

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

**Кафедра менеджменту**

На правах рукопису

**ГУРКО АННА СЕРГІЇВНА**

**УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА**

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:  
**ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,**  
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 9  
засідання кафедри менеджменту  
від 06 грудня 2024 р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Хомюк Н. Л.

**ЛУЦЬК – 2024**

# Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

«25» вересня 2023 року

## ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Гурко Анні Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Керівник проекту (роботи) Волинець Ірина Григорівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 06.12.2024 р.

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту). Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних положень управління бізнес-процесами підприємства. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: дослідити зміст та основні характеристики бізнес-процесів підприємства; визначити особливості управління бізнес-процесами підприємства; розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства; надати загальну характеристика та проаналізувати основні показники діяльності підприємства; здійснити аналіз управління бізнес-процесами підприємства; оцінити ефективність управління бізнес-процесами підприємства; виокремити проблеми щодо управління бізнес-процесами підприємства; надати пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства; запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

4. Дата видачі завдання 25.09.2023 р.

## АНОТАЦІЯ

Гурко А. С. Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

У кваліфікаційній роботі досліджено зміст та основні характеристики бізнес-процесів підприємства; систематизовано характеристики бізнес-процесів; виділено класифікаційні ознаки бізнес-процесів підприємства і представлено взаємозв'язок між ними; охарактеризовано концепцію управління підприємством на основі розгляду мети, завдань, принципів, функцій та етапів управління бізнес-процесами; розглянуто етапи оцінки та систему показників ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

У роботі представлено загальну характеристику підприємства, його організаційно-правову форму, цілі та характер господарської діяльності; розраховано техніко-економічні показники діяльності; проаналізовано управління бізнес-процесами підприємства за характером діяльності; здійснено оцінку ефективності управління бізнес-процесами підприємства за кожним із напрямів.

У кваліфікаційній роботі виокремлено проблеми в управлінні бізнес-процесами підприємства; надано пропозиції щодо його удосконалення; обґрунтовано концептуальний підхід до управління бізнес-процесами на підприємстві; представлено систему оцінки результативності управління бізнес-процесами з урахуванням ресурсного підходу; запропоновано заходи щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства і розраховано їх ефективність та доцільність.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства та обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо його удосконалення: уточнено визначення бізнес-процесів; удосконалено концептуальний підхід до управління бізнес-процесами підприємства, набули подальшого розвитку методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

Практичне значення полягає в обґрунтуванні теоретичних, методичних та прикладних положеннях щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, що можуть бути використані для підвищення ефективності його діяльності.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, класифікація бізнес-процесів, ефективність управління бізнес-процесами.

## SUMMARY

Hurko A. S. Improvement of the Company's Business Processes Management.

The qualification work explores the essence and main characteristics of enterprise business processes; systematizes the features of business processes; identifies the classification attributes of enterprise business processes and presents the interconnection between them; describes the concept of enterprise management based on the analysis of the goals, objectives, principles, functions, and stages of business process management; examines the stages of evaluation and the system of indicators for assessing the effectiveness of enterprise business process management.

The study provides a general description of the enterprise, its organizational and legal form, goals, and nature of economic activity; calculates technical and economic performance indicators; analyzes the management of enterprise business processes by the nature of activities; and evaluates the effectiveness of business process management in each direction.

The qualification work identifies problems in the management of enterprise business processes; offers proposals for their improvement; substantiates a conceptual approach to business process management in the enterprise; presents a system for evaluating the effectiveness of business process management based on the resource approach; and proposes measures to enhance the effectiveness of enterprise business process management, calculating their efficiency and feasibility.

The scientific novelty of the research lies in deepening the theoretical and methodological aspects of enterprise business process management and substantiating

practical recommendations for its improvement: refining the definition of business processes; improving the conceptual approach to enterprise business process management; and further developing the methodological approach to evaluating the effectiveness of enterprise business process management.

The practical significance lies in substantiating theoretical, methodological, and practical provisions for improving enterprise business process management, which can be used to enhance the efficiency of enterprise activities.

Keywords: business processes, business process management, business process classification, business process management effectiveness.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Зміст та основні характеристики бізнес-процесів підприємства.....	10
1.2. Особливості управління бізнес-процесами підприємства.....	14
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	25
2.2. Аналіз управління бізнес-процесами підприємства.....	29
2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства ...	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Проблеми щодо управління бізнес-процесами підприємства.....	42
3.2. Пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.....	47
3.3. Заходи щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства.....	52
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем конкуренції, динамічними змінами у зовнішньому середовищі та зростанням вимог споживачів. У таких умовах ефективне управління бізнес-процесами стає одним із ключових чинників успішної діяльності підприємства.

Бізнес-процеси формують основу будь-якої організації, адже саме через їх оптимізацію досягається раціональне використання ресурсів, покращується якість продукції та послуг, скорочуються витрати часу та коштів. Управління бізнес-процесами дозволяє виявити вузькі місця, усунути дублювання завдань, стандартизувати операції та підвищити продуктивність роботи, адже досягнення конкурентоспроможності на тлі глобальних викликів, зокрема економічних криз, цифрової трансформації та підвищених очікувань споживачів є одним із основних завдань функціонування суб'єкта господарювання.

Питаннями дослідження, аналізу, управління та оптимізації бізнес-процесів підприємства досліджували такі науковці як Божкова В. В., Будько О. В., Гончаров Ю. В., Гурова В. О., Драган О. І., Коваль Л. А., Козир С. В., Костіна О. М., Надточій І. І., Нетепчук В. В., Полінкевич О. М., Сарай Н. І., Свідер О. П., Слесарєв В. В., Тендюк А. О., Стрижеус Л. В., Ткачук М. П., Тур О. В., Ус С. А., Хом'як Т. В., Чернобай Л. І., Швиданенко Г. О., Шепиленко В. Ю. та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних положень управління бізнес-процесами підприємства.

Відповідно до поставленої мети у кваліфікаційній роботі сформульовані такі завдання:

1) дослідити зміст та основні характеристики бізнес-процесів підприємства;

- 2) визначити особливості управління бізнес-процесами підприємства;
- 3) розглянути методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства;
- 4) надати загальну характеристика та проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- 5) здійснити аналіз управління бізнес-процесами підприємства;
- 6) оцінити ефективність управління бізнес-процесами підприємства;
- 7) виокремити проблеми щодо управління бізнес-процесами підприємства;
- 8) надати пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства;
- 9) запропонувати заходи щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес управління бізнес-процесами підприємства.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління бізнес-процесами підприємства.

**Матеріал дослідження** становлять законодавчі, нормативно-правові акти України, посібники, монографії, фахові статті та інші наукові праці вітчизняних науковців, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності підприємства.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних аспектів управління бізнес-процесами підприємства та обґрунтуванні прикладних рекомендацій щодо його удосконалення:

- уточнено визначення бізнес-процесів як сукупності взаємопов'язаних дій або завдань, які виконуються в певній послідовності з метою досягнення конкретного результату або створення цінності для споживача чи організації; це механізм, за допомогою якого підприємство реалізує свою стратегію та досягає бізнес-цілей діяльності;



- удосконалено концептуальний підхід до управління бізнес-процесами підприємства, що передбачає системний аналіз, оптимізацію та інтеграцію бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства;

- набули подальшого розвитку методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

**Практичне значення отриманих результатів.** Кваліфікаційна робота обґрунтовує теоретичні, методичні та прикладні положення щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства, що можуть бути використані для підвищення ефективності його діяльності.

**Апробація результатів та публікації.** Результати дослідження обговорено на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» (18-20 жовтня 2024 р., Пшеворськ (Польща), Луцьк (Україна)). За результатами обговорення опубліковано 1 тези доповідей [50].

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Зміст та основні характеристики бізнес-процесів підприємства

Ряд суб'єктів господарювання застосовують процесно-орієнтований підхід до управління, що спрямований на розгляд організації як системи взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких вносить свій внесок у досягнення загальних цілей підприємства. Цей підхід відрізняється від традиційного функціонального управління, де діяльність підприємства розділена на окремі функції (відділи). У процесно-орієнтованому підході акцент робиться на послідовності дій, необхідних для досягнення результату. Управління бізнес-процесами підприємства є важливим механізмом для будь-якої організації, що прагне досягти ефективності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Нетепчук В. В. під процесом розуміє систему діяльності, яка використовує ресурси з метою перетворення вхідних потоків у вихідні для кінцевого результату у вигляді продукції для задоволення потреб споживачів [1, с.15].

Чорнобай Л. І. та Дума О. І. пропонують розуміти бізнес-процеси як «систему безперервних, взаємопов'язаних, відповідним чином упорядкованих і керованих дій (процедур, операцій, виконуваних функцій), яка, в свою чергу, є елементом механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, зосереджених на досягненні однієї комплексної цілі, спрямованих на забезпечення продуктивності та ефективності організації в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель підприємства» [2].

Тур О. В. та Матусевич А. С. виокремлюють бізнес-процеси у множину внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [3].

Бізнес-процес у розумінні Гурової В. О. і Садекової А. І. означає «сукупність дій (функцій), які здійснюються в організації для перетворення входів (ресурсів) у виходи (продукти), що мають цінність для учасників (споживачів, інвесторів, персоналу і т. д.)» [4].

Сарай Н. І. у своєму дослідженні стверджує, що «бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один або декілька ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що має цінність для споживача» [5].

Надточій І. І. у контексті власного дослідження розглядає бізнес-процес як логічно впорядковану послідовність виробничих та управлінських дій, спрямованих на отримання прибутку та підвищення цінності для споживача з урахуванням можливостей організації [6].

Підсумовуючи, можемо зазначити, що бізнес-процеси – це сукупність взаємопов'язаних дій або завдань, які виконуються в певній послідовності з метою досягнення конкретного результату або створення цінності для споживача чи організації; це механізм, за допомогою якого підприємство реалізує свою стратегію та досягає бізнес-цілей діяльності.

Розглянемо характеристики бізнес-процесів, які визначають його структуру, ефективність та значення для організації.

1. Мета (результат). Кожен бізнес-процес має конкретну ціль або кінцевий результат та орієнтацію на результат. Процес має бути націлений на створення конкретної цінності для споживача або організації.

2. Входи та виходи. Бізнес-процес починається з певного набору ресурсів або інформації, необхідної для його виконання (наприклад, сировина, дані, замовлення клієнта). Результатом бізнес-процесу є продукт, послуга або інформація, які відповідають певним стандартам або вимогам.

3. Послідовність дій. Дії та етапи бізнес-процесу виконуються в певній послідовності для досягнення оптимального результату. Послідовність допомагає зменшити ризик помилок і забезпечує узгодженість у виконанні завдань.

4. Учасники процесу. У бізнес-процесі задіяні персонал, підрозділи або автоматизовані системи, які відповідають за виконання конкретних завдань або дій, при цьому кожен учасник процесу має чітко визначені ролі й відповідальність на певному етапі виконання завдань.

5. Ресурси. Для виконання бізнес-процесу потрібні різні види ресурсів та їх оптимальне використання ресурсів з метою зменшення витрат і підвищення ефективності.

6. Прозорість і структурованість. Ефективні бізнес-процеси повинні бути чітко структурованими, зрозумілими та доступними для всіх зацікавлених сторін. Прозорість передбачає постійний моніторинг і аналіз результатів діяльності. Підприємства повинні мати можливість вимірювати ефективність процесів і визначати можливості для їх удосконалення.

7. Автоматизація та використання сучасних інформаційних технологій. Сучасні інформаційні технології стали не лише засобом спрощення бізнес-процесів, а й необхідністю для підприємств незалежно від їх розміру чи галузевої приналежності. Завдяки ІТ-рішенням можливо автоматизувати рутинні операції, які раніше вимагали значних витрат людських ресурсів і часу.

8. Гнучкість і адаптивність. Хоча стабільність бізнес-процесів дозволяє точно планувати та контролювати їх виконання, постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства вимагають певної гнучкості процесів. Швидка реакція на нові виклики та можливості є ключовою умовою для їхнього вдосконалення [7].

У рамках дослідження сутності і характеристик бізнес-процесів підприємства доцільно розглянути їх класифікацію.

Шепиленко В. Ю. виділяє такі класифікаційні ознаки бізнес-процесів підприємства: за функціональною складовою (основні, підтримуючі, забезпечувальні та обслуговуючі); відносно споживача (зовнішні, внутрішні); за часовою ознакою (безперервні, циклічні, тимчасові); за ієрархічною приналежністю (процеси верхнього рівня, підпроцеси, операційні); за взаємодією відносно структури (вертикальні, горизонтальні, індивідуальні); за

рівнем ефективності (економічні, соціальні, управлінські); за значимістю (мета-, макро- та мікропроцеси) [8].

Здебільшого в наукових дослідженнях бізнес-процеси поділяють на основні, супутні, допоміжні, забезпечувальні, управління та розвитку [9].

Взаємозв'язок таких процесів представлено на рис. 1.1.

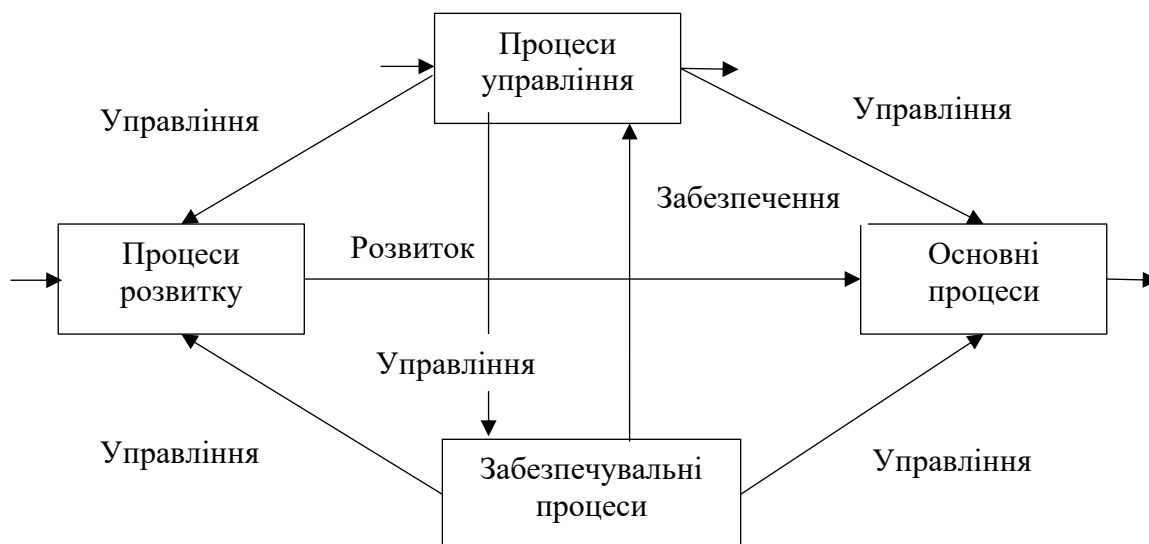


Рис. 1.1. Зв'язок між бізнес-процесами організації

Примітка: джерело [9]

Основні бізнес-процеси – це ключові види діяльності, які створюють додану вартість і забезпечують прибутковість організації. Вони безпосередньо пов'язані з основною бізнес-сферою та формують кінцевий продукт або послугу, що надається споживачу. Такі бізнес-процеси включають виробництво, збут (продаж), постачання, маркетинг, закупівлі, сервісне обслуговування.

Допоміжні бізнес-процеси – це процеси, які не створюють безпосередньо доданої вартості для кінцевого продукту, але забезпечують підтримку основних бізнес-процесів та можуть включати адміністративну підтримку, заходи з безпеки, юридичний супровід, фінансовий менеджмент, інформаційну підтримку, управління ризиками, управління інфраструктурою.

Бізнес-процеси розвитку – це процеси, спрямовані на забезпечення довгострокового зростання та інновацій в організації. Вони допомагають підприємствам адаптуватися до змін у ринковому середовищі, запроваджувати

нові технології, розробляти нові продукти та послуги, а також підвищувати ефективність і конкурентоспроможність. До основних бізнес-процесів розвитку належать інновації та дослідження і розробки, стратегічне планування, маркетингові дослідження, модернізація та оптимізація бізнес-процесів, розвиток людського капіталу.

Бізнес-процеси управління – це процеси, що забезпечують координацію, контроль і організацію діяльності підприємства. Вони відповідають за встановлення стратегій, управління ресурсами, моніторинг виконання завдань і досягнення цілей. Бізнес-процеси управління допомагають підприємству ефективно функціонувати, зберігати стабільність і забезпечувати виконання основних та допоміжних процесів. До основних бізнес-процесів управління можна віднести стратегічне та фінансове управління, управління людськими ресурсами, управління ризиками, управління якістю, управління проектами [9-15].

Окрім вищенаведеної ознаки, доцільно, на нашу думку, розглядати бізнес-процеси за функціональною ознакою, які поділяються на постачання, виробництво, фінанси, персонал, маркетинг і збут.

Такі підходи до класифікації бізнес-процесів є найбільш поширеними та найчастіше застосовуваними.

Таким чином, бізнес-процеси підприємства є важливою частиною успішного функціонування організації, оскільки вони допомагають керівництву контролювати всі аспекти діяльності, приймати зважені рішення і ефективно використовувати наявні ресурси.

## 1.2. Особливості управління бізнес-процесами підприємства

Управління бізнес-процесами підприємства – це системний підхід до організації та оптимізації роботи підприємства, орієнтований на підвищення ефективності діяльності, зниження витрат, покращення якості продуктів чи

послуг та досягнення стратегічних цілей. При цьому концепція управління підприємством на основі виокремлення та управління бізнес-процесами являє собою системний підхід до керування діяльністю підприємства. Вона ґрунтується на розумінні та оптимізації бізнес-процесів, які тісно пов'язані між собою і визначають функціональну та структурну організацію підприємства [16].

Автори Колесник М., Ярмолюк О. та Созинова І. визначають менеджмент бізнес-процесів в цифровому ринковому середовищі як «управління (ідентифікація, формалізація, корегуючий вплив) на стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій в ринковій системі, коли за допомогою певних технологій та за оптимальний термін перетворюються входи (ресурси) у виходи (результати), що мають цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів та в кінцевому результаті сприяє зростанню доданої вартості для кінцевого споживача» [17].

Розглянемо схему забезпечення бізнес-процесу підприємства, що представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Елементи забезпечення бізнес-процесу підприємства

Примітка: джерело [18]

Так, на вході мають бути ресурси (сировина, інформація, фінанси, людські ресурси), які використовуються для початку або реалізації бізнес-процесу. Входи служать основою для виконання завдань у межах процесу. Обов'язково на вході потрібно розуміти мету діяльності – кінцевий результат, до якого прагне організація через виконання бізнес-процесу та яка визначає, що саме потрібно

досягти в рамках процесу (наприклад, виготовлення продукції, надання послуги, підвищення якості).

Під час виконання певного бізнес-процесу формуються дії або завдання з метою досягнення мети. Завдання можуть бути розділені на підетапи або групи дій, які взаємопов'язані між собою та виконуються в певній послідовності. Необхідною складовою є учасники процесу, тобто виконавці. Це можуть бути особи, підрозділи або системи, які виконують завдання в межах процесу. Для виконання бізнес-процесу необхідні певні ресурси, такі як фінанси, матеріали, обладнання, технології, інформація та людські ресурси.

І на виході є результат або продукт, який створюється в результаті виконання бізнес-процесу. Виходи можуть бути матеріальними (готовий продукт) або нематеріальними (послуга, звіт, інформація).

Основна мета управління бізнес-процесами – забезпечити високу ефективність, зниження витрат та підвищення якості продукції чи послуг.

Завданнями управління бізнес-процесами є:

- аналіз та моделювання – вивчення існуючих процесів, їхньої структури та ефективності, побудова моделей, що допомагають візуалізувати поточний стан і визначити напрямки для вдосконалення;

- автоматизація – впровадження інформаційних технологій і програмних рішень для зменшення впливу людського фактора, прискорення виконання операцій і покращення точності виконання завдань;

- визначення та моніторинг ключових показників ефективності – встановлення чітких показників, за якими вимірюватиметься успішність бізнес-процесів, та постійне відстеження їх виконання;

- управління ризиками – виявлення можливих ризиків, пов'язаних з виконанням бізнес-процесів, та розробка заходів для їх мінімізації;

- забезпечення якості процесів – підтримка високих стандартів якості на кожному етапі процесу для задоволення вимог споживачів і зменшення витрат на виправлення помилок;



– забезпечення відповідності стратегічним цілям – узгодження кожного бізнес-процесу зі стратегічними цілями підприємства, що допомагає підтримувати довгострокову стабільність і конкурентоспроможність.

Управління бізнес-процесами підприємства базується на принципах, які забезпечують цілісність та ефективність організації управління. Серед них виділяють такі як: безперервність, гнучкість, цілеспрямованість, сумісність, альтернативність, раціональність, відповідальність, аналітичність, соціальність, оперативність, визначеність, керованість, рівновага [19].

Розглянемо функції управління бізнес-процесами. Першою функцією є планування. Перш ніж планувати масштабні зміни, варто оцінити готовність підприємства до їх впровадження. Доцільно розпочати з оптимізації малого бізнес-процесу, який не вимагатиме значних матеріальних та моральних ресурсів. Це дозволить поступово адаптувати працівників до нововведень, замість того, щоб встановлювати надто амбітні цілі й ризикувати викликати розчарування та опір до майбутніх змін [20]. Разом з цим автор [21] пропонує здійснювати такі етапи сценарного планування бізнес-процесів в умовах цифровізації: встановлення цілей бізнес-процесу, вибір інформаційних систем, які надають інформацію для сценарного планування; створення основи сценарію реалізації бізнес-процесу; наповнення сценарію реалізації бізнес-процесу та модифікація структури заходів та робіт; програмування або конфігурування бізнес-процесів; створення інтегрованої стратегії реалізації бізнес-процесів.

На етапі планування бізнес-процесів приймаються критично важливі рішення, які впливають на організацію роботи, ресурси та стратегію розвитку підприємства, а саме вибір цілей і завдань процесів; оцінка ресурсів; проєктування та оптимізація бізнес-процесів; вибір показників ефективності; оцінка ризиків; забезпечення якості; впровадження інноваційних підходів.

Наступна функція – організування бізнес-процесів. Метою організації бізнес-процесів є створення цілісного розуміння роботи та структури бізнесу, що дозволяє підприємствам отримати об'єктивне уявлення про функціонування організації та виконувати процеси; ідентифікувати поточні проблеми та шляхи їх

вирішення; аналіз процесів і інформаційних потоків допомагає виявити вузькі місця й області, що потребують вдосконалення; закласти основу для стабільного розвитку та ефективної роботи організації; моделюючи процеси та діяльність, бізнес може створити стратегічну дорожню карту для зростання й вдосконалення, забезпечуючи основу для подальших успіхів [22]. Організування бізнес-процесів передбачає заходи, спрямовані на оптимізацію процесів, підвищення ефективності й забезпечення прозорості роботи підприємства з допомогою структурування процесів, розподілу обов'язків та відповідальності, оптимізації ресурсів, автоматизації процесів, забезпечення комунікації та координації.

Третя функція – мотивування реалізації бізнес-процесів. На даному етапі приймаються рішення, спрямовані на стимулювання працівників до якісного виконання завдань, підвищення продуктивності та забезпечення відповідності бізнес-процесів встановленим цілям. Такі управлінські рішення стосуються розробки системи мотивації; формування системи бонусів та премій; створення можливостей для кар'єрного розвитку; забезпечення позитивного робочого середовища; залучення працівників до процесу прийняття рішень; визнання та заохочення досягнень; моніторинг задоволеності та залученості персоналу; встановлення системи соціальних пільг.

Четверта функція – контроль реалізації бізнес-процесів – передбачає аналіз результативності проєкту, що включає перевірку його опису та підтвердження застосування на практиці. У цьому контексті проєктування системи внутрішнього контролю означає формування його архітектури, визначення суті управлінських процедур та їх ролі у структурі бізнес-процесу. Оцінка побудови внутрішнього контролю розпочинається з ретельного аналізу схеми реалізації бізнес-процесу та його особливостей. Спираючись на цю інформацію, аудитор виявляє ключові ризики, притаманні конкретному бізнес-процесу, а також оцінює ймовірність їх виникнення і рівень можливих наслідків [23]. Функція контролю передбачає встановлення показників контролю та оцінки; розробку механізмів моніторингу; збір та аналіз даних; впровадження коригувальних

заходів; оцінку відповідності стандартам і політикам; налагодження зворотного зв'язку; документування результатів контролю

Основні етапи управління бізнес-процесами включають:

1) розробку бізнес-процесів. На першому етапі здійснюється аналіз існуючих правил ведення бізнесу, проводиться опитування стейкхолдерів і обговорення з керівництвом очікуваних результатів від реалізації бізнес-процесу. Метою цього етапу є досягнення розуміння бізнес-правил і впевненість у тому, що результати відповідатимуть стратегічним цілям підприємства;

2) моделювання бізнес-процесів передбачає ідентифікацію, визначення та представлення нових процесів для підтримки поточних бізнес-правил, а також створення моделей, що дозволяють побачити послідовність і взаємозв'язки всіх етапів роботи підприємства, зрозуміти, як кожен процес впливає на кінцевий результат;

3) виконання бізнес-процесу передбачає реалізацію розроблених та оптимізованих процесів для досягнення визначених бізнес-цілей. На цьому етапі відбувається розподіл завдань і відповідальності, залучаються необхідні ресурси, здійснюється контроль і моніторинг виконання, а також взаємодія між підрозділами;

4) контроль і моніторинг бізнес-процесів визначає ключові показники ефективності та здійснюється контроль за їхніми результатами на основі звітів. Важливо приділяти увагу як загальним показникам процесу, так і окремим елементам, що дозволяє порівнювати цілий процес з окремими підетапами процесу;

5) оптимізацію бізнес-процесів. За допомогою ефективної системи звітності підприємство може краще керувати операціями, спрямовуючи зусилля на оптимізацію та вдосконалення процесів. У цьому контексті оптимізація бізнес-процесів передбачає їх перегляд і модернізацію для підвищення ефективності та забезпечення кращої відповідності загальній стратегії підприємства [24].

Чернуха Т. С. [25] зазначає, що методологія управління бізнес-процесами підприємства зводиться до двох підходів: перший – «Реалізація стратегії компанії через управління бізнес-процесами» (Top-Down). Такий підхід аналізує стратегію підприємства, а саме основні стратегічні цілі керівника. Розглядаються лише ті бізнес-процеси, які мають вирішальний внесок у досягнення цих цілей.

Другий підхід «Bottom-up» – знизу-вверх. У цьому випадку працівники початкових рівнів виявляють неефективні процеси та здійснюють їх модернізацію. Якщо підприємство підходить до стратегічного управління з серйозністю, рекомендується використовувати підхід «зверху вниз» (top-down) [25].

Управління бізнес-процесами підприємств допомагає їм досягати власних цілей за рахунок таких переваг:

- покращена бізнес-гнучкість: для адаптації до змін ринку компанії потребують постійної оптимізації своїх бізнес-процесів. Завдяки налаштуванню й повторному використанню процесів, підприємства отримують більш оперативне управління змінами й глибше розуміння впливу цих змін;

- зменшення витрат і збільшення доходів: система управління бізнес-процесами усуває вузькі місця, що зменшує витрати на тривалий термін. Це сприяє швидшому виведенню продуктів на ринок, підвищуючи доступність послуг і товарів для клієнтів, що, своєю чергою, збільшує обсяги продажів і прибуток;

- підвищення ефективності: інтеграція бізнес-процесів забезпечує наскрізне підвищення ефективності. Наявність актуальної інформації дозволяє керівникам процесів відслідковувати затримки та, за потреби, оперативно додавати ресурси;

- покращена видимість: бізнес-процеси забезпечують автоматизацію та моніторинг ключових показників ефективності в режимі реального часу;

- відповідність і безпека: комплексні системи управління бізнес-процесами забезпечують дотримання стандартів та актуальність щодо вимог законодавства [26].

Таким чином, підсумовуючи, відмітимо, що управління бізнес-процесами є ключовим фактором для підвищення продуктивності підприємства та стає інструментом для досягнення довгострокового успіху на ринку, сприяє розвитку суб'єктів господарювання і допомагає їм залишатися ефективними та конкурентоспроможними у сучасних умовах розвитку та функціонування.

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

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства є важливим кроком, що дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно підприємство організовує та вдосконалює свої внутрішні процеси.

На рис. 1.3 систематизовано етапи оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

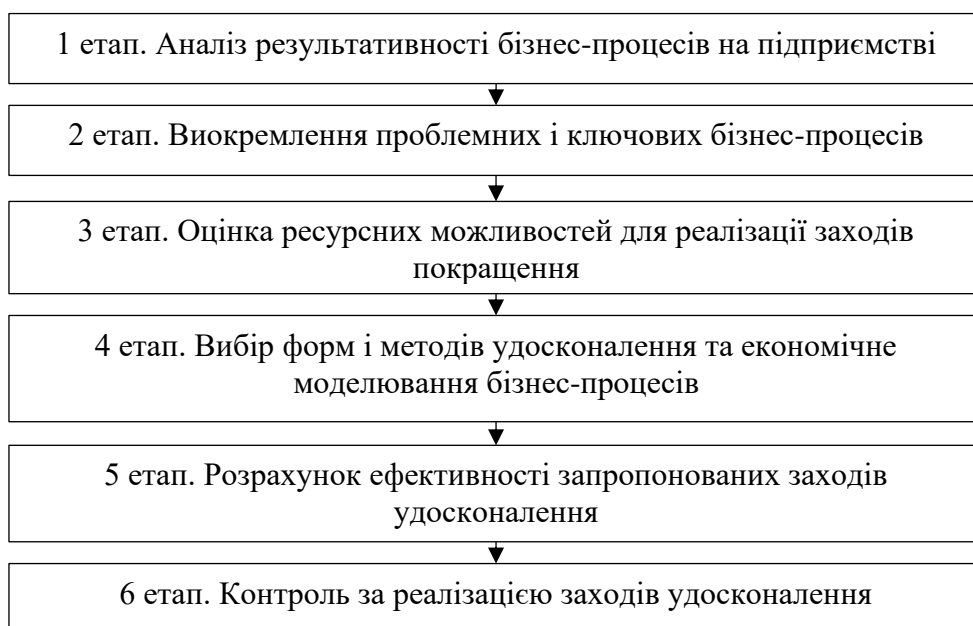


Рис. 1.3 Етапи оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Примітка: джерело [27]

Перший етап – аналіз результативності бізнес-процесів, що включає створення системи показників ефективності управління бізнес-процесами та проведення діагностики на всіх рівнях підприємства. Другий етап – виокремлення проблемних і ключових бізнес-процесів, які стримують їх розвиток. Цей етап охоплює проведення SWOT-аналізу, ранжування процесів і визначення «вузьких місць». Третій етап – оцінка ресурсних можливостей для реалізації заходів покращення, що можуть бути спрямовані на вдосконалення бізнес-процесів, а також аналіз виробничого та ринкового потенціалу підприємства. Четвертий етап – вибір методів і форм покращення бізнес-процесів, включаючи вибір параметрів, індикаторів, методів і засобів для їх удосконалення. П'ятий етап – розрахунок ефективності заходів, спрямованих на зниження витрат та оцінка ефективності запропонованих підходів до вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Заключний етап здійснюється на основі перевірки, коригування та уточнення заходів удосконалення [8, 28].

У наукових джерелах [9, 28, 29, 30] виділяють ряд методів, які дозволяють оцінити ефективність функціонування системи управління бізнес-процесами. Серед них виділяють SWOT-аналіз, ключові показники ефективності (KPI), аналіз зворотного зв'язку, порівняльний аналіз, Balanced Scorecard (BSC), метод шести сигм (Six Sigma), діаграма Ісікави, метод «п'ять запитань», ABC-аналіз. Характеристика кожного з них наведена у додатку А.

Окрім вище наведених методів, Чернобай Л. та Дума О. описують три групи методів аналізу ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства:

- 1) методи оцінювання ефективності вкладеного капіталу (А) – сукупність методів, спрямованих на економічну оцінку ефективності управлінських систем підприємства з урахуванням показників капіталу, вкладеного власниками. До стейкхолдерів, для яких дані використання цих методів є релевантними, належать власники та акціонери;

- 2) методи оцінювання ефективності фінансових результатів (Б) – це сукупність методів, що надають інформацію про ефективність управлінських

систем підприємства, аналізуючи результативність й ефективність фінансово-господарської діяльності. Цей підхід не враховує рівень задоволення інтересів внутрішніх стейкхолдерів та стан внутрішніх факторів підприємства;

3) методи економічного оцінювання ефективності бізнес-системи (В) – це сукупність методів, що передбачають аналіз підприємства як цілісної бізнес-системи. Згідно із системним підходом, підприємство розглядається як сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих факторів, на які впливають управлінські системи менеджменту [31].

Концепція аналізу бізнес-процесів охоплює методи та прийоми для систематичного збору інформації про стан бізнес-процесу, визначення його переваг і недоліків, а також пошук шляхів для вдосконалення. У процесі такого аналізу визначаються показники, які вимірюють ефективність бізнес-процесів. Ці показники можна поділити на кількісні та якісні. До кількісних показників належать: вартісні – відображають ефективність діяльності компанії та її конкурентоспроможність; технічні – характеризують ефективність використання виробничих ресурсів; часові – вимірюються на початкових етапах реалізації процесу. Показники якості оцінюють здатність процесу задовольняти потреби споживачів при мінімальних ресурсних витратах [32].

Чернуха Т. С. вважає, що показником ефективності бізнес-процесу є параметр (кількісний чи якісний), який відображає результат процесу. При цьому бізнес-процес відображає три найважливіші різновиди показників: час, витрати, якість [25].

Детально у своїй роботі автори [33] проаналізували методичні підходи до оцінки бізнес-процесів. Вони підсумували, що основними критеріями аналізу та оцінки бізнес-процесів є «важливість бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу, існування можливості поліпшення бізнес-процесів, реальна вартість коригуючих дій». Тендюк А. О., Стрижеус Л. В., Бондарович Ю. Ю. систематизували показники діагностики ефективності бізнес-процесів, які представлено в додатку Б.

На основі літературних джерел [34, 35] встановлено, що система показників ефективності діяльності суб'єктів бізнес-процесів включає такі групи показників:

- 1) ефективності використання основних засобів;
- 2) ефективності використання оборотних засобів;
- 3) ефективності використання праці;
- 4) узагальнюючі показники ефективності діяльності суб'єкта бізнес-процесів.

Крім цього, на нашу думку, варто доповнити ці групи показників залежно від функціональної ознаки на показники ефективності бізнес-процесів постачання, маркетингу і збуту.

Отже, оцінка ефективності управління бізнес-процесами дає можливість оптимізувати використання ресурсів, підвищити конкурентоспроможність підприємства, покращити якість продукції та послуг, визначити можливості для інновацій та мінімізувати ризики. Таким чином, така оцінка є необхідною умовою для довгострокового розвитку і стабільності підприємства, адже дозволяє забезпечити якість, адаптивність та стійкість його діяльності в умовах мінливого ринку.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «\*\*\*\*\*» є новим найменуванням Публічного акціонерного товариства по газопостачанню та газифікації «\*\*\*\*\*» відповідно до Закону України «Про акціонерні товариства» [36]. Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «\*\*\*\*\*» – підприємство, що займається розподілом, транспортуванням та постачанням газу у м. Луцьк та Волинській області.

\*\* «\*\*\*\*\*» розпочав свою діяльність у 1992 р. під назвою АТ «Оператор розподільчої системи природного газу «\*\*\*\*\*».

У 2010 р. товариство було перереєстровано та перейменовано на Публічне акціонерне товариство «\*\*\*\*\*» згідно Закону України «Про акціонерні товариства». Основними видами діяльності були газопостачання та газифікація.

У грудні 2014 року на засіданні Наглядової ради \*\* «\*\*\*\*\*» було прийнято рішення про створення Товариства з обмеженою відповідальністю «\*\*\*\*\*».

У 2019 р. рішенням Загальних зборів \*\*\* «\*\*\*\*\*» відбулися зміни типу акціонерного товариства з публічного акціонерного товариства на приватне акціонерне товариство та перейменовано на акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «\*\*\*\*\*».

Товариство є юридичною особою, яке створене відповідно до чинного законодавства України без обмеження строку діяльності, має найменування, самостійний баланс, круглу печатку та штампи із своїм найменуванням, фірмові бланки, має знаки для товарів та послуг, промислові зразки та інші об'єкти

інтелектуальної власності Товариства, має право відкривати, закривати поточні, валютні, депозитні та інші рахунки в банківських установах, а також складає фінансову звітність відповідно до вимог чинного законодавства України [36].

Основна юридична інформація про АТ «Оператор газорозподільної системи «\*\*\*\*\*»» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Реєстраційні дані АТ «Оператор газорозподільної системи «\*\*\*\*\*»»

Параметр	Інформація
Повне найменування	Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «*****»»
Скорочене найменування	** «*****»
ЄДРПОУ	*****
Дата реєстрації	04.01.1992
Статутний капітал	5563650,00 грн
Юридична адреса	43025, Волинська обл., м. Луцьк, вул. *****, 12
Форма власності	Державна власність
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне Товариство
Уповноважена особа	В.о. Голови Правління ***** *****

Примітка: складено автором на основі [36, 37, 38]

Видами діяльності \*\* «\*\*\*\*\*» є:

основний:

35.22 Розподілення газоподібного палива через місцеві (локальні) трубопроводи

інші:

19.20 Виробництво продуктів нафтоперероблення.

43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування.

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами.

71.11 Діяльність у сфері архітектури.

71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах.

71.20 Технічні випробування та дослідження.

42.21 Будівництво трубопроводів [37].

Окрім того, акціонерне товариство надає послуги з виконання підрядних робіт по будівництву газопроводів, газифікації житла населення та організацій області, установці газових лічильників та газових приладів, пусконаладжувальних робіт на об'єктах газового господарства, технічного нагляду за їх будівництвом та експлуатацією.

Основна мета діяльності \*\* «\*\*\*\*\*» полягає в отриманні прибутку; створенні конкурентоспроможного бізнесу з використанням найкращих підходів та методів управління; збільшенні ефективності роботи з метою зростання прибутковості та збільшення ринкової капіталізації; побудові системи взаємовідносин із зовнішнім середовищем (клієнтами, партнерами, конкурентами), базуючись на принципах відкритості та прозорості [36].

Цінності акціонерного товариства спрямовуються на клієнтоорієнтованість, при якому основна увага фокусується на потребах клієнтів у вигляді надання якісного сервісу; надійність за рахунок впровадження нових технологій та забезпечення єдиних стандартів якості та надійності та відкритість і комунікацію з основними групами стейкхолдерів.

Розглянемо організаційну структуру акціонерного товариства. Структурні підрозділи, що здійснюють основні види діяльності, визначені організаційною структурою товариства, затвердженою Наглядовою радою \*\* «\*\*\*\*\*». В організаційну структуру \*\* «\*\*\*\*\*» входить 4 відділення: Луцьке, Володимир-Волинське, Ковельське, Ратнівське.

Організаційна структура \*\* «\*\*\*\*\*» представлена на додатку В [39]. Вона є лінійно-функціональною, що є оптимальною, виходячи з того, що воно функціонує у стабільних зовнішніх умовах та надає стабільні послуги. Основними перевагами такої структури є чіткий розподіл обов'язків (кожен працівник підпорядковується одному безпосередньому керівнику, що забезпечує ясність і чіткість у виконанні завдань); спеціалізація (завдяки функціональній структурі кожен підрозділ відповідає за свою ділянку роботи); швидкість прийняття рішень (забезпечення коротких каналів зв'язку між керівниками і підлеглими, це дозволяє оперативно приймати рішення); зниження конфліктів

(чітка ієрархія та поділ функцій мінімізує можливість конфліктів між підрозділами); ефективне управління ресурсами завдяки функціональному розподілу обов'язків.

З метою оцінки господарської діяльності \*\* «\*\*\*\*\*» розглянемо основні техніко-економічні показники його діяльності. Дані представлені у додатку Г.

Згідно отриманих результатів, сума власного капіталу має від'ємне значення і це говорить про те, що зобов'язання акціонерного товариства значно перевищують балансову вартість активів підприємства над його зобов'язаннями. При цьому прослідковується тенденція до зниження даного рівня на 13 % у 2022 р. та 99 % – у 2023 р..

Значення виручки від реалізації валової продукції з кожним роком знижується: у 2022 р. на 6420 тис. грн, що відповідає 1 %, у 2023 р. – на 89076 тис. грн до рівня 616966 тис. грн, що складає 13 %.

Позитивна тенденція прослідковується для показника собівартості реалізованої продукції. У 2022 р. цей показник зменшився на 38365 тис грн (6 %) та у 2023 р. – на 435825 тис грн (32 %).

З кожним роком зростає сума валового прибутку: на 31945 тис грн, що відповідає 99 % у 2022 р. та на 116821 тис грн, а саме на 182 %, у 2023 р..

Незважаючи на ріст суми валового прибутку, акціонерне товариство має збиток, значення якого протягом аналізованого періоду знижується. Так, у 2022 р. сума збитку становила 39659 тис грн, тобто на 7 %, у 2023 р. – 35713 тис. грн – відповідно 10 %. Такий фінансовий результат зумовили зростання суми адміністративних витрат та інших операційних витрат.

Середньооблікова чисельність працівників у 2022 р., порівняно з 2021 р., зросла на 49 осіб, проте у 2023 р. відбулося зменшення кількості працівників на 76 % порівняно з 2022 р. Основною причиною плинності кадрів є мобілізація працівників чоловічої статі.

Щорічно зростає розмір фонду оплати праці. У 2022 р. ми бачимо підвищення його на 33998 тис. грн (13 %), у 2023 р. – на 33998 тис. грн (4 %).

Також зростає і рівень середньомісячної заробітної плати з 18640 грн до 18893 грн.

Середньорічна вартість основних засобів у 2022 р. зросла на 509310 тис. грн., а вже у 2023 р. – знизилася аж на 152242 тис. грн, що відповідає 30 %.

Аналогічною тенденцією можна описати показники середньорічної вартості оборотних коштів та середньорічної вартості активів. Середньорічна вартість оборотних коштів збільшилася у 2022 р. на 18 % до рівня 240282 тис. грн. та знизилася у 2023 р. на 2 % до рівня 234955 тис. грн. Середньорічна вартість активів зросла на 16 % у 2022 р. та зменшилася на 15 % у 2023 р.

Сума дебіторської заборгованості підвищилася у 2022 р. на 22870 тис. грн, що вище за показник попереднього періоду на 15 %, а вже у 2023 р. знизилася на 15 %. Проте сума кредиторської заборгованості з кожним роком зростає: на 12 % у 2022 р. та, незначно, на 0,18 % у 2022 р..

За результатами аналізу техніко-економічних показників діяльності \*\* «\*\*\*\*\*» за 2021-2023 рр. можна зробити висновки про фінансову нестабільність та збитковість діяльності.

## 2.2. Аналіз управління бізнес-процесами підприємства

Здійснюючи аналіз управління бізнес-процесами \*\* «\*\*\*\*\*», розглянемо спершу бізнес-процеси за характером діяльності.

1. Основні процеси акціонерного товариства зосереджені на розподілі природного газу для споживачів Волинської області. Такі процеси можна поділити на підвиди: розподіл газу передбачає забезпечення надійного та безперебійного постачання природного газу до населення, промислових і комунальних підприємств; будівництво та технічне обслуговування газових мереж: зведення нових газопроводів, модернізація існуючих та їх технічне обслуговування для забезпечення безпеки; газифікація житла та об'єктів: проведення робіт із газифікації житлових і комерційних об'єктів, включно з

установкою газових приладів і лічильників; обслуговування клієнтів: робота з абонентами, включаючи надання консультацій, укладання договорів, облік та контроль за використанням газу.

2. Допоміжні бізнес-процеси газорозподільного підприємства включають: управління персоналом: навчання, підтримка та забезпечення належних умов праці для понад 1219 працівників, які обслуговують мережі; закупівлю технологічного газу: придбання природного газу для підтримання належного тиску в системах і для технологічних потреб; фінансове управління та встановлення тарифів: розрахунок та встановлення тарифів на послуги розподілу газу, які покривають витрати на обслуговування мереж та інфраструктури.

3. Бізнес-процеси розвитку спрямовані на підвищення ефективності товариства та забезпечення стабільної роботи в газорозподільній сфері: модернізація та оновлення інфраструктури (\*\* «\*\*\*\*\*» активно працює над оновленням газорозподільних мереж для зменшення аварійності та покращення енергозбереження; впроваджуються нові технології для контролю стану газопроводів та оптимізації витрат газу, що дозволяє покращити безпеку і якість послуг); діджиталізація процесів, що стосується автоматизації обліку газу, моніторингу мереж у реальному часі, та оптимізації взаємодії з клієнтами через онлайн-сервіси( цифрові системи дозволяють швидше реагувати на аварійні ситуації та полегшують роботу персоналу).

4. Бізнес-процеси управління спрямовані на такі сфери: стратегічне планування (постійне аналізування ринкових умов та управління фінансовими ресурсами, включно з регулюванням тарифів та пошуком нових джерел інвестицій для підтримки і розвитку інфраструктури); управління фінансами та інвестиціями (товариство активно планує та управляє своїми фінансовими потоками, зокрема через встановлення та регулювання тарифів на послуги розподілу газу, що включає планування бюджету для модернізації мереж, придбання технологічного газу та фінансування операційної діяльності); управління інфраструктурою (постійна модернізація та реконструкція газопроводів є ключовим процесом для забезпечення безперебійного постачання

газу; управління включає також технічний нагляд за мережею, проведення ремонтів і планових робіт для запобігання аварій); управління людськими ресурсами передбачає постійне навчання і підвищення кваліфікації працівників, що працюють у різних районах області (акціонерне товариство займається наймом нових фахівців і стимулює збереження кваліфікованих кадрів); управління ризиками та безпекою (безпека є пріоритетом для підприємства, це стосується як забезпечення надійного газопостачання, так і запобігання аварійним ситуаціям через регулярний моніторинг і перевірку стану мереж).

Тепер проведемо аналіз управління бізнес-процесами \*\* «\*\*\*\*\*» за функціональною ознакою.

1. Постачання та транспортування газу є основними процесами діяльності \*\* «\*\*\*\*\*» та включають такі етапи:

– закупівля та отримання газу. \*\* «\*\*\*\*\*» не є постачальником газу, а виступає як оператор газорозподільної системи. Товариство отримує газ від постачальників, які укладають договори з кінцевими споживачами. Газ постачається через національну газотранспортну систему (ГТС), якою керує оператор ГТС України. Основне завдання підприємства – це приймання природного газу від ГТС і забезпечення його безпечного транспортування до кінцевих споживачів;

– транспортування газу відбувається через розподіл газу (\*\* «\*\*\*\*\*») відповідає за транспортування газу через свою локальну газорозподільну мережу). Це включає газопроводи різного тиску (високого, середнього та низького), через які природний газ подається до побутових споживачів, підприємств, установ та організацій); підтримку стабільного тиску з метою забезпечити стабільного та безперебійного постачання газу відповідно до потреб споживачів; контроль якості та безпеки, що передбачає постійний моніторинг стану газопроводів і мереж для запобігання аваріям і втратам газу;

– облік споживання: підприємство встановлює та обслуговує лічильники газу, які забезпечують точний облік споживання газу для побутових і

промислових споживачів; здійснює зняття показників та аналіз даних споживання, щоб формувати точні рахунки для споживачів;

– технічне обслуговування інфраструктури у напрямках ремонту і модернізації мереж, а також профілактики аварійних ситуацій.

2. Виробнича діяльність. Важливим аспектом оцінки виробничої діяльності є аналіз складу операційних витрат підприємства. Порядок формування витрат товариства здійснюється згідно Облікової політики \*\* «\*\*\*\*\*»; Методичного положення з планування, обліку і калькулювання собівартості робіт (послуг) на підприємствах з газифікації та газопостачання та на основі документів первинного обліку.

Проаналізуємо елементи операційних витрат \*\* «\*\*\*\*\*» (додаток Д). Зазначимо про матеріаломісткість виробничої діяльності. На такий висновок вказує той факт, що матеріальні витрати у 2021-2023 рр. формують суму майбутньої собівартості виробленої продукції. Частка матеріальних витрат у 2023 р. становить 25,77 %, що на 40,72 % менше порівняно з 2022 р. та на 49,47 % порівняно з 2021 р.

У 2023 р. частка витрат на оплату праці зменшилася на 0,69 %, ніж у 2022 р. Сума відрахувань на соціальні заходи у 2023 р. зросли на 4,06 % та на 13,76 % порівняно з 2022 і 2021 роками відповідно. Сума амортизаційних відрахувань у 2023 р. становила 4,51 %, і якщо порівнювати з 2022 р., то вона зросла на 24,53 %, а якщо з 2021 р., то на 55,47 %. І сума інших операційних витрат з кожним періодом має тенденцію до зростання.

У рамках аналізу виробничої діяльності \*\* «\*\*\*\*\*» дослідимо рівень витрат на одну гривню випуску продукції (табл. 2.2).

Наведені в таблиці дані показують, що витрати на 1 грн. випуску продукції знижуються при відповідному зниженні собівартості випуску продукції та обсягу реалізованої продукції на 4,78 % у 2022 р. на відміну від попереднього року та на 22,28 % у 2023 р. проти 2022 року.



## Аналіз витрат на 1 грн. випуску продукції \*\* «\*\*\*\*\*» за 2021-2023 рр.

Показник	Роки			Відхилення, %	
	2021	2022	2023	2022/2021	2023/2022
1. Повна собівартість випуску продукції, тис. грн.	680087	641722	435825	-5,64	-32,09
2. Обсяг випуску продукції, тис. грн.	712462	706042	616966	-0,90	-12,62
3. Витрати на 1 грн. випуску продукції, грн.	0,95	0,91	0,71	-4,78	-22,28

Примітка: складено та розраховано автором

Результати дослідження наявності, складу і структури активів \*\* «\*\*\*\*\*» наведений в табл. 2.3.

## Аналіз наявності, складу і структури активів \*\* «\*\*\*\*\*»

Засоби підприємства	Роки					
	2021		2022		2023	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн.	%
1. Необоротні активи	487138	70,52	542508	69,30	234802	50,56
2. Оборотні активи	203636	29,48	240282	30,70	229628	49,44
3. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-
БАЛАНС	690774	100	782790	100	464430	100

Примітка: складено та розраховано автором

Відтак, аналізуючи структуру активів підприємства, можна сказати, що спостерігається зниження суми необоротних активів та зростання вартості оборотних активів. Зокрема, необоротних активів на 52 % у 2023 р. відповідно до 2021 року; оборотних активів – на 13 % за аналогічний період. Найвищу питому вагу в активах \*\*\*\*\* займають необоротні активи – 50,56 % у 2023 р.

Важливу роль при здійсненні виробничої діяльності підприємства здійснює стан, склад, вартість оборотних та необоротних активів підприємства, адже від рівня оновлення та переоснащення потужностей підприємства залежить якість та вартість виготовленої продукції, наявність браку тощо (додаток Ж).

Таким чином, найбільшу питому вагу у складі необоротних активів у 2023 р. становили основні засоби – 87,23 %, а найменшу – довгострокова дебіторська заборгованість – 0,04 %. У загальному, товариство є достатньо забезпеченим основними засобами, їх склад і структура відповідає вимогам виробничої та адміністративної діяльності підприємства.

Найбільшу питому вагу у структурі оборотних активів займає сума дебіторської заборгованості (60,02 %) та інші оборотні активи (16,22 %) за 2023 р. За період 2021-2023 рр. питома вага запасів знизилася на 54,11 %, а питома вага іншої поточної дебіторської заборгованості, суми грошей та їх еквівалентів, інших оборотних активів зросли на 719,40 %, 1255,36 % та 23,05 % відповідно.

У рамках аналізу виробничої діяльності розглянемо структуру джерел фінансування оборотних активів. Результати представлено в додатку З. Найбільшу частину у джерелах формування займають поточні зобов'язання і забезпечення – 230,90 %. Враховуючи від'ємні значення розміру власного капіталу разом із значною сумою поточних зобов'язань, товариство є сильно залежним від зовнішніх кредиторів та має високий фінансовий ризик.

3. Фінансова діяльність. Основні показники фінансових результатів \*\* «\*\*\*\*\*» за 2021-2023 роки наведено в додатку К. Діяльність товариства у 2021-2023 рр. є збитковою. Підприємство, як фінансовий результат своєї діяльності, отримувало збиток, який становив 35713 тис. грн. у 2023 р.. Протягом аналізованого періоду виручка від реалізації продукції знижувалася, хоча сума собівартості реалізованої продукції теж характеризувалася зменшенням.

4. Людські ресурси. Одним із найважливіших завдань аналізу діяльності є контроль за ефективним використанням персоналу. З метою визначення забезпечення людськими ресурсами \*\* «\*\*\*\*\*» проаналізуємо якісний склад персоналу та його рух (додаток Л). Середньоспискова чисельність персоналу на підприємстві зменшується у 2023 р.. Це, в першу чергу, пов'язано із процесами мобілізації чоловіків призовного віку. Проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що товариство вже не звільняє працівників з

причини скороченням штату, проте, разом з тим, посилюються вимоги до дисципліни. При цьому, кількість звільнених за порушення трудової дисципліни відсутня. Найбільшу частку становлять особи, що звільнилися за власним бажанням. Прослідковується також зростання показника прийнятих на роботу.

5. Процес продажів і маркетингу. Маркетингова діяльність акціонерного товариства має на меті ефективно просування своїх послуг та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів і, як правило, спрямована на підвищення рівня обізнаності клієнтів про безпеку використання газу, нові послуги, акції та сучасні рішення для енергозбереження.

Основні напрямки маркетингової діяльності \*\* «\*\*\*\*\*» включають:

- комунікацію зі споживачами через підтримку контактів через різні канали для інформування клієнтів про тарифи, зміни в законодавстві, акції тощо;
- інформаційні кампанії: просвітницькі заходи щодо безпеки використання газу, особливо для домогосподарств та підприємств. Ці кампанії можуть проводитися через соціальні мережі, на сайті компанії та за допомогою розсилок;
- рекламні кампанії для підвищення обізнаності про послуги підприємства та нові можливості, наприклад, енергоефективні рішення або нові тарифи;
- цифровий маркетинг: використання вебсайтів, соціальних мереж і мобільних додатків для зручного управління послугами;
- партнерські програми, що включають співпрацю з партнерами для надання додаткових послуг (наприклад, встановлення лічильників, послуги з енергозбереження);
- соціальна відповідальність: участь у регіональних соціальних проєктах, підтримка енергоефективних ініціатив і благодійність, що може підвищувати лояльність до компанії серед місцевого населення.

На рис. 2.1 представлено питому вагу витрат на окремий напрям маркетингового заходу \*\* «\*\*\*\*\*».

Напрями маркетингових заходів \*\* «\*\*\*\*\*» у  
2023 р., %

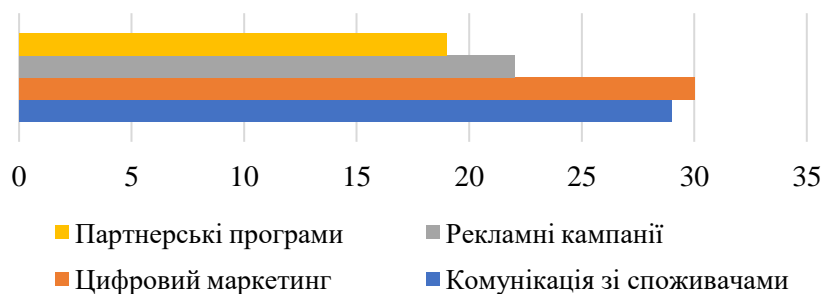


Рис. 2.1. Питома вага витрат на маркетингові заходи \*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором

Кожен із цих бізнес-процесів спрямований на забезпечення надійної роботи акціонерного товариства, дотримання стандартів безпеки та поліпшення якості обслуговування клієнтів. За результатами проведеного аналізу бізнес-процесів \*\* «\*\*\*\*\*» можемо стверджувати, що діяльність підприємства на даний момент є нестабільною та більшість показників вказують на необхідність вжиття заходів щодо покращення фінансових показників підприємства.

### 2.3. Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства

На основі проведеного аналізу управління бізнес-процесами \*\* «\*\*\*\*\*» визначимо їх ефективність за кожним напрямом.

1. Постачання та транспортування газу. Станом на 31.12.2022 р. у Волинській області здійснено газифікацію природним газом 10 міст, 16 селищ міського типу та 632 села, що дорівнює 255427 газифікованих об'єктів; 251504 побутових споживачів оснащено приладами обліку газу. Рівень газифікації Волинської області природним газом становить приблизно 67,5 %, включаючи: у міській місцевості – 92 %, у сільській – 41,7% [40].

При цьому споживачами природного газу є більше 250 тисяч сімей Волинської області та домогосподарства, а також промислові та комунально-

побутові підприємства [40]. На сьогодні перебуває в експлуатації 7,6 тис. км розподільних газопроводів [40].

Основні показники ефективності постачання та транспортування газу представлено у додатку М. \*\* «\*\*\*\*\*» займається розподілом природного газу для третіх осіб через систему газорозподілу. На результативність його роботи на цьому етапі суттєво впливає процес реструктуризації та реформування українського газового сектору. Через невизначеність щодо майбутніх змін у законодавстві операторам газорозподільних мереж стає складніше оцінювати можливі наслідки таких змін. В умовах змін нормативно-правового поля особливо важливим стає аналіз і контроль витрат, а також їх оптимізація, що виступають ключовими інструментами для забезпечення ефективності діяльності.

Згідно з аналізом, проведеним за 2019-2022 рр., спостерігається тенденція до зниження обсягів споживання газу. Водночас зношеність газових мереж спричиняє зростання експлуатаційних витрат.

2. Виробництво. При аналізі виробничої діяльності підприємства окрему увагу необхідно звернути на показники використання оборотних активів підприємства, адже саме вони, здебільшого, формують собівартість виготовленої продукції. Відповідна діагностика представлена у додатку Н. Рентабельність основних виробничих засобів від'ємна через наявність чистого збитку у товариства. Коефіцієнт придатності основних засобів рівномірно підвищується протягом аналізованого періоду, а коефіцієнт зносу знижується на 21,05 % у 2023 р..

У 2023 р. оборотні активи підприємства здійснили повний оборот за 137 дні. Ефективність використання оборотних активів товариством знижується. Якщо в 2022 р. на кожну гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 2,94 гр., то в 2023 р. – на 2,63 грн. У 2023 р. коефіцієнт завантаження оборотних активів підприємства склав 0,38, тобто на 1 грн. реалізованих продукції і послуг припадає вартість оборотних активів у розмірі 0,38 грн. Рентабельність оборотних активів у 2023 р. склала за мінусом 5,73 %. Середня

тривалість одного обороту оборотних активів підприємства у 2023 р. дорівнює 30 днів.

Проаналізуємо ефективність використання необоротних активів і матеріальних ресурсів \*\* «\*\*\*\*\*» (додаток П). Протягом аналізованого періоду показник фондомісткості продукції підприємства коливається із зростання у 2022 р. на 14,6 % до зниження у 2023 р. на 53,98 %. Така ж тенденція є притаманною для показника фондоозброєності: його збільшення на 9,27 % у 2022 р. і зменшення на 57,28 % у 2023 р.. А показник фондівіддачі, навпаки, знижується на 12,74 % у 2022 р., та збільшується вже на 117,28 % у 2023 р..

Проаналізувавши ефективність використання матеріальних ресурсів, можна сказати, що загальна матеріаломісткість продукції зменшилася у 2023 р. на 39,97 % у порівнянні з 2022 р. Продукція є досить матеріаломісткою. Матеріаловіддача у 2023 р. становить 3,58 грн., тобто на 1 грн. матеріальних ресурсів виготовлено 3,58 грн. продукції.

Отже, підсумовуючи, зазначимо, що \*\* «\*\*\*\*\*» цілком забезпечене оборотними та необоротними активами для успішного здійснення господарської діяльності.

3. Фінансовий аналіз. Показники фінансового стану \*\* «\*\*\*\*\*» за 2021-2023 рр. проаналізуємо з допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Показники фінансового стану \*\* «\*\*\*\*\*» за 2021-2023 роки

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2021	2022	2023
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	0,23	0,23	0,21
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,20	0,21	0,20
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 збільшення	0,00	0,00	0,03
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	-0,46	-0,45	-1,5
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	-3,19	-3,21	-7,14
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-0,71	-0,77	-0,79
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	2,18	2,22	1,19

## Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	3,50	2,94	2,63
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	1,68	1,47	1,73
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	-2,46	-2,11	-1,16
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	-6,71	-5,38	-5,73

Примітка: складено та розраховано автором

Здійснивши аналіз показників фінансового стану \*\* «\*\*\*\*\*» за 2021-2023 рр., ми бачимо, що його діяльність залишається незадовільною, що свідчить про необхідність розробки планів і прогнозів фінансового оздоровлення підприємства, пошук резервів підвищення рентабельності, як основи стабільної роботи.

4. Людські ресурси. Важливе значення при аналізі виробничо-господарської діяльності підприємства мають показники використання персоналу підприємства, адже від якості їх роботи залежить якість, а отже, і конкурентоспроможність майбутньої продукції, тому розрахуємо дані показники з допомогою табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Показники ефективності використання персоналу \*\* «\*\*\*\*\*»

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт укомплектованості кадрами	0,9	0,82	0,79	-0,08	-0,03	-8,89	-3,66
Коефіцієнт обороту з прийняття	0,04	0,03	0,03	-0,01	0,00	-24,54	-4,39
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,05	0,05	0,08	0,00	0,02	8,63	42,66
Коефіцієнт загального обороту	0,09	0,08	0,11	-0,01	0,02	-6,34	25,55
Коефіцієнт плинності кадрів	0,14	0,10	0,05	-0,04	-0,05	-28,57	-50,00
Коефіцієнт оновлення (заміщення) працівників	0,82	0,57	0,38	-0,25	-0,19	-30,53	-32,98

Примітка: складено та розраховано автором

За даними табл. 2.5 можна зробити такі висновки:

1) коефіцієнт укомплектованості кадрами \*\* «\*\*\*\*\*» за аналізований період не відповідає нормативному значенню (близьким до 1) і знижувався, то це є свідченням потреби у забезпеченні підприємства персоналом;

2) низький рівень коефіцієнтів обороту з прийняття та зі звільнення, і відповідно, коефіцієнту загального обороту характеризує достатньо високу дисципліну праці на підприємстві та задоволення персоналу своєю роботою;

3) коефіцієнт плинності кадрів знижується і знаходиться в межах порогового значення – 0,05 і демонструє високу ефективність управління персоналом в товаристві;

4) коефіцієнт оновлення (заміщення) працівників показує відносний приріст персоналу за рахунок його зовнішнього руху. Відбувається зменшення значення даного показника, що говорить про збереження робочих місць у товаристві.

Розрахуємо показники продуктивності праці акціонерного товариства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

## Показники ефективності використання персоналу \*\* «\*\*\*\*\*»

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Продуктивність праці, тис.грн./1дн.	2838,49	2812,92	2458,03	-25,58	-354,88	-0,90	-12,62
Трудомісткість, 1 дн./тис.грн	0,00035	0,00036	0,00041	0,00001	0,00005	2,86	13,89
Виробіток, тис.грн./1 прац.	571,80	545,21	506,12	-26,59	-39,08	-4,65	-7,17
Коефіцієнт рівня трудової дисципліни	0,89	0,91	0,92	0,02	0,01	2,25	1,10

Примітка: складено та розраховано автором

Таким чином, продуктивність праці з кожним роком знижується. У 2023 р. виготовлялося продукції на суму 2458,03 тис. грн, яка зменшилася на 354,88 тис. грн або 12,62 %. Протягом аналізованого періоду на виготовлення продукції вартістю 1 тис. грн працівники підприємства затратували



0,00041 робочого часу у днях. Один працівник акціонерного товариства протягом 2023 року виготовив продукції на 506,12 тис. грн, тобто на 39,08 тис. грн менше, ніж у 2022 р.. Коефіцієнт трудової дисципліни характеризується стабільно високим показником.

5. Процес продажів і маркетингу. Одним із результуючих показників визначення ефективності маркетинговою діяльністю є показник рентабельності маркетингу. Проаналізуємо коефіцієнт рентабельності інвестицій ROMI (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Рентабельність маркетингових інвестицій \*\* «\*\*\*\*\*» у 2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Доходи, тис. грн.	0	1152,6	710,3	1152,6	-442,3	-	-38,37
Витрати, тис. грн.	0	1002	592	1002	-410	-	-40,92
Прибуток, тис. грн.	0	150,6	118,3	150,6	-32,3	-	-21,45
ROMI, %	-	15,03	19,98	-	4,95	-	32,96

Примітка: складено та розраховано автором

Таблиця демонструє, що як доходи, так і витрати на маркетингову діяльність мають тенденцію до зниження. Рентабельність маркетингових інвестицій у 2023 р. рівна 19,98 %, що на 4,95 % вища, ніж у 2022 р..

Отже, аналіз бізнес-процесів \*\* «\*\*\*\*\*» показує, що стан товариства наразі є нестабільним, і більшість показників свідчать про потребу вжиття заходів для покращення його економічних результатів. Стратегічне покращення фінансового стану можливе шляхом збільшення доходів або скорочення витрат. Враховуючи соціальні аспекти (низьку платоспроможність населення) та залежність від регуляторів у формуванні тарифів, підвищення доходів за рахунок збільшення тарифів не є оптимальним рішенням. Таким чином, підприємство має зосередити зусилля на скороченні витрат.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Проблеми щодо управління бізнес-процесами підприємства

За результатами проведених аналізу та оцінки бізнес-процесів \*\* «\*\*\*\*\*» ми зробили висновок про нестабільність та зниження рівня ефективності функціонування досліджуваного товариства.

\*\* «\*\*\*\*\*» зіткнулося з низкою проблем, пов'язаних із розподілом газу в Волинській області. Основною причиною є рішення Національної комісії з регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, яка у листопаді 2023 року призупинила ліцензію компанії на розподіл газу [41]. Це призвело до передачі функцій з розподілу новому оператору – ТОВ «Газорозподільні мережі України», що ускладнило взаєморозрахунки між споживачами та \*\* «\*\*\*\*\*» за послуги, отримані до цього часу [42].

Внаслідок фінансових труднощів \*\* «\*\*\*\*\*» має значні борги, які обмежують здатність товариства виконувати зобов'язання перед державним бюджетом, працівниками та постачальниками. Крім того, підприємству заборонено займатися іншими видами діяльності, крім газорозподілу, що посилило фінансовий тиск на неї.

Окрім цього, за результатами дослідження варто виділити окремі проблеми, що виникли у діяльності \*\* «\*\*\*\*\*» за функціональною ознакою.

1. Постачання та транспортування газу. Даний бізнес-процес полягає у забезпеченні стабільного постачання та транспортування газу для споживачів у Волинській області. Основними проблемами є:

– зношеність газотранспортної інфраструктури і нестача фінансування на модернізацію. Багато газопроводів та обладнання, яке використовується для

транспортування газу, є старим і потребує капітального ремонту або повної заміни. Це підвищує ризик аварійних ситуацій та витоків газу, що може призвести до тимчасових перебоїв у постачанні. Нестача фінансування на модернізацію також ускладнює оновлення мереж, що негативно впливає на безперебійність постачання газу;

– технічні втрати та витрати газу. Під час транспортування газу через мережі виникають втрати, що є характерним для старих трубопроводів і обладнання. Вони, у свою чергу, призводять до додаткових витрат і можуть підвищувати ціну газу для кінцевого споживача.. також часто виникають проблеми з виявленням та ліквідацією витоків, що потребує залучення спеціального обладнання та персоналу;

– проблеми з тиском газу. Підтримка стабільного тиску в мережах є складним завданням, особливо у віддалених районах Волинської області. Це може призводити до ситуацій, коли у деяких населених пунктах газопостачання стає нерівномірним або нестабільним, особливо в пікові періоди споживання. Нестабільність тиску може бути викликана також низькою пропускнуною здатністю мереж і недостатньою модернізацією розподільних станцій;

– проблеми з обліком газу та технічним обслуговуванням. Установка лічильників газу та періодична перевірка приладів обліку часто викликає невдоволення серед споживачів, особливо через оплату послуг, пов'язаних із технічним обслуговуванням. Наявність похибок у обліку спожитого газу іноді призводить до розбіжностей між споживачами та постачальником, а також до виникнення непорозумінь у платіжних документах.

2. Виробнича діяльність. У межах даного бізнес-процесу прослідковується високий рівень операційних витрат та обмежені резерви. Підтримка діяльності, зарплати, обслуговування обладнання, витрати на енергоносії та паливо створюють суттєве навантаження на бюджет товариства. Це робить підприємство вразливим до будь-яких зовнішніх фінансових потрясінь. Через обмежені резерви товариство може відчувати фінансовий тиск у разі непередбачених ситуацій або підвищення витрат, пов'язаних із регулюванням чи

додатковими вимогами до безпеки. Окрім того \*\* «\*\*\*\*\*» має значні проблеми, пов'язаних із оборотними активами:

- високий рівень дебіторської заборгованості. Через велику кількість неплатежів з боку споживачів, особливо серед домогосподарств та окремих підприємств, значна частина оборотних активів підприємства залишається у вигляді дебіторської заборгованості;

- нестача грошових коштів. Постійний дефіцит грошових коштів, викликаний затримками платежів від споживачів, створює проблеми з покриттям операційних витрат, включаючи заробітну плату, закупівлю матеріалів та обслуговування інфраструктури;

- знецінення запасів і матеріалів, що використовуються для технічного обслуговування та аварійного ремонту. В результаті запаси можуть бути мінімальними, а доступні матеріали можуть швидко знецінюватися через тривале зберігання або моральне старіння;

- залежність від кредиторської заборгованості. Через брак коштів для оплати матеріалів та послуг акціонерне товариство змушена накопичувати кредиторську заборгованість, що підвищує фінансовий ризик;

- обмежені оборотні кошти для підтримки ремонтних робіт, що призводить до частих аварійних ситуацій та додаткових витрат, які не завжди можна оперативно покрити. Відсутність достатнього запасу оборотних активів знижує гнучкість компанії у вирішенні непередбачених ситуацій і впливає на якість послуг для споживачів.

3. Фінансова діяльність. Основні фінансові проблеми \*\* «\*\*\*\*\*» пов'язані з нестачею коштів на модернізацію інфраструктури, затримками платежів від споживачів, а також державним регулюванням тарифів, що обмежує її можливості для стійкого розвитку:

- високий рівень заборгованості споживачів. Значна частина споживачів має борги за розподіл газу. Зокрема, це стосується не лише населення, а й деяких підприємств, що суттєво впливає на фінансовий стан, зменшуючи потік готівкових коштів;

– обмежене державне фінансування та регулювання тарифів. Регулювання тарифів на транспортування та розподіл газу з боку держави часто змінюється, що створює фінансову непередбачуваність для підприємства. Через це можуть виникати складнощі з покриттям витрат на транспортування газу. Невідповідність між встановленими тарифами та реальними витратами призводить до дефіциту коштів, що негативно впливає на технічне обслуговування мереж;

– недостатність інвестицій в інфраструктуру. Через нестачу власних коштів та обмежене залучення зовнішніх інвестицій суб'єкт господарювання не може забезпечити модернізацію інфраструктури, яка є вкрай зношеною. Брак інвестицій позначається на якості послуг та безпеці газопостачання;

– інфляційний тиск та зростання вартості послуг і матеріалів. Інфляція та зростання цін на матеріали, необхідні для ремонту і обслуговування, також збільшують фінансове навантаження. Зміна цін на енергоносії та обладнання може впливати на загальні витрати підприємства, що ще більше ускладнює його фінансову стабільність.

4. Людські ресурси. Основні проблеми з людськими ресурсами товариства пов'язані з браком кваліфікованих кадрів, умовами праці, а також необхідністю адаптації до сучасних стандартів управління персоналом:

– потреба у людських ресурсах. Підприємство відчуває дефіцит кваліфікованих кадрів у першу чергу з причини мобілізації чоловіків. Спеціалісти, які володіють необхідними знаннями та досвідом, часто виїжджають за кордон або обирають інші галузі з більшою оплатою праці;

– низька мотивація та рівень заробітної плати. Рівень заробітної плати є недостатньо конкурентоспроможним, що призводить до низької мотивації серед працівників та високої плинності кадрів.

– старіння кадрового складу. Багато працівників АТ мають великий досвід, але досягають або вже досягли пенсійного віку, що створює кадрову кризу;

– високий рівень навантаження на працівників. Через дефіцит персоналу та зношеність інфраструктури наявні працівники змушені працювати з підвищеним навантаженням, що призводить до професійного вигорання та підвищення ризиків для здоров'я.

5. Процес продажів і маркетингу. До основних проблем реалізації дано бізнес-процесу доцільно віднести:

– складнощі в комунікації зі споживачами. Споживачі часто скаржаться на відсутність ефективної комунікації з боку підприємства, що спричиняє труднощі з роз'ясненням нарахувань, проведенням ремонтних робіт чи аварійним відключенням газу;

– низький рівень обізнаності споживачів про наявні послуги. Багато споживачів не знають про можливості розстрочки на оплату боргу, процедури технічного обслуговування, правила безпеки користування газовими мережами, що створює проблеми з розумінням роботи підприємства та її послуг;

– відсутність програми лояльності або стимулювання своєчасних платежів. Для зменшення заборгованості серед клієнтів корисною була б програма лояльності, яка б стимулювала своєчасну оплату рахунків. Відсутність заохочень для тих, хто регулярно сплачує рахунки або виконує певні умови, не сприяє покращенню фінансових надходжень від споживачів;

– репутаційні ризики через соціальну напругу щодо тарифів серед населення, що часто негативно відображається на репутації. Населення сприймає оператора розподільної мережі як відповідального за зростання цін, навіть якщо тарифи затверджує держава.

Підсумовуючи, \*\* «\*\*\*\*\*» має великий набір завдань, серед яких головні – модернізація інфраструктури, покращення якості обслуговування клієнтів, зменшення заборгованості та забезпечення прозорої комунікації з населенням. Ці виклики потребують комплексного підходу, який передбачає залучення інвестицій, удосконалення системи обліку та модернізацію газорозподільної мережі, щоб забезпечити стабільність постачання газу споживачам Волинської області.

### 3.2. Пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Удосконалення управління бізнес-процесами \*\* «\*\*\*\*\*» повинне базуватися на сучасних підходах, спрямованих на підвищення ефективності, автоматизацію, задоволення потреб клієнтів та оптимізацію операцій. Основні пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами \*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: побудовано автором

Охарактеризуємо запропоновані напрями удосконалення управління бізнес-процесами досліджуваного підприємства:

#### 1) цифровізація бізнес-процесів передбачатиме:

– впровадження системи управління бізнес-процесами, яка дозволить автоматизувати й аналізувати основні операції, та допоможе централізувати фінансові, технічні та адміністративні процеси, що підвищить прозорість операцій; а також використання CRM-системи для покращення обслуговування клієнтів, забезпечення прозорості роботи з ними та моніторингу взаємодії;

– автоматизацію процесів обліку та контролю споживання газу, а саме встановлення «розумних» лічильників, та інтеграцію систем обліку, що дозволить точно відстежувати споживання та своєчасно фіксувати витрати;

– впровадження системи електронного документообігу для внутрішніх процесів допоможе скоротити витрати на паперову документацію та швидкість обміну інформацією;

2) оптимізація управління людськими ресурсами та підвищення кваліфікації персоналу через розробку програм навчання та підвищення кваліфікації для технічних спеціалістів та операторів з обслуговування клієнтів; створення мотиваційних програм для зниження плинності кадрів і підвищення продуктивності; інвестиції у нові методи рекрутингу допоможуть залучити молодих фахівців, особливо для технічних і обслуговуючих посад;

3) покращення комунікаційної стратегії зі споживачами для забезпечення споживачам швидкого доступу до інформації про послуги, рахунки, можливі відключення та ремонтні роботи; проведення регулярних опитувань клієнтів щодо якості послуг та інформаційних кампанії про безпеку газового обладнання, нові тарифи чи умови; розробка освітніх матеріалів для клієнтів щодо безпеки користування газом, оплати рахунків, можливостей отримання технічного обслуговування та розстрочки, що підвищить обізнаність клієнтів і їхню лояльність;

4) удосконалення фінансового управління матиме на меті впровадження системи управління витратами для аналізу та оптимізації всіх витратних статей, включаючи технічне обслуговування, закупівлі матеріалів і ресурси для обслуговування мереж; розробку стратегій зниження дебіторської заборгованості: це може включати автоматичні нагадування клієнтам про оплату, знижки для тих, хто своєчасно оплачує, або програму лояльності для надійних клієнтів; залучення інвестицій для модернізації – співпраця з місцевими органами влади та фінансовими інституціями для залучення коштів на оновлення інфраструктури;

5) управління ризиками та безпекою: регулярні аудити інфраструктури та мереж для своєчасного виявлення зношених ділянок і недоліків у мережі, що дозволить запобігти аварійним ситуаціям і підвищить надійність постачання; розробка і впровадження плану управління ризиками: включення процедур для



швидкого реагування на аварійні ситуації, системи резервування постачання та алгоритмів мінімізації витоків газу;

б) управління проєктами для модернізації інфраструктури: запуск програми модернізації з чіткими етапами: визначення пріоритетних ділянок, які потребують заміни чи ремонту, та розробка покрокового плану модернізації на декілька років; використання підходу управління проєктами для контролю за витратами, термінами і якістю виконання робіт, що дозволить завершувати проєкти вчасно і в межах запланованого бюджету; інформування громадськості та споживачів про хід модернізаційних робіт підвищить рівень довіри та знизить соціальну напругу щодо тимчасових відключень чи незручностей.

Дослідження показало щорічне зростання суми операційних витрат, що у свою чергу негативно позначилося на фінансових показниках. Вартість транспортування природного газу визначається витратами, пов'язаними з обслуговуванням, ремонтом і експлуатацією системи газопостачання, і значною мірою залежить від таких факторів як кількість газопроводів високого, середнього та низького тиску; кількість станцій катодного захисту; наявність систем зв'язку; кількість побутових і промислових приладів обліку газу; обсяг газифікованих квартир і їхнього обладнання; кількість газифікованих об'єктів промислових підприємств, бюджетних установ та організацій; витрати на оренду приміщень і будівель; утримання спеціального автотранспорту тощо.

Разом з тим, до комерційних витрат належать оформлення договорів із споживачами на виготовлення продукції, виконання робіт чи послуг; організація виїздів до замовників, зняття контрольних замірів, розробка проєктів і схем; транспортування матеріалів, обладнання та персоналу до місця виконання робіт і назад за допомогою транспорту підприємства; складання актів на виконані роботи чи виготовлену продукцію.

Виходячи з цього, одним із напрямків забезпечення ефективності управління бізнес-процесами \*\* «\*\*\*\*\*», на нашу думку, є механізм скорочення витрат шляхом запровадження інвестиційного проєкту з відновлення дорожнього покриття.

Ці заходи сприятимуть підвищенню ефективності роботи \*\* «\*\*\*\*\*», покращенню якості обслуговування клієнтів та зміцненню фінансової стійкості товариства. Впровадження сучасних технологій, удосконалення роботи з кадрами та поліпшення комунікації зі споживачами допоможуть компанії адаптуватися до сучасних викликів і краще виконувати свої обов'язки.

Разом із цими заходами варто удосконалити концептуальний підхід до управління бізнес-процесами на підприємстві в рамках прийняття управлінських рішень щодо їх оптимізації та відповідно оцінювання досягнутих результатів за кожним бізнес-процесом [43]. Концептуальний підхід до управління бізнес-процесами передбачає системний аналіз, оптимізацію та інтеграцію бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід представлено на рис. 3.2.

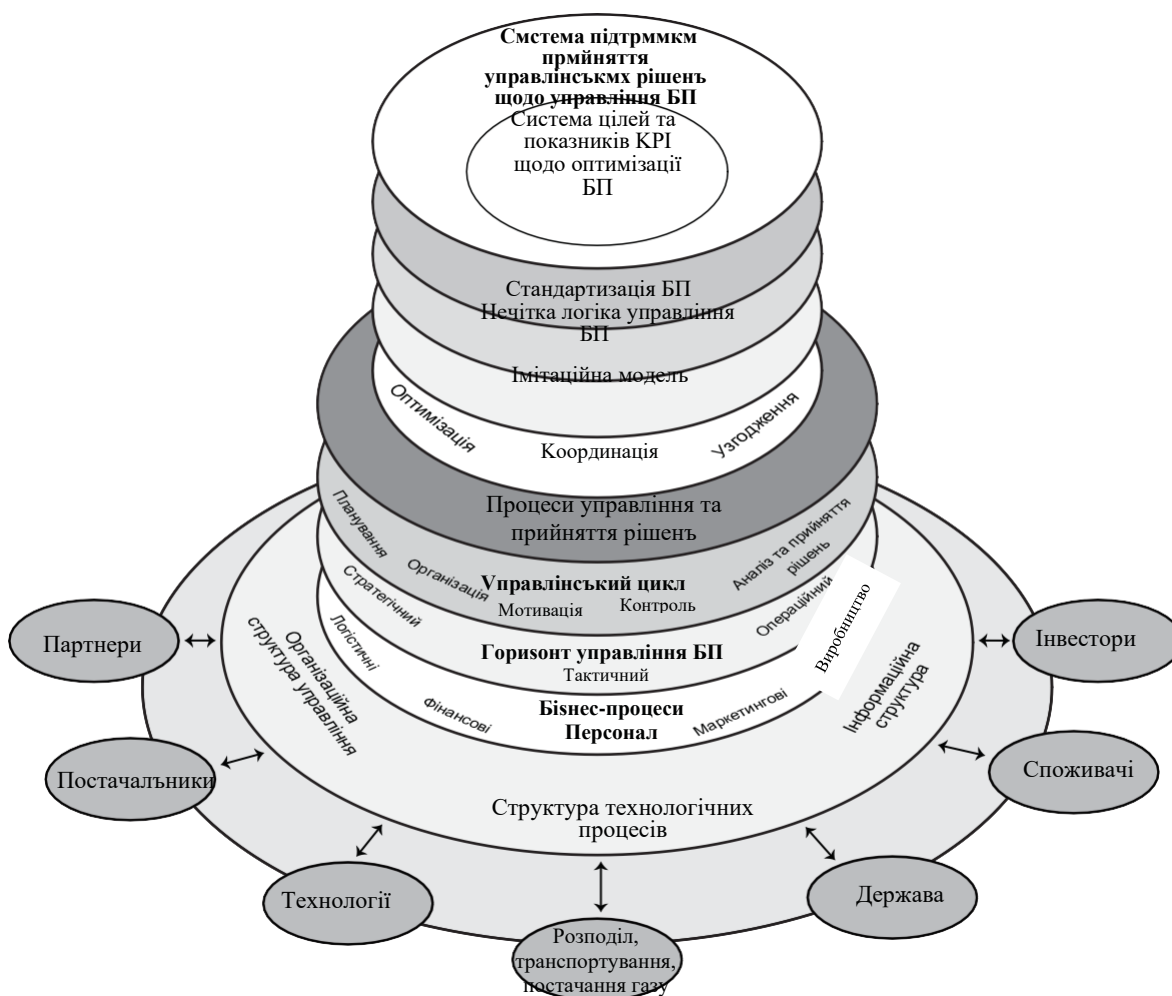


Рис. 3.2. Концептуальний підхід до управління бізнес-процесами підприємства

Примітка: адаптовано на основі [43]

Складовими такого підходу є:

- системність та інтеграція включають аналіз, взаємозв'язок бізнес-процесів і технологічну інтеграцію;
- орієнтація на результат досягнення ключових показників ефективності (KPI) і важливість клієнтоорієнтованості;
- використання даних для прийняття рішень, прогнозування результатів за допомогою математичних моделей та штучного інтелекту;
- оптимізація бізнес-процесів за рахунок автоматизації, впровадження Lean-технології та забезпечення адаптивності;
- прийняття управлінських рішень на основі об'єктивної та достовірної інформації про бізнес-процеси.

Ми погоджуємося з думкою автора [43], що, у свою чергу, виникає необхідність розробити корпоративну результативну модель управління бізнес-процесами та окреслити напрями деривації, тобто «...методи взаємодії руху однієї функції від іншої на основі постійних коефіцієнтів» (додаток Р). Така модель включає еталонні параметри, що дозволяють визначати базовий рівень і проводити кількісну оцінку процесів для забезпечення стандартного підходу до їх опису та моделювання.

Система оцінки результативності управління бізнес-процесами може бути побудована з урахуванням ресурсного підходу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результативність бізнес-процесів на основі ресурсного підходу \*\* «\*\*\*\*\*»

Бізнес-процеси	Компоненти ресурсного потенціалу	Рівень результативності бізнес-процесу
1	2	3
Постачання та транспортування газу	Технології управління процесами постачання та транспортування газу	Досягнення планових значень показників постачання та транспортування газу на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях
Виробнича діяльність	Управління виробничою діяльністю	Досягнення планових значень показників виробничої діяльності на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях
Фінансова діяльність	Фінансові ресурси, що затрачаються на виконання бізнес-процесів	Досягнення планових фінансових показників на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях

## Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Людські ресурси	Управління персоналом	Досягнення планових значень управління персоналом на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях
Процес продажів і маркетингу	Технології, які пов'язані з використанням інформаційних потоків	Досягнення планових значень показників обсягів продажу і маркетингу на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях

Примітка: адаптовано на основі [43]

При цьому оцінювання ресурсного потенціалу базується на визначенні системи принципів і методів, що враховують властивості зв'язків, необхідних для досягнення стратегічних цілей підприємства [43].

Таким чином, на нашу думку, запропонований концептуальний підхід до управління бізнес-процесами підприємства дозволить оптимізувати бізнес-процеси, знизити рівень втрат та підвищити ефективність функціонування в довгостроковій перспективі.

### 3.3. Заходи щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Одним із видів діяльності акціонерного товариства «\*\*\*\*\*» є впровадження і реалізація затверджених інвестиційних планів. На регулярній основі оператори газорозподільних мереж спрямовують значні кошти на модернізацію, заміну та оновлення газових мереж. Для запобігання ризикам, пов'язаних із фізичним зносом мереж і вичерпанням ресурсу більшості газового обладнання, частина коштів із плати за розподіл (2,5 % обсягу природного газу) інвестується підприємством у модернізацію та заміну обладнання, що забезпечує безпеку, якість і надійність газопостачання споживачам. При цьому основними джерелами фінансових планів розвитку є елементи структури тарифу, представлені на рис. 3.3.

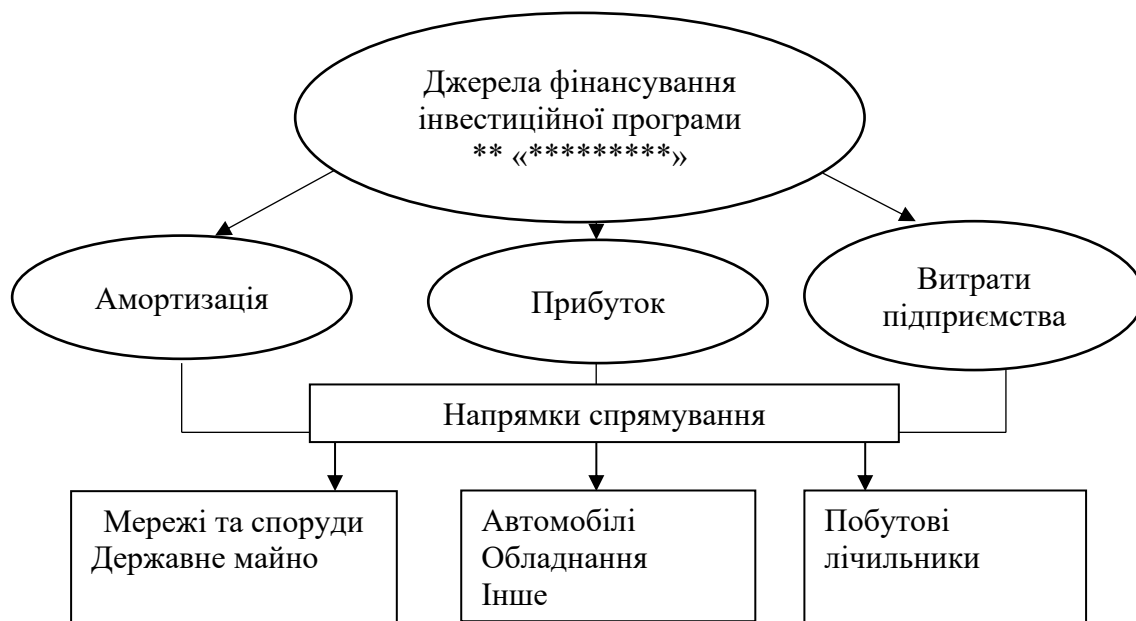


Рис. 3.3. Джерела фінансування інвестиційної програми \*\* «\*\*\*\*\*»

Примітка: систематизовано автором

Станом на сьогодні акціонерне підприємство має проблему невиконання планових капітальних інвестицій, що зумовлено збитковістю діяльності у сфері розподілу природного газу. Тариф на послуги з розподілу для \*\* «\*\*\*\*\*» залишається економічно необґрунтованим, через що коштів, що надходять, недостатньо для покриття витрат на закупівлю матеріалів, товарів та послуг, необхідних для безперебійного й безаварійного функціонування підприємства.

Тому з метою оптимізації внутрішніх процесів, зниження витрат та отримання додаткового прибутку розглянемо проєкт з відновлення дорожнього покриття власними силами під час виконання робіт. Мета такого проєкту полягатиме у здійсненні відновлення дорожнього покриття власними силами під час виконання робіт за інвестиційною програмою, стандартного або нестандартного приєднання, а також ліквідації витоків газу.

Проєкт дозволить вирішити проблему пошуку підрядників для багатьох невеликих ділянок (10-30 об'єктів площею 2-5 м<sup>2</sup> кожен).

Цінність проєкту полягатиме у:

- скороченні термінів виконання завдань та дотримання графіків робіт;

- виконанні робіт без залучення посередників;
- перенаправленні витрат на оплату підрядників у вигляді збільшення заробітної плати співробітникам;
- підвищенні кваліфікації працівників через здобуття нових навичок;
- дотриманні технологій укладання асфальту, що забезпечить довговічність покриття;
- можливості надання послуг із ремонту дорожнього покриття стороннім замовникам та організаціям;
- ефективнішому використанню ресурсів товариства, покращенню його фінансової ситуації та зміцненню довіри з боку громадськості.

Для реалізації проєкту необхідний загальний бюджет у сумі 400 тис. грн з ПДВ на закупівлю необхідного обладнання для 1 бригади, зокрема це причіпу для перевезення, міні катка, швонарізного агрегата та вібро-плити.

Технологія відновлення дорожнього покриття, яку застосовує \*\* «\*\*\*\*\*» , обирається залежно від конкретної ситуації.

Гарячий метод є оптимальним для ділянок із великим навантаженням та інтенсивним рухом транспорту. У цьому випадку використовується гаряча асфальтобетонна суміш, виготовлена на основі в'язкого, рідкого бітуму, яку нагрівають до температури близько 1200°C.

Холодний метод зазвичай застосовується в зимовий період або за дощової погоди. Асфальтобетонна суміш готова до використання одразу після ущільнення, при цьому її температура становить приблизно 300°C.

Вихідні показники для розрахунку інвестиційної доцільності проєкту наведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні показники для розрахунку інвестиційної доцільності проєкту

Показники	Значення
1	2
Річна потреба в асфальтуванні	1100 м <sup>2</sup>
Вартість необхідного обладнання	400,0 тис. грн.
Середня ціна підрядника за 1 м <sup>2</sup>	1,4 тис. грн.
Заробітна плата 1 члена бригади (одного з 3-х)	15 тис. грн.
Єдиний соціальний внесок	22 %.

## Продовження таблиці 3.2

1	2
Середньомісячний фонд робочого часу	166 годин
Фонд оплати праці за 1 годину 1 члена бригади	110,24 грн.
Хронометраж відновлення 1 м <sup>2</sup> асфальтного покриття	3 люд-год на 1 м <sup>2</sup>

Примітка: складено автором

Річна вартість матеріалів, необхідних для відновлення 1100 м<sup>2</sup> дорожнього покриття, наведена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Середньорічна потреба витратних матеріалів при виконанні робіт з відновлення дорожнього покриття власними силами

Матеріали	Кількість, тони	Ціна, грн. без ПДВ	Вартість, грн. без ПДВ
Щебінь	370,44	420,00	155 583,16
Пісок	12,11	310,02	3 753,52
АБС	283,15	3 000,00	849 454,59
Разом	665,70	-	1 008 791,27

Примітка: складено та розраховано автором

Відповідно, собівартість 1 м<sup>2</sup> при виконанні робіт власними силами дорівнюватиме 1,2 тис. грн. Розрахуємо показники ефективності інвестиційного проекту. Результати представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту

Показники	Період						Разом
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	
1	2	3	4	5	6	7	8
Сума інвестицій в проект (IC), грн.	400,00						400,00
Надходження коштів (грошовий потік) від впровадження інвестицій (CF), грн.	X	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	1100,00
-в т.ч. за рахунок зростання доходів	X	220,00	220,00	220,00	220,00	220,00	1100,00
Ставка дисконтування (R), %	X	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	x
Продисконтовані надходження коштів (CFR), грн.	X	176,00	140,80	112,64	90,11	72,09	591,64

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6	7	8
Різниця продисконтованих надходжень за період (CFR) та суми інвестицій (IC), грн.	X	-224,00	-83,20	29,44	119,55	191,64	x
Максимальна ставка дисконтування ( $R_{max}$ ), %		47,0	47,0	47,0	47,0	47,0	x
Продисконтовані надходження коштів (CFR $_{max}$ ), грн.		149,66	101,81	69,26	47,11	32,05	399,89
NPV (чистий дисконтований дохід) NPV > 0	тис. грн.	x	x	x	X	X	191,64
PP (період окупності) довідково	років	x	x	X	X	X	1,8
DPP (дисконтований період окупності) DPP < 5 років	років	x	x	X	X	X	2,74
IRR (внутрішня норма дохідності, NPV=0) IRR = $R_{max}$ > R (15%)	%	x	x	X	X	X	47,00
PI (індекс дохідності/рентабельності) PI > 1		x	x	X	X	X	1,48

Примітка: складено та розраховано автором

Результати оцінки ефективності інвестиційного проєкту свідчать про доцільність його впровадження та реалізації, оскільки при річній потребі в асфальтуванні площею 1100 м<sup>2</sup> вкладення в запуск такого проєкту будуть компенсовані протягом 1,8 років, а в перспективі дозволить отримати 191,64 тис. грн. без ПДВ чистого майбутнього доходу.

Разом із оцінкою доцільності реалізації інвестиційного проєкту проаналізуємо можливі ризики та визначимо реакції на них (табл. 3.5).



Матриця ризиків інвестиційного проекту та реакція на них

Тип ризику	Сутність настання небажаної події	Ступінь впливу ризику на проєкт	Шляхи мінімізації ризику
Технічний	Несправність обладнання	Низький	Закупівля запасних частин; договір з сервісною компанією
Кліматичний	Несприятливі погодні умови для виконання робіт	Низький	Площа виконуваних робіт дозволяє ліквідувати даний ризик власними силами шляхом залучення додаткового обладнання
Кадровий	Відсутність необхідної кваліфікації та контролю зі сторони майстрів, неякісне виконання робіт	Середній	Інтенсивне навчання персоналу; конкурентна оплата праці
Фінансовий	Нелегальний підріток	Низький	Встановлення GPS-трекера для контролю за переміщенням (по аналогії з екскаваторами).

Примітка: складено автором

Отже, на основі результатів розрахунку привабливості і рентабельності інвестиційного проєкту та визначення можливих ризиків при його реалізації, можна зробити висновок, що запропонований проєкт сприятиме раціональному використанню ресурсів, оптимізації витрат, підвищенню якості результату, зміцненню репутації підприємства, підвищенню її іміджу завдяки зменшенню незручностей для місцевих жителів.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні, аналітичні та прикладні аспекти управління бізнес-процесами підприємства. За отриманими результатами можна зробити такі висновки.

1. Визначено актуальність дослідження ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Узагальнено поняття «бізнес-процеси» як сукупності взаємопов'язаних дій або завдань, які виконуються в певній послідовності з метою досягнення конкретного результату або створення цінності для споживача чи організації. Розглянуто характеристики бізнес-процесів, які визначають його структуру, ефективність та значення для організації та наведено класифікацію бізнес-процесів.

2. Досліджено особливості управління бізнес-процесами підприємства. Узагальнено мету управління бізнес-процесами, його завдання, принципи та функції. Представлено етапи управління бізнес-процесами: розробка, моделювання, виконання, контроль і моніторинг, оптимізація бізнес-процесів. Наведено методологію управління бізнес-процесами підприємства за двома підходами: «реалізація стратегії компанії через управління бізнес-процесами» (Top-Down) і «Bottom-up» – знизу-вверх.

3. Систематизовано методичні підходи до оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Описано методи аналізу ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства та визначено систему показників ефективності здійснення бізнес-процесів.

4. Охарактеризовано господарську діяльність \*\* «\*\*\*\*\*», розглянуто його організаційну структуру, проаналізовано основні техніко-економічні показники його діяльності. Зроблено висновок про фінансову нестабільність та збитковість діяльності.

5. Здійснено аналіз управління бізнес-процесами \*\* «\*\*\*\*\*». Досліджено, що кожен із бізнес-процесів спрямований на забезпечення надійної роботи акціонерного товариства, дотримання стандартів безпеки та поліпшення якості обслуговування клієнтів. Зазначено, що діяльність підприємства є нестабільною та є необхідність вжиття заходів щодо покращення фінансових показників підприємства.

6. Проведено оцінку ефективності управління бізнес-процесами \*\* «\*\*\*\*\*» та зроблено висновок про нестабільність та зниження рівня ефективності функціонування досліджуваного товариства. Стратегічне покращення фінансового стану можливе шляхом збільшення доходів або скорочення витрат.

7. Визначено проблеми щодо управління бізнес-процесами підприємства за кожним із бізнес-процесів: постачання та транспортування газу, виробнича діяльність, фінансова діяльність, людські ресурси, процес продажів і маркетингу. Серед основних завдань розвитку виокремлено модернізацію інфраструктури, покращення якості обслуговування клієнтів, зменшення заборгованості та забезпечення прозорої комунікації з населенням.

8. Представлено пропозиції щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства за напрямками: цифровізація бізнес-процесів; оптимізація управління людськими ресурсами; покращення комунікаційної стратегії зі споживачами; удосконалення фінансового управління; управління ризиками та безпекою; управління проєктами для модернізації інфраструктури. Удосконалено концептуальний підхід до управління бізнес-процесами на підприємстві, що передбачає системний аналіз, оптимізацію та інтеграцію бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей підприємства.

9. Запропоновано інвестиційний проєкт з відновлення дорожнього покриття власними силами під час виконання робіт, розраховано показники його ефективності та визначено можливі ризики реалізації даного проєкту та шляхи їх мінімізації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
2. Чернобай Л. І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 769. С. 125-131.
3. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 19.10.2024).
4. Гурова В. О., Садекова А. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Том 1. № 1. С. 75-82. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/2202> (дата звернення: 19.05.2024).
5. Сарай Н. І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. *Інноваційна економіка.* 2020. № 1-2. С. 79-84. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/10142/1/%D0%86%D0%95-1-2-2020-79-84.pdf> (дата звернення: 20.05.2024).
6. Надточій І. І. Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів та особливості управління ними. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки.* 2020. № 4. Т 2. С. 102-111. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/2452> (дата звернення: 20.05.2024).
7. Дем'яненко Т. І. Оцінка рівня адаптивної гнучкості у формуванні адаптивного управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства. *Бізнес Інформ.* 2012. № 12. С. 217-220.

8. Шепиленко В. Ю. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2022. Випуск 1 (91). С. 39-46.

9. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів: підручн. С.В. Козир, В.В. Слесарєв, С.А. Ус, Т.В. Хом'як; М-во освіти і науки України; Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро: НТУ «ДП», 2022. 163 с.

10. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

11. Гончаров Ю. В., Ткачук М. П., Коваль Л. А. Формування процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. *Розвиток міста*. 2024. Випуск 2 (02). С. 27-37. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-4>

12. Божкова В. В., Мірошніченко І. П. Удосконалення бізнес-процесів вітчизняних підприємств для забезпечення їх інноваційно-інвестиційного потенціалу. *Український економічний часопис*. 2023. Випуск 1. С. 59-62. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-11>

13. Башук І. В., Швиданенко Г. О. Змістовне наповнення та особливості процесного підходу в науковому дискурсі в менеджменті бізнес-структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 1 (102). С. 12-20. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-1-2>

14. Карпінська Г. Системні характеристики бізнес-процесів в умовах впливу кібер-фізичних систем. *Implementation of modern technologies in science: the 13th International scientific and practical conference, December 20 – 23. Varna, Bulgaria. International Science Group*. 2022. С. 93-99.

15. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>

16. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 25. С. 188-197. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197>

17. Колесник М., Ярмолюк О., Созинова І. Ефективність управління бізнес-процесами в ринковому середовищі цифрової інфраструктури. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 4 (04). С. 97-103. <https://doi.org/10.32782/dees.4-16>

18. Багорка Д. А., Верцева А. О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569/4512> (дата звернення: 20.10.2024).

19. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2\\_2019/17.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf) (дата звернення: 10.02.2024).

20. Черкашина М. В., Науменко М. О. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 46-52. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i57.101552>

21. Прокопенко М. О. Сценарне планування бізнес-процесів на промислових підприємствах в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 15. С. 90-96.

22. Павлюк С. І. Організація бізнес-процесів у готельно-ресторанному бізнесі. *Modern Economics*. 2023. № 38 (2023). С. 117-124. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-18](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-18).

23. Сакун А., Найденко С., Сундрунова Н. Розуміння внутрішньої системи контролю бізнес-процесів. The VI International Science Conference «Innovative technologies in science and practice», October 26-28, 2021, Haifa, Israel. С. 89-91.

24. Насікан Н. І., Лошенюк (Зеленюк) О. В., Сухомлин Л. В. Комерційна діяльність та управління бізнес-процесами підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. *Економіка та держава*. 2022. Випуск 7. С. 46-51.

25. Чернуха Т. С. Вплив бізнес-процесів на досягнення стратегічних цілей підприємства. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 124–131. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30066> (дата звернення: 20.10.2024).

26. Остапчук О. В., Кравчик Ю. В. Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 79-86. <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/37601> (дата звернення: 18.09.2024).

27. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 287-297.

28. Лісовська Л., Роїк О., Михайлишин В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>

29. Свідер О. П., Храбуст Н. І. Управління бізнес-процесами на підприємстві в умовах цифрової трансформації. URL: [https://eprints.kname.edu.ua/65794/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%B8\\_2023\\_2-264-268.pdf](https://eprints.kname.edu.ua/65794/1/%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%D1%81%D0%B8_2023_2-264-268.pdf) (дата звернення: 20.05.2024).

30. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Випуск 3. С. 64-69.

31. Чернобай Л. І. Дума О. І. Порівняльний аналіз інструментарію економічного оцінювання ефективності керівних систем бізнес-процесів підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 404-409. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-71>

32. Будько О. В., Снімщіков А. О. Аналітичне забезпечення управління бізнес-процесами суб'єктів господарювання. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 1(8). С. 77-83. [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1\(8\).306470pp77-83](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss1(8).306470pp77-83)

33. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В., Бондарович Ю. Ю. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. Випуск 19 (75). Редкол.: відп. ред. д.е.н., професор Л. Л. Ковальська. Луцьк : ВІП ЛНТУ. С. 248-255. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-29)

34. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І. В. Сіменко, Т. Д. Косової. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.

35. Пархомець М. К., Гудак В. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності сільськогосподарських підприємств: теорія, методика, практика: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 256 с.

36. Статут акціонерного товариства «оператор газорозподільної системи «\*\*\*\*\*»». URL: \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\* (дата звернення 01.05.2024)

37. Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «\*\*\*\*\*»». URL: \*\*\*\*\*  
 (дата звернення 01.05.2024)

38. Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи «\*\*\*\*\*»». URL: \*\*\*\*\*  
 (дата звернення 01.05.2024)

39. Організаційна структура \*\* «\*\*\*\*\*». URL: \*\*\*\*\*  
 \*\*\*\*\* (дата звернення: 01.09.2024).



40. Про компанію \*\* «\*\*\*\*\*». URL: \*\*\*\*\*  
(дата звернення: 01.09.2024)
41. Про зупинення дії ліцензії з розподілу природного газу, виданої \*\* «\*\*\*\*\*». URL: \*\*\*\*\*  
(дата звернення: 01.09.2024)
42. \*\*\*\*\* . Волинська філія. URL: \*\*\*\*\* (дата звернення 01.05.2024)
43. Ільченко Н. Б. Концептуальна модель управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. *Проблеми економіки*. 2018. № 3. С. 97-103. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Pekon\\_2018\\_3\\_14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Pekon_2018_3_14) (дата звернення 11.06.2024)
44. Davenport T. H. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990. № 11. 27 p.
45. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196с.
46. Elliott J. J. Design of a product-focused customer-oriented process. *Information and Software Technology*: 42(14), 2000. 973-981.
47. Шемаєва Л. Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : [монографія]; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.
48. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність: монографія. Європейський ун-т. К. : Вид. Європейського ун-ту. 2009. 96 с.
49. ISO 9001:2000. Quality management systems – Requirements. URL: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=21823](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=21823) (дата звернення: 12.06.2024)

50. Гурко А. Зміст та основні характеристики управління бізнес-процесами підприємства. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (18-20 жовтня 2024 р.) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2024. С. 104-107.

## ДОДАТКИ