечує чіткий розподіл функцій між учасниками бізнес-процесів, усуває дублювання управлінських повноважень та підвищує оперативність прийняття рішень. Очікується, що використання матриці RACI сприятиме скороченню часу погодження управлінських рішень на 20–25 %, підвищенню прозорості управління та покращенню внутрішньої координації діяльності підприємства.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що вдосконалення бізнес-процесів ТОВ «ЮОНА-ГРУП» доцільно здійснювати шляхом поєднання двох взаємопов’язаних напрямів: регламентації ключових бізнес-процесів та впровадження сучасних механізмів процесної координації. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управлінської діяльності, скороченню непродуктивних витрат часу, покращенню взаємодії між структурними підрозділами та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко Д. І. Концептуальний підхід до формування стратегії управління бізнес-процесами в ІТ-компаніях. *Бізнес Інформ.* 2025. № 8. С. 537-544.
2. Башинська І.О., Лях Р.М. Сучасні тенденції у смартизації бізнес-процесів промислових підприємств. *Економіка. Фінанси. Право.* 2025. № 2. С. 8-10.
3. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка.* 2023. Вип. 25. С. 188-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vmdu_ek_2023_25_20
4. Божкова В.В., Мірошніченко І.П. Удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств для забезпечення їх інноваційно-інвестиційного потенціалу. *Український економічний часопис.* 2023. Вип. 1. С. 59-62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2023_1_13
5. Бойченко М.В., Кіро М.О. Управління якістю бізнес-процесів виробничої фірми в контексті сталого розвитку. *Економічний простір.* 2025. № 204. С. 48-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_204_10
6. Ботош Є. Принципи управлінні бізнес-процесами підприємств на основі smart-технологій. *Успіхи і досягнення у науці.* 2026. № 1. С. 501-514. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2026_1_43
7. Будько О.В., Снімщіков А.О. Аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2024. № 1. С. 77-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2024_1_13
8. Василиха Н.В., Індус К.П. Бізнес-процеси в діяльності підприємства: технологічний інструмент управління. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2024. № 8(2). С. 9-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8(2)__3
9. Васильченко К.Г., Михайлов В.В. Можливості використання інтегрованих

технологій у бізнес-процесах підприємств. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2025. № 4. С. 21-29. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2025_4_5

10. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
11. Воронько-Невіднича Т., Лопатинський Р., Буціна М., Чередніченко Р. Логістичні аспекти в системі управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 6. С. 285-289. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_6_47
12. Горбаневич В.Л. Значення бізнес-процесів при взаємовідносинах підприємства з іншими суб'єктами діяльності. *Бізнес Інформ.* 2025. № 8. С. 545-553.
13. Горовий В.М. Структура, ключові елементи бізнес-процесів підприємства та їх вплив на ефективність діяльності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 12. С. 225-234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2024_12_27
14. Діджиталізація як інструмент оптимізації бізнес-процесів в сучасних умовах вітчизняних підприємств. Безус А.М. та ін. (5 осіб) *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 15. С. 229-234.
15. Дьомін І. В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства в умовах діджиталізації економіки. *Економічний простір.* 2025. № 205. С. 63-67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_205_12
16. Євтух А.І., Вівтоніченко Я.В., Космін В.Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету.* 2023. № 5-6. С. 16-22. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2023_5-6_4
17. Інтеграція управління бізнес-проєктами та аналізу бізнес-процесів для підвищення ефективності підприємств. Вагонова О.Г. та ін. (5 осіб). *Агросвіт*. 2024. № 21. С. 27-35.
18. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров.

держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.

19. Касумов Т.А. Підходи до трактування диверсифікації бізнес-процесів сучасних підприємств. *Журнал стратегічних економічних досліджень.* 2024. № 2. С. 126-135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vknutden_2024_2_13
20. Кір'ян О.І., Золочевський О.В., Іщенко В.О. Види організації бізнес-процесів суб'єктів господарювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія: Економіка.* 2023. Вип. 15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_15_12
21. Лупак Р., Наконечна Н. Концептуальні положення управління бізнес-процесами на підприємствах в умовах діджиталізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. № 3. С. 94-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2024_3_16
22. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
23. Менеджмент: Підручник / С.Ю. Бірюченко, К.О. Бужимська, І.В. Бурачек та ін.; під заг. ред. Т.П. Остапчук. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка». Житомир: Вид-во «Рута», 2021. 856 с.
24. Мрихіна О.Б., Косач А.І., Козевич Р.І., Богдан П.І. Методи моделювання бізнес-процесів на основі рефлексивного підходу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2024. № 8(1). С. 130-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8(1)__17
25. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
26. Онушканич О. Я. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємства: виклики, ризики та можливості розвитку. *Агросвіт*. 2025. № 23. С. 259-264.
27. Потюк В. М. Управління ризиками та інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси підприємств для забезпечення їх економічної безпеки в умовах трансформації національної економіки. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 12. С. 3285-3308. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/siat_2025_12_274

28. Пронько Л.М., Просеков А.Д. Цифровізація бізнес-процесів українських підприємств: стан, тенденції та бар'єри розвитку. *Ефективна економіка.* 2025. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_4_81
29. Решетняк О.І., Жихор О.Б., Юрченко О.К., Жихор Б.І. Особливості управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес Інформ.* 2025. № 4. С. 556-566. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2025_4_67
30. Русин-Гриник Р.Р., Федорчак О.Є., Федина Я.В. Методичні засади прогнозування та оптимізації бізнес-процесів. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 9. С. 150-154.
31. Середа А.В. Концептуальні підходи до побудови інтегрованих моделей реформування бізнес-процесів. *Економіка і управління.* 2025. Вип. 2. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econupr_2025_2_15
32. Тарасюк О.В. Сучасні науково-практичні аспекти в управлінні бізнес-процесами в умовах змін. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_108
33. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
34. Терешко Ю.В., Тардаскіна Т.М., Толкачова Г.В. Трансформація економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 10. С. 81-86.
35. Федорчак О. Є. Методологічні підходи до прогнозування бізнес-процесів. *Успіхи і досягнення у науці.* 2026. № 1. С. 1243-1256. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sucachs_2026_1_97
36. Фролов Ю.В. Особливості бізнес-процесів підприємств в сучасних умовах діджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 20. С. 227-232.
37. Фролова Н. Л. Управління бізнес-процесами малого та середнього бізнесу: виклики та перспективи розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. № 90. С. 103-112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_90_12

38. Хаджинова О.В., Савенчук І.С., Хаджинова М.С. Трансформація бізнес-процесів промислових підприємств в умовах цифровізації. *Центральноукраїнський науковий вісник . Економічні науки.* 2024. Вип. 11. С. 126-137. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2024_11_15
39. Чеботок В.В. Парадигма класифікації бізнес-процесів в умовах цифровізації економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 7. С. 175-181.
40. Шитікова Л.В., Пуліна Т.В., Ярошенко О.Ю. Оцінка ефективності адаптованих бізнес-процесів у контексті цифрової трансформації. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку.* 2025. Вип. 4. С. 142-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnnt_2025_4_14
41. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.