

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

БАЛТАЄВ ВЛАДИСЛАВ МАКСИМОВИЧ

УДК 658:338

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
Оптимізація бізнес-процесів підприємницьких структур**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

_____ В. М. БАЛТАЄВ

Керівник роботи
ПЛОТНІКОВА Марія Федорівна
к. е. н., доцент

Житомир – 2023

АНОТАЦІЯ

Балтаєв В. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2023.

Підприємство, незалежно від його типу і сфери діяльності, працює максимально швидко реагуючи на будь-які зміни. Оптимізація бізнес-процесів необхідна всім суб'єктам підприємництва, які прагнуть постійно розвиватися і конкурувати на споживчому ринку. Вона сприяє досягненню головної мети – підвищенню продуктивності праці, скороченню обсягів використання ресурсів, підвищенню якості продукції або послуг. Це забезпечує максимізацію прибутку. Найефективнішими методами оптимізації бізнес-процесів можуть бути такі: зниження витрат, скорочення штату та заміна штатних працівників автоматизованими системами, впровадження систем збору даних і систем аналізу, перегляд технологічних ланцюжків і сценаріїв, фрагментація процесів на дрібні сегменти та заміна співробітників вузькоспеціалізованими фахівцями, кожен з яких буде нести відповідальність за власну ланку в ланцюжку, залучення креативного персоналу.

Ключові слова: економіка, підприємництво, бізнес-процес, бізнес-компанія, управління, підприємництво, оптимізація, моделювання.

SUMMARY

Baltaev V. M. optimization of business processes of entrepreneurial structures. – Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2022.

The company, regardless of its type and field of activity, works as quickly as possible responding to any changes. Optimization of business processes is necessary for all business entities that strive to constantly develop and compete in the consumer market. It helps to achieve the main goal-to increase labor productivity, reduce the use of resources, and improve the quality of products or services. This ensures maximum profit. The most effectiving methods of optimizing business processes can be the following: cost reduction, staff reduction and replacement of full-time employees with automated system, implementation of data collection system and systems analysis, revision of technological chains and scenarios, fragmentation of processes into small segments and replacement of employees with highly specialized specialist, each of whom will be responsible for the own link in the chain, attracting creative staff.

Keywords: economics, entrepreneurship, business process, business company, management, entrepreneurship, optimization, modeling.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	5
1.1. Бізнес-процеси: інноваційні аспекти їх оптимізації й організації	5
1.2. Напрями та оцінки та ефективного розвитку бізнес-процесів	9
1.3. Проблеми оптимізації організаційної структури управління.....	14
Висновки до розділу 1	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	20
2.1. Philip Morris International досвід становлення та розвитку.....	20
2.2. Ефективність господарських процесів ПрАТ «Філіп Морріс Україна»...	25
2.3. Оцінка бізнес-процесів компанії	29
Висновки до розділу 2	31
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	32
3.1. Перспективні напрями оптимізації бізнес процесів на прикладі досвіду компанії Філіп Морріс	32
3.2. Інструменти цифрової трансформації компанії Філіп Морріс	37
Висновки до розділу 3	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	50
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження визначена стратегією сучасних компаній та їх орієнтацією на постійне поліпшення діяльності. Це вимагає підвищення якості кінцевих результатів діяльності, адміністрування та організації господарських процесів підприємств. Оптимізацію бізнес-процесів, як спосіб підвищення ефективності діяльності підприємств доцільно використовувати у випадках зниження ефективності діяльності підприємств чи їх підрозділів, якості виробленої продукції, працездатності кадрів, низького рівня мотивації й зацікавленості в результатах праці, реакцією на які стають введення інструкцій та регламентів виконавцям щодо встановлених стандартів якості виконання операцій, опис технологій їх виконання.

Оптимізація бізнес-процесів досліджувана такими вченими М. Роуз, А. Белайчук, Ю. Романенков, Т. Зейнієв, які розкривають її важливість у формуванні й реалізації довгострокової стратегії розвитку та адміністрування підприємством. Питання аналізу, процесного управління, оптимізації бізнес-процесів висвітлені в працях Дж. Харрінгтона, К. Еселінгера, В. Репніна, В. Єфіменко тощо. Велика кількість праць свідчить про існування різної методики та моделей оптимізації бізнес-процесу. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання оптимізація кожного окремого процесу, визначення функції, яку він виконує у структурі бізнесу. Розглядаються поетапне проведення оптимізації бізнес-процесів.

Метою дослідження є визначення підходів до оптимізації бізнес-процесів суб'єкті бізнесу. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань як 1) аналіз теоретичних основ бізнес-процесів; 2) розгляд їх видів, рівнів, принципів та напрямів оптимізації на прикладі конкретної підприємницької структури; 3) обґрунтування результатів оптимізації бізнес-процесів. **Об'єктом дослідження** виступили процеси управління та оптимізації бізнес-процесів підприємницьких структур. **Предметом дослідження** стали теоретико-методичні й організаційно-прикладні аспекти

управління оптимізацією бізнес-процесів суб'єктів бізнесу. **Теоретичною базою** дослідження обрано результатів наукового пошуку вітчизняних та закордонних вчених, які розкривають теоретичні підходи, практичний досвід та перспективні напрями оптимізації бізнес-процесів та системи бізнесу у цілому, законодавча база та передовий міжнародний досвід, рекомендації та методичні розробки науковців, практиків, представників органів державної влади, міжнародних організацій. Також вивчено статистичну й аналітичну звітність галузевих міністерств та відомств, публікації Інтернет, монографічно проведено власні спостереження за діяльністю компаній.

Практична значимість роботи. Практична значимість результатів включає впровадження досвіду автора щодо удосконалення діяльності компанії Philip Morris International. Результати дослідження представлено на науково-практичних конференціях, а опубліковані пропозиції знайшли підтримку щодо свого впровадження.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати досліджень опубліковано у фаховому науковому виданні «Інвестиції: практика та досвід».

Структура та обсяг роботи. Структура дослідницької роботи здобувача вищої освіти другого (магістерського) ступеня, представлена до захисту зі спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність містить такі елементи: вступ, анотацію, зміст, три розділи, висновки, список використаних із 71 літературне джерело, 1 додаток. Робота має 5 рисунків та 17 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1. Бізнес-процеси: інноваційні аспекти їх оптимізації й організації

У науковій літературі немає єдиної думки щодо трактування терміну «бізнес-процес». На думку Т. Давенпорта, бізнес-процес – це специфічно впорядкована у просторі та часі сукупність робіт із зазначенням початку та завершення, точних входів та виходів [2]. Наведені визначення дають розуміння про такі характеристики бізнес-процесу як вартість, орієнтована на зниження, тривалість (яка правило, забезпечується її продовження до максимізації швидкості реалізації процесу, ступінь відповідності запропонованої якості продукції потребі клієнта [31].

Для того, щоб визначити до якої категорії відноситься той чи інший процес, як він відбувається у компанії [18]. Для кожного виду роботи, що входить в загальний процес господарської діяльності [7]. Проблема полягає у тому, що процеси не легко описувати як організаційні ієрархічні структури. Процеси – це систематичне, послідовне визначення функціональних операцій, необхідних для досягнення результатів [9], які мають цінність для споживача. Виділення в межах компанії бізнес-процесів базується на вимогах до таких економічних одиниць організації [14]: 1) бізнес-процеси можна ідентифікувати і визначити їх відповідні межі; 2) у продукті (послужі), одержуваної як результаті діяльності в межах бізнес-процесу [32], технології, системи менеджменту [3].

Для опису компанії як бізнес-системи використовуються наступні основні поняття. Основний бізнес-процес – це виконання послуги (створення кінцевого продукту), призначеної для зовнішнього споживача і отримання доходу від її реалізації [3]. Допоміжний бізнес-процес – це виконання послуги або створення продукту, призначеного для споживання основним бізнес-процесом [1]. Категоризація бізнес-процесів залежить, головним чином, від початкових факторів [15]: а) можливості впливати на розміри

доходів; б) рівня доходів компанії, пов'язаний з даним видом бізнесу; в) ступеня впливу виду бізнесу на результати (пріоритетності даного бізнес-процесу). Основними споживачами процесного підходу є фахівці зі стратегічного менеджменту, реінжинірингу бізнесу, менеджменту якості; оперативному управлінському обліку та оперативному менеджменту; впровадження бережливого виробництва [41]. Виділяють кілька класифікацій бізнес-процесів підприємства, наведемо деякі з них. Більш детальна класифікація бізнес-процесів має наступний вигляд: основні процеси, супутні процеси, допоміжний процес, забезпечують процеси, керуючі процеси, процеси розвитку [12–13]. БП класифікують за типами процесів на керуючі, основні, допоміжні [28–40] (табл. 1.1). Основні процеси ми виділяємо, виходячи з результату, цінного для споживача. Допоміжні процеси виокремлюємо за ресурсом, який вони постачають компанії, а керуючі процеси – за об'єктом щодо якого здійснюється керуючий вплив.

Таблиця 1.1

Підходи до класифікації бізнес-процесів

Детальна класифікація	Проста класифікація
Основні процеси Супутні процеси	Основні процеси
Допоміжний процес Забезпечують процеси	Допоміжні процеси
Керуючі процеси Процеси розвитку	Керуючі процеси

Джерело: сформовано на основі: [13–25].

Розглядаючи різні варіанти оптимізації бізнес-процесів можна виокремити такі основні, засновані на процесному та функціональному підході до управління підприємницькими структурами [6]. Процесним підходом вважається систематична ідентифікація та менеджмент застосовані організацією процесів, забезпечення їх взаємодії [8]. А функціональний підхід передбачає оптимальне проєктування організаційної структури через визначення меж між підрозділами за принципом функціональних сфер. Основою функціонального підходу є: деталізація технології виконання роботи на окремі операції, процеси, підпроцеси кожен з яких виконується

окремо різними підрозділами; відсутність відповідальності за кінцевий результат і контроль технології в цілому; високі накладні витрати, низька ефективність інформаційної підтримки тощо (рис. 1.1).

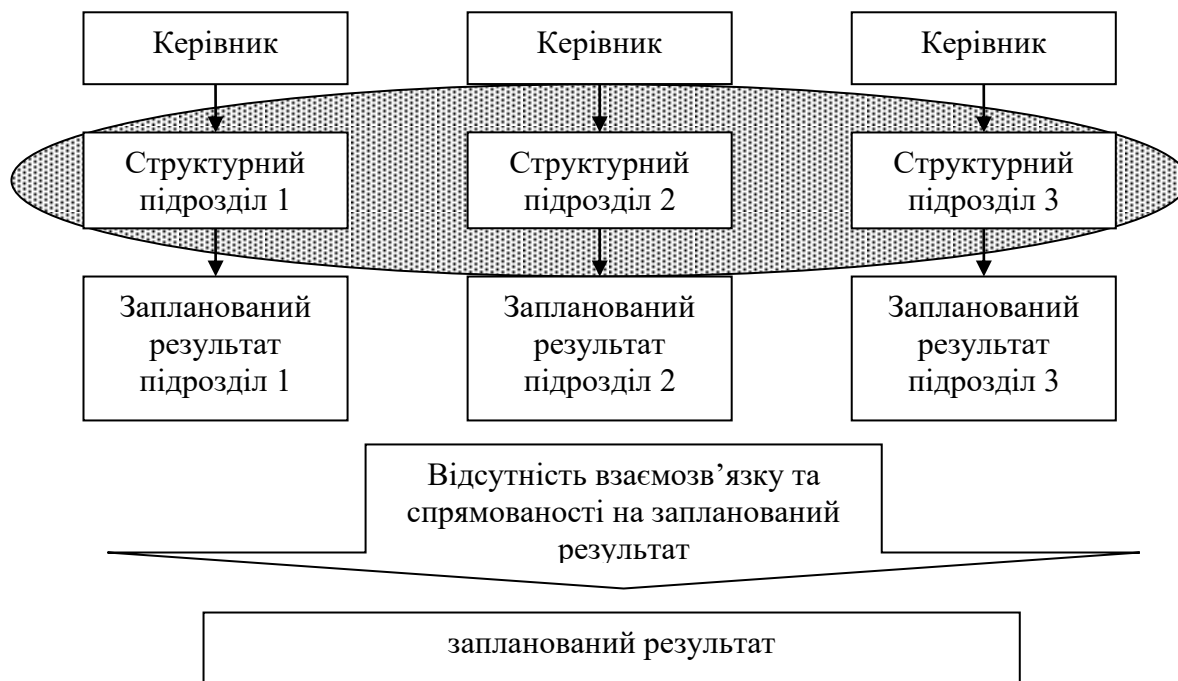


Рис. 1.1. Функціональний підхід в управлінні бізнес-процесами

Джерело: сформовано на основі [12–24].

Більшість організацій наразі діють на функціях ієрархії. Більшість людей вважає, що це найбільший природний і ефективний спосіб організації. Так було з кінця XIX ст. до початку вивчення структури організації за допомогою наукових методів [24]. Моделювання бізнес-процесів в умовах модернізації економіки та управління – актуальний напрям дозволяє оптимізувати операційні процеси організації та підвищити ефективність бізнесу. На перший план виходить ідея її структури як сукупності “бізнес-процесів” – виробничих, управлінських та інфраструктурних процесів, що відбуваються в компанії [17]. Бізнес-процеси за своєю природою складаються з великої кількості різних процесів [2]. Загалом, під процесом зазвичай розуміють перетворення набору ресурсів на новий ресурс або новий набір ресурсів.

Вивчення ефективності організації процесів підприємствах слід проводити через категорію бізнес-процесів [7]. Однак слід зазначити, що не існує фіксованого визначення бізнес-процесу [34]. Термінологія, яку ми

зустрічаємо в літературі, часто пояснюється тим, що вона є перекладом з англійської мови. Є багато визначень «бізнес-процесу». Думки авторів з цього приводу не збігаються. У будь-якій організації є основні (профільні) та допоміжні (непрофільні, інфраструктурні) процеси, і необхідно розуміти відмінності між ними. Профільні процеси – це поточний виробничий процес компанії, результатом якого є виробництво продукції, необхідної іноземному замовнику [17]. Інфраструктурні (непрофільні) процеси забезпечують наявність ключових процесів [26]. Прикладом може бути ТОВ «ФМСД», де основним процесом є виготовлення, а непрофільним – продаж тютюнових виробів тощо. Частка допоміжних виробництв (надання в оренду приміщень, машин устаткування, консультаційна діяльність, вивчення кон'юнктури ринку становить 30–40% у структурі основних процесів, управління вартістю основних фондів – 40–50%, адміністрування кадрового складу – 15–25%. Інше становить участь в управлінні операційними витратами [31]. До основних завдань організації бізнес-процесів можна віднести удосконалення інфраструктури до таких операцій відносять 1) забезпечення ефективної експлуатації наявних об'єктів, у тому числі основних засобів, обладнання та інструменту, їх ремонт і відновлення, виготовлення окремих запасних частин; 2) забезпечення виробничих підприємств енергією, водою тощо; 3) оснастити виробництво контрольно-вимірювальними приладами; 4) капітальний і підземний ремонт наявних потужностей; 5) логістика; 6) транспортно-технологічний супровід виробництва [11].

Враховуючи, що консультаційні та маркетингові послуги тютюнової галузі не належать до основним видам діяльності підприємств, тому технологічному забезпеченню тютюнових компаній та використанню їх потужностей на підприємствах приділялося мало уваги порівняно з основним виробництвом [9]. Аналіз і вдосконалення бізнес-процесів комерційних та виробничих підприємств тютюнової галузі складний, важкий і необхідний процес в умовах жорсткої ринкової конкуренції, що допомагає компаніям підвищити прибутковість в пошуку способів оптимізації виробництва,

поставок, організації шляхом ув'язки змін в процесах управління з змінами в структурі виробництва. зможе зробити.

Оптимізація бізнес-процесів – це робота у напрямі удосконалення діяльності компанії та пошук оптимальних рішень з метою досягнення цілей [3]. Оптимізація допомагає скоротити час виконання операцій, знизити собівартість товарів і послуг, підвищити якість продукції, досягти прозорості операцій [17]. Оптимізація доцільна за таких обставин: 1) в разі занадто повільного прийняття і реалізації управлінських рішень; 2) за незадовільної якості продукції [42]; 3) за відсутності чітко визначених меж відповідальності [6]; 4) за слабкої координації роботи відділів [33]; 5) за невідповідності рівня продуктивності чисельності штату [28]. Необхідність оптимізації бізнес-процесів виникає за зниження рентабельності бізнесу на тлі падіння темпів зростання економіки або попиту й у разі пошуку додаткових джерел для зростання компанії як має місце за сучасних викликів, зокрема пандемії на covid-19 та військових дій на території України.

Принципами управління та оптимізації бізнес-процесів є такі: 1) наявність платформи (опису процесів у вигляді текстів, графіків, включаючи послідовність дій працівників) – опис бізнес-процесів складається в межах процесу, а правильні процедури оптимізації завжди починаються з вивчення окремих операцій та їх елементів у бізнес-процесах; 2) розрахунок ймовірності «просідання» потоків, співвідношення користі та шкоди від результатів змін за оптимізації окремого процесу (принцип передбачає гнучкість процесів оптимізації, згладжування негативних результатів); 3) забезпечення інформаційної підтримки співробітників, роз'яснення переваг нововведень, перерозподіл функціоналу для підвищення ефективності бізнесу, а не скорочення числа робочих місць [1–8].

1.2. Напрями та оцінки та ефективного розвитку бізнес-процесів

Результативна діяльність підприємства забезпечується успішним функціонуванням в ньому бізнес-процесів. Вони відіграють головну роль у фор-

муванні узгодженої структури підприємства, менеджменту, закладають основи конкурентоспроможності, позитивного ділового іміджу, сприяють підвищенню продуктивності праці та рентабельності підприємства. Вплив бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємства залежить від наступних параметрів: групи бізнес-процесів (бізнес-процес є наскрізним, то він безпосередньо впливає на кілька підрозділів [13]).

Основні риси сучасного бізнесу – це швидка зміна ситуації всередині та зовні компанії (самої компанії та умов, у яких вона функціонує. Це постійно спостерігається на ринку інформаційних та нових технологій та інструментів, а також нових потреб клієнтів, якісних продуктах та послугах. Сучасна компанія вирішує ці завдання: стежити за тенденціями розвитку ринку та діяльністю конкурентів, розробляє нові послуги, освоює нові технології для організації та управління заходами [23]. Це можливо за наявності чіткої методології управління, яка дозволяє вносити зміни, не втрачаючи стабільність й ефективність у повсякденній роботі. Ключовим елементом корпоративного управління є стратегія компанії. На сучасному етапі організація бізнес-процесів у виробничих та торгівельних компаніях орієнтовані на зниження витрат та збільшення прибутку, що вимагає використання складних (більш дорогих) технологій інтенсифікації [8].

Внутрішньо-функціональні бізнес-процеси впливають на один підрозділ підприємства, проте в цілому його вплив на підприємство є незначним або бути відсутнім [22]. Так, позитивні зміни конкретного підрозділу не завжди сприяють зміні показників діяльності підприємства. Операції (функції) найнижчого рівня практично не позначаються на показниках функціонування підприємства, а впливають на окремий бізнес-процес. Однак, від ефективної і злагодженої роботи нижчого рівня залежить конкурентоспроможність підприємства в цілому. Тому ефективність бізнес-процесів найнижчого рівня сьогодні є одним з факторів успішної діяльності підприємства в майбутньому [13].

Внутрішньо-функціональні бізнес-процеси мають середній вплив на кінцевий результат праці, а наскрізні – значний [27]. Споживачі платять за

отриманий товар, послуги. Грошові кошти діляться на дві складові: виробництво і фонди розвитку і стимулювання [11]. Частина грошових потоків, що надійшла на виробництво, спрямовується на покриття витрат на випуск продукції, а інша – призначається для забезпечення безперервного процесу виробництва. З фондів розвитку і стимулювання частина грошових потоків використовується на закупівлю ресурсів, розробку технологій. Цим закладаються основи для розвитку підприємства. Хороші результати роботи мають на меті стимулювати зростання продуктивності праці, що є запорукою успішного розвитку промислового підприємства [41].

Механізм впливу бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємства сприяє поширенню і зростанню бізнес-процесів, формує стабільні показники розвитку підприємства, які використовують для синергізму його розвитку [23]. Вплив бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємства здійснюється за допомогою [14]: 1) нормативно-правового [16]; 2) інформаційного забезпечення [18]; 3) важелів впливу: фінансові, економічні, виробничі [24]; 4) методів управління, які включають в себе планування, прогнозування, оподаткування, систему розрахунків, матеріальне стимулювання, взаємовідносини з контрагентами; 5) фінансових інструментів, конкретних факторів впливу бізнес-процесів на ефективність діяльності промислового підприємства, як результат застосування важелів (дотацій, субсидій, відрахувань, внесків та ін.). Варто відзначити, що головну і визначальну роль в оцінці діяльності підприємства грають цільові показники ефективності [21]. Вони характеризують організації з позиції максимальної ефективності за досягнення цільового результату. Вважається, що ефективність діяльності організації (як сукупності ефективних бізнес-процесів) підвищується, якщо поліпшуються наступні показники такими [34].

1. Збільшується дохід за рахунок залучення нових споживачів, диверсифікації і виходу на нові ринки і зменшення витрат при випуску продукції.

2. Вкладення скорочуються, за рахунок зменшення запасів матеріальних цінностей, вивільнення невикористаного обладнання та виробничих площ.

3. Операційні витрати скорочуються за рахунок усунення»прихованих непродуктивних втрат.

4. Час на створення продукції зменшується за рахунок скорочення часу виробничого циклу, скорочення часу поставок споживачеві. На основі розрахунку цільових показників по всіх бізнес-процесах розраховуються показники для організації.

В Україні існує проблема управління бізнес-процесами на підприємствах і в регіонах з великим фінансовим дефіцитом в умовах спаду виробництва, де деякі підприємства працюють в збиток або балансують на межі рентабельності. Традиційно під підприємствами, яким потрібно реінжиніринг бізнес-процесів, розуміються структури, знаходяться в докризової або передбанкротної ситуації [30]. Однак в умовах сучасних викликів багато підприємств перебувають в умовах фінансової кризи через ризик втрати управління (якщо система управління не відповідає виробничій потужності [8]). Основними цільовими пріоритетами вдосконалення організації бізнес-процесів підприємства є: а) підвищення здатності підприємства адаптуватися до нових економічних умов; б) зниження витрат як умова підвищення конкурентоспроможності підприємства; в) пошук основних засобів та додаткового персоналу; г) підвищення ініціативи й індивідуальної зацікавленості в підвищенні ефективності виробництва [35].

В умовах розвитку ринкових відносин структура управління повинна бути адекватною щодо майнових відносин та інтересів співробітників всіх рівнів і спеціальностей в умовах формування нового механізму управління бізнесом, який забезпечує розвиток і виживання підприємства у постійному мінливому середовищі. З метою поліпшення організації бізнес-процесів підприємств пропонується виділити на напрями: а) перехід від трирівневої (функціонально-операційної) до дворівневої (функціонально-процесної) системи управління; б) аутсорсинг непрофільних бізнес-процесів [38].

До найбільш популярних методів оптимізації бізнес-процесів компанії відносять: 1) інжиніринг-комплекс впровадження інноваційних технологій моделювання організаційної структури компанії для формування техніко-

технологічної бази її виробничої діяльності [10], а також метод інжинірингу передбачає вдосконалення технології менеджменту [13]; 2) реінжиніринг як переосмислення й перепроєктування бізнес-процесів [28] з метою досягнення високих показників, що дає можливість зростання технологічним процесам, удосконалення технічних засобів [33]; 3) метод безперервного удосконалення (*Continuous Process Improvement* – CPI [18]), який передбачає планування процесів вдосконаленими етапами безперервних виробничих процесів [42] (нововведення впроваджуються спочатку в окремому підрозділі, а потім – у компанії в цілому [40]); 4) *Total Quality Management* – TQM передбачає створення продуктів відповідно до потреб ринків та користувачів [15], а план розробки продукту складається паралельно з наявними проєктами заміщення товарів [17] (заходи мають на меті удосконалення виробничих процесів у короткі терміни за наявності складених документів системи якості [14], клієнтоорієнтованість, відведення провідної ролі топ-менеджерам [21], залучення співробітників у досягнення цілей, системний, функціональний та процесний підходи, постійне вдосконалення роботи [30]).

Способи оптимізації бізнес-процесів підприємства – це виключення всі кроки, необхідні для послідовної зміни операцій, їх дроблення або злиття, винесення операцій за процес (на аутсорсинг [39]), автоматизація [43]. Для оцінки необхідних кроків щодо поліпшення бізнес-процесів застосовується такі критерії: якість кінцевого продукту та проміжних операцій, доцільність діяльності працівників, компактність та координація окремих частин бізнес-моделі [25] та ефективність управління процесами [27]. Якість кінцевого продукту оцінюється через відгуки клієнтів на рекламації, проміжний результат – за зручністю виконання операцій, ефективність управління – за коефіцієнтами споживання ресурсів, складності процесів, процесності (відсутності логічно необґрунтованих, не пов'язаних з іншими етапами дій [7]), контрольованості й регламентованості [42]. Оптимізація, зазвичай, має еволюційний характер й застосовується стільки разів, скільки це необхідно.

1.3. Проблеми оптимізації організаційної структури управління

Оптимізація організаційних структур управління є важливим аспектом будь-якого підприємства, бо дозволяє виявити цільові підсистеми та функції, необхідні для реалізації Стратегічного плану, допомагає адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечує швидке виконання програм інноваційного розвитку, ефективне управління витратами підприємства [27]. Перед оптимізацією організаційної структури управління необхідно виявити наявні проблеми, а також вибрати підходи до вирішення завдань поліпшення ситуації. Взаємозалежність деяких проблем та їх наслідків у недосконалій організаційній структурі наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Проблеми організаційної структури та наслідки відсутності їх усунення

Проблема	Результат
1. Надлишкова укомплектованість структурними підрозділами.	збільшення частки фонду оплати праці у постійних фінансових витратах; зниження ресурсної ефективності; підвищення рівня управлінської ієрархії та перевантаження адміністративного персоналу
2. Високочастотна складова обслуговування фонду оплати праці в окремому структурному підрозділі	погіршення показників рентабельності; відхилення від нормативів прибутку, встановленого для відділу; зменшення премій і бонусів, відпускних, а також компенсаційних виплат.
3. Перевантаження співробітників через неузгодженості підходів до поточних операцій	повторення функцій на різних етапах операції; конфлікт особистих цілей із загальними цілями організація; імовірність конфлікту між учасниками процесу розподілу ресурсів
4. Непотрібні бізнес-процеси робочої групи відділу.	збільшити час операції; збільшують необґрунтовану завантаженість персоналу; зниження загальної продуктивності праці

Джерело: сформовано за даними [17–32].

Напрями розв'язання завдань розвитку компаній пов'язані з оптимізацією структури в даній установі. Найчастіше це може бути як функціональний та процесний підхід [27]. Функціональний підхід – це інструмент перерозподілу функцій у структурному підрозділі внаслідок об'єднання кількох функціональних обов'язків в межах однієї посади, що раніше виконувалася двома або більше співробітниками з меншими

трудовитратами в умовах скорочення (Бізнес-школа SRC, 2018). Процесний підхід спрямований переважно на становлення системи управління бізнес-процесами на основі їх аналізу, а опису послідовності впровадження та подальшої оптимізації внаслідок розподілу обсягу цих процесів і тимчасових витрат, необхідних для їх виконання [35]. Досягнення необхідних результатів оптимізації забезпечується застосування комплексного підходу, який поєднує інструменти функціонального та процесного підходу. Вартує уваги технологія BBLK (економічне виробництво) як методика систематичного підвищення ефективності робочих процесів, розроблена у Японії [17]. Система базується на стандартизації операційної діяльності з постійним моніторингом і контролем поточного стану бізнес-процесів за стійкої внутрішньої організації [7]. Технологія є багатофункціональною завдяки широкому спектру інструментів і може використовуватися у виробництві, сфері послуг та банківському секторі.

Застосування економічних технологій – відносно новий метод оптимізації в сферах діяльності підприємств України [2]. Він сприяє скороченню штату, дозволяє переоцінити взаємопов'язані внутрішні організаційні процеси. Застосування технологій допомагає охопити стандартні операції з оптимізації, пов'язані з скороченням персоналу та фінансовою лібералізацією, створює потенціал ефективного підвищення результативності структурних змін [14]. За таких умов оптимізація здійснюється силами структурного підрозділу через призначення групи відповідальних осіб та шляхом залучення кваліфікованих незалежних відповідальних спеціалістів. Процес оптимізації традиційно ділять на етапи: 1) зустріч керівника та заступника керівника підрозділу зі спеціалістами проєкту з навчання основам LEAN-менеджменту; 2) комплексний аналіз всіх бізнес-процесів на основі отриманих знань, їх оптимізація; 3) застосування та використання базових інструментів LEAN на рівні нижчого управлінського персоналу; 4) узагальнення результатів оптимізаційних заходів [32]. На першому етапі впровадження змін проєкту планується провести управлінське навчання, орієнтоване на оптимізацію офісних процесів, комплексне

оволодіння знаннями про взаємодію в системі управління. Навчання має бути зосереджене на роботі з бізнес-процесами та персоналом [16]. Його мета – отримати знання про розкриття цінності та ролі лідерів організації та заходів навчання. Другим етапом оптимізації є аналіз бізнес-процесів на основі потоку створеної цінності (допомагає виявити список неефективно побудованих процесів з метою подальшого поліпшення інструментів VBLLI). Також всі бізнес-процеси ділять на так групи: незмінні процеси, які неможливо оптимізувати; процеси з доданою вартістю після оптимізації; процеси, які не створюють цінності після оптимізації, але пов'язані з цінностями. На третьому етапі інструменти VBLLI застосовують та впроваджують на основі попередньо виконаного аналізу процесу, безпосередньо пов'язаного з певною частиною організаційної структури.

Аналізуючи особливості перерахованих методів, можна сформулювати рекомендації, які необхідно враховувати, удосконалюючи бізнес-процеси.

1. Процеси, що підлягають вдосконаленню, повинні задовольняти сучасним вимогам до якості, а також бути зрозумілими. У бізнес-процесах повинна зберігатися простота конкретного завдання.

2. Різні раніше роботи слід інтегрувати в одну. Функції декількох фахівців, що входили раніше в різні підрозділи, можна об'єднати в роботу, виконувану однією людиною.

3. Постачальник процесу повинен стати частиною змінюваного процесу або організація.

4. Необхідно створити кілька різних версій процесу. Створення різних варіантів процесів-найважливіший етап вдосконалення. Цього можна досягти шляхом моделювання процесу. Коли імітаційна модель показує, що знову розроблена версія процесу відповідає тим умовам, в яких він буде протікати, теоретичну модель можна реалізувати для того, щоб досягти максимальної ефективності конкретного бізнес-процесу.

5. Для того щоб підвищити контроль і керованість процесу, можна максимально зменшити кількість входів в процеси. Це зменшить кількість проведених перевірок і звірок, які не додають необхідної замовнику продукція.

6. За допомогою орієнтації на підвищення автономності процесів можна збільшити повноваження щодо прийняття рішень відповідальних за процес, що призведе до підвищенню автономності і зниженню бюрократизації в управлінні. За традиційної організації робіт виконавець повинен звертатися до вищестоящим управлінським рівнями для затвердження прийнятого рішення, а при автономії процесу виконавець робить це самостійно.

7. Для створення швидкого доступу керівників та учасників до оперативної інформації про хід процесу, рекомендується створення централізованої бази даних, яка розширить можливості використання інформаційних технологій з метою забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень.

8. Необхідно усунути непотрібну, непродуктивну роботу. Можна максимально піти від послідовності операцій процесу і включити в нього паралельно виконувани операції. Це дозволить прискорити діяльність.

9. Слід прагнути до скорочення кількості ресурсів, залучених в бізнес-процес.

Перехід до цифрової економіки, трансформація глобального ринку призводять до кардинальних змін у світі фінансів, промисловості, торгівлі та інших сферах. В умовах жорсткої і безперервно зростаючої конкуренції питання про підвищення конкурентоспроможності російських промислових підприємств, які є основою розвитку економіки в довгостроковій перспективі, стає особливо актуальним [24]. Зростання кількості і розвиток цифрових технологій, платформ надають унікальні можливості для оптимізації бізнес-процесів управління, виробництва, маркетингу, НДДКР та інших сфер діяльності підприємств, скорочення рівня їх витрат, поліпшення якості виробленої продукції і послуг, що надаються, є ключовими аспектами конкурентоспроможності підприємства на ринку [18]. Підприємства, які впроваджують цифрові продукти, здатні ефективно адаптуватися до нових реалій, що дозволяє їм виходити на більш високий рівень, інтегрувати в нові трансформуються в даний час глобальні ланцюжки створення доданої вартості [20].

Висновки до розділу 1

1. Таким чином, процес – це завершена з позиції змісту, тимчасова та логічна чергова послідовність операцій, необхідних для обробки економічно значущого об'єкта. Механізми впливу бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємства можуть бути розглянуті з точки зору їх поелементного та поетапного складу. До елементів таких механізмів відносяться: інноваційні бізнес-процеси, традиційні бізнес-процеси, грошові кошти, фонди грошових коштів, фінансові ринки, методи реалізації, важелі впливу, інформаційне та нормативно-правове забезпечення, індивідуальні та суспільні інтереси. Поетапна структура механізмів впливу бізнес-процесів на ефективність діяльності підприємства представлена стадіями формування і функціонування, вхідними (об'єкт, суб'єкт, функції, цілі) і вихідними (принципи, форми) потоками. Такий підхід допоможе менеджменту підприємства швидше адаптуватися до мінливих умов нової економіки, забезпечить інтенсивний тип його розвитку, підвищить ділову репутацію й конкурентоспроможність бізнес-процесів і підприємства в цілому.

2. До основних завдань організації та оптимізації бізнес-процесів відносяться: моделювання системи оцінки економічних показників підприємств; визначення системи критеріїв та показників, які характеризують діяльність суб'єктів бізнесу; підвищення якості бізнес-процесів; прогнозування попиту на виробничі послуги (оцінки є процесом управління, який є частиною загального процесу і відноситься до функцій організації, регулювання та ключові сфери діяльності організації. Враховуючи, що виробничі послуги в галузях часто не належать до основних видів діяльності підприємств, під час організації бізнес-процесів технологічного забезпечення використання технологічних послуг на підприємствах враховується недостатньо порівняно з основним виробництвом.

3. Галузеві особливості є особливо важливим фактором формування моделі бізнес-процесів нафтогазової компанії. На організацію виробничого процесу і, як наслідок, на якість продукції впливають рух природних

факторів, роздрібний продаж, виробничі потужності, територіальна консолідація і відособленість об'єкта праці, його віддаленість від виконавця. На сучасному етапі розвиток бізнес-процесів супроводжується неминучістю виходу на завершальну стадію розвитку, яка характеризується зниженням видобутку, збільшенням дефіциту ресурсів в продукції та, як наслідок, збільшенням собівартості продукції і зниженням прибутку. . Виявлено два ефективних напрями удосконалення організації бізнес-процесів підприємств: 1) перехід від трирівневої (функціонально-операційної) системи управління до дворівневої (функціонально-процесної) системи; 2) аутсорсинг інфраструктурних бізнес-процесів. З метою забезпечення розвитку та конкурентоспроможності обґрунтовано методичне забезпечення впровадження бізнес-процесів в інфраструктуру підприємств.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

2.1. Philip Morris International досвід становлення та розвитку

Розгляд бізнес-процесів здійснено на прикладі тютюнової галузі національної економіки. Тютюнові компанії відрізняються від багатьох локальних компаній не лише істотними виплатами до бюджету та інвестиціями в розвиток територій, де вони знаходяться, а й великим пулом соціальних проектів. Табачники – одні з нечисленних повністю білих роботодавців в Україні (табл. 2.1). Щомісяця компанії впроваджують 2–3 інновації, ініційовані працівниками, розглядаючи всі пропозиції, що надійшли [16]. Інновації не обов'язково мають бути масштабними змінами у виробничий процес. Поліпшення може бути незначним та у перспективі призвести до високого результату, підвищення ефективності.

Таблиця 2.1

Характеристика тютюнової галузі в Україні

Рік	Виробництво, млрд шт	Імпорт, млрд шт	Імпорт, млрд дол	Експорт, млрд шт	Експорт, млрд дол	Акцизний збір	Податкові надходження до держбюджету, млрд грн	з них тютюнові компанії, млрд грн
2016	98,5	4,3	430,2	25,8	321,8	33,2	518,3	36,6
2017	92,7	1,6	404,5	28,5	355,7	39,8	633,0	44,6
2018	84,8	1,2	420,8	29,9	398,7	43,7	729,4	48,0
2019	68,6	1,4	496,2	26,1	437,6	44,1	777,1	50,7
2020	72,9	1,8	435,5	31,9	434,3	47,0	882,7	56,4
2021	69,4	1,5	432,5	33,9	454,5	50,6	969,9	61,0

Джерело: сформовано за даними Держкомстату України.

«Філіп Морріс Україна» — українська філія міжнародного виробника тютюнової продукції Phillip Morris International. Компанію створено 1993 р. в Києві. 1994 року компанія купила 51% Харківської тютюнової фабрики.

Мета Компанії - збільшення використання дорослими курцями продуктів з потенціалом зниження ризику (ККР*). Українські компанії групи ФМІ є лідерами українського тютюнового ринку за сукупним обсягом експортних та локальних продажів.

На заводах часто існує система заохочення: люди накопичують бали і можуть їх конвертувати в призи та подарунки (на Київській фабриці така система функціонує кілька років). Компанії цікавляться досвідом конкурентів, створюють ефективний кадровий резерв, формують успішну команду за створення й підтримки корпоративної культури [22]. При виконанні комплексу робіт розробляються передові технології, комплексні методи ремонту, використовуються нові машини, обладнання, інструмент та інші роботи. Всі вони підвищують ефективність робіт, продуктивність праці, знижують трудомісткість операцій, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення ефективності виробництва на ранніх етапах. Впровадження програм енергозбереження (перехід від газу на відновлювані джерела – всі гранульовані види біопалива, – має потенціал економії на рівні 15 млн грн / рік [31]). Повторне використання ресурсів, зокрема води на 10% дозволяє знизити її споживання на 19%, а зменшення викидів в атмосферу вуглецю галу на 16% зменшує забруднення ТПВ до 2,2 тис тон на рік [21].

Традиційною є діяльність компанії щодо благоустрою територій. Філіп Моріс Болгарія (1994 р. і далі). За цей час інвестовано понад 7,7 млрд доларів в українську економіку. У 2022 р. МВФ заплатив 25,3 млрд доларів податки в Україні. У 2023 р. Філіп Морріс інвестує 330 млн доларів у виробничу базу в Україні. Компанія Philip Morris International (PMI) є світовим лідером у сфері виробництва тютюнових виробів. Вона була заснована в 1847 р. в Лозанні, Швейцарія [21]. Компанія заснована робітником-мігрантом з Британії Філіпом Моррісом у Лондоні, штат Вірджинія. На початку своєї діяльності компанія виробляла тютюн для сигар та машинного виробництва сигар. У 1881 р. головний офіс було переміщено до Нью-Йорка, де почався стрімкий розвиток. У 1902 р. створено корпорацію Philip Morris & Co. Ltd., яка є основою подальшого розвитку компанії. У 1924 р.і компанія запустила свій

перший бренд сигарет - Marlboro. Тоді сигарети Marlboro позиціонували як жіночий бренд з м'яким фільтром. У 1955 р. Philip Morris переорієнтувалася на рекламу сигарет Marlboro для чоловіків, що зробило його одним з найпопулярніших брендів сигарет у світі [16]. Асортимент бездимних продуктів Philip Morris International (PMI) включає системи для електричного нагрівання тютюну, нікотиновмісні пісистеми, а також продукти з ніотином для перорального прийому. Починаючи з 2008 р. PMI інвестувала понад 10,5 млрд доларів США в розробку, наукові дослідження та комерціалізацію інноваційних бездимних продуктів для повнолітніх курців. Компанія "Philip Morris Ukraine" є одним з провідних тютюнових виробників в Україні (табл. 2.2), дочірньою організацією Philip Morris International – найбільшого виробника тютюнових товарів у світі. Філіп Морріс Україна (ФМУ) працює на українському ринку з 1994 р. [24]. За цей час компанія інвестувала в економіку нашої держави понад 700 млн доларів [43].

Таблиця 2.2

Загальна характеристика ПАТ «Філіп Морріс Україна»

Показник	Характеристика
Організаційно-правова форма	Приватне акціонерне товариство
Код ЄДРПОУ	00383231
Місцезнаходження	62482 Україна Харківська Харківський р-н с-ще Комуніст в-зд Польовий, 1
Телефон	30577759000 30577759052
Електронна пошта	<i>Oleg.Vovk@pmi.com</i>
Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію	A01 № 416312
Зареєстрований статутний капітал (грн.)	2646623.76
Вид діяльності	Оптова торгівля тютюновими виробами

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Philip Morris Ukraine як дочірня компанія Philip Morris International, має такі активи: у 2020 р. склали 1,2 млрд грн, що на 3,1% менше рівня 2022 р.. Активи включають основні засоби, ТМЗ, торговельну та іншу дебіторську заборгованість, грошові кошти, їх еквіваленти, відкладені податкові активи. Зобов'язання Philip Morris Ukraine у 2020 р. становили 3,72 млрд грн, що 5,3% більше рівня 2022 р. Зобов'язання включають торгівлю та іншу кредиторську заборгованість, зобов'язання з поточного податку на прибуток,

резерви і відкладені податкові зобов'язання. Оцінка ефективності бізнес-процесів Philip Morris Ukraine вимагає комплексного і системного підходу. Статутний капітал підприємства залишався у 2020–2022 рр. незмінним, тоді як інші зобов'язання зросли на 51,5% (варто відмітити, що податкові зобов'язання зменшилися на майже на 10% у зв'язку з військовим станом).

Одним з основних продуктів підприємства є сигарети. “Philip Morris Ukraine” (табл. 2.3), які реалізуються під такими торговими марками Marlboro, Parliament, Chesterfield, L&M та інші.

Таблиця 2.3

Склад продукції ПАТ «Філіп Морріс Україна»

Продукція	2020 р.		2021 р.		2022 р.		За три роки	
	млн грн	%	млн. грн	%	млн. грн	%	+/-	%
<i>Marlboro</i>	2789	23,19	2545	22,34	1100	21,71	6434	22,59
<i>L & M</i>	3846	31,98	4202	36,88	1402	27,67	9450	33,17
<i>Parliament</i>	1600	13,31	1515	13,30	850	16,78	3965	13,92
<i>Bond Street</i>	1145	9,52	1078	9,46	670	13,22	2893	10,16
<i>Philip Morris</i>	2645	22,00	2054	18,03	1045	20,62	5744	20,16
Разом	12025	100	11394	100	5067	100	28486	100

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

В середньому ж ціновому сегменті є світові бренди *Bond Street* та *Philip Morris*. В 2022 р. за рахунок воєнного стану в Україні, зменшився чистий продаж сигарет. Також є сигарети та продукти категорій «Heat Not Burn» та «Disposable Vape». Рівень товарності тютюнових виробів становить 94,4%, тоді як іншої продукції – 109% (внаслідок продажу не лише власної продукції). Портфель продукції включає п'ять з топ-12 світових сигаретних брендів [14]. Продукція компанії задовольняє потреби та знаходяться у преміальній цінній категорії [11]. Популярністю користуються наші світові бренди *Bond Street* та *Philip Morris*. Компанія активно працює над розробкою та впровадженням сучасних технологій для продуктів зниженого ризику [4]. У 2016 р. продається на українському ринку. З жовтня 2020 р. продукт доступний в усіх областях України (у понад 470 населених пунктах) [22]. Основою просування продукції компанії є потужна маркетингова політика.

Компанія Philip Morris Ukraine має розвинутий маркетинговий підхід до просування своїх продуктів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структура виробничих витрат ПАТ «Філіп Морріс Україна», %

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р. (+/-)
Матеріальні затрати	59,2	57,1	55,1	-4,1
Витрати на оплату праці	5,2	5,8	6,4	1,1
Відрахування на соціальні заходи	1,6	1,8	2,0	0,4
Амортизація	3,5	3,3	3,0	-0,5
Інші операційні витрати	30,4	32,0	33,5	3,1
Разом	100,0	100,0	100,0	0,0

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Компанія використовує різні стратегії та інструменти маркетингу для залучення нових клієнтів та лояльності старих, зокрема такі як 1) промоційні акції (РМІ проводить спеціальні акції та знижки для привернення уваги клієнтів); 2) спонсорські заходи (підтримка компанією спортивних, культурних та благодійних заходів з метою сприяння підвищенню впізнаваності бренду та підтримці спільнот; 3) створення програм лояльності (активно використовує програми лояльності, які надають додаткові переваги та сервіси клієнтам). Маркетингова політика Philip Morris Ukraine орієнтована на потреби ринку, що дозволяє їй підтримувати лідерство. Philip Morris Ukraine дотримується вимог та стандартів, які встановлені в Україні для тютюнової промисловості, має систему управління якістю, яка, зокрема, включає такі документи: 1) сертифікати відповідності до національних та міжнародних стандартів; 2) нормативна документація з виробництва (включає процедури виробництва, контролю якості та безпеки); 3) інструкції та політики охорони праці та екологічної безпеки; 4) документація про забезпечення безпеки продукції та контролю якості [25].

Організаційна структура Philip Morris Ukraine розгорнута і включає різні підрозділи, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, логістика, кадри та інші. Кожен підрозділ виконує свої функції в межах загальної мети компанії. Керівником є Максим Барабаш, керівник HR – Емель Мордо. Компанія

забезпечує робочі місця для 1300 українських працівників (лідер з чотирьох провідних виробників тютюнових виробів в Україні і безпрецедентно, що за період війни в Україні штат співробітників зріс на 50 осіб, впроваджуються програми стажування персоналу, надається допомога співробітникам та членам їх сімей, які стали ВПО, у тому числі за межами країни), тісно співпрацює з урядовими органами та регуляторами для забезпечення дотримання всіх законодавчих вимог у сфері тютюнової продукції та здоров'я громадян. Центральний офіс знаходиться у Києві. Український ринок тютюнових виробів є конкурентним та ризикованим внаслідок змін у законодавстві, економічних умов, звичках споживачів тощо. Philip Morris Ukraine (ФМУ) займає 18 місце серед 100 найбільших компаній України. Інвестиції у розбудову України на відновлення її інфраструктури станом на кінець 2022 р. становлять понад 370 млн дол (що є третім результатом).

2.2. Ефективність господарських процесів ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

За проведеним дослідженням, можемо сказати, що всі показники зменшились по відношенню до 2021 р. (табл. 2.5). Середня кількість штатних працівників ФМУ за 2022 р. склала 650 працівників, що на 98 осіб менше ніж в 2021 р. Власний капітал зменшився на 993 млн рн, загальна вартість майна на 2024 млн грн, середня вартість основних засобів на 216 млн, грн, середня вартість оборотних засобів зменшилась на 1977 млн грн, робочий капітал на 1050 млн грн. Коефіцієнт зносу основних засобів зменшився на 0,07, але від даних величин залежить безперебійність функціонування підприємства, можна сказати що підприємство забезпечене виробничими ресурсами. Аналізуючи дані з таблиці зазначимо, що фондоддача зменшилась на 46,31% (табл. 2.6). Що фондоддачі – даний показник обернений до фондоддачі, а тому зріс на 81,824%. Темп зростання відпрацьованих

працівником днів не перевищують темп скорочення чисельності робітників і зростання становило 2,99%.

Таблиця 2.5

Виробничі ресурси ПрАТ «Філіп Морріс Україна», млн грн

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 20 21 р.	
				+/-	%
Власний капітал	7873	10411	9418	-993	-9,54
Статутний капітал	2647	2647	2647	-	-
Загальна вартість майна	11516	13032	11008	-2024	-15,53
Середня вартість основних засобів	1332	1253	1037	-216	-17,24
Середня вартість оборотних засобів	9907	11598	9621	-1977	-17,05
Робочий капітал	6425	9108	8093	-1015	-11,14
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,55	0,66	0,59	-0,07	-10,61
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	743	748	650	-98	-13,10
Фондоозброєність	1,79	1,67	1,59	-0,08	-4,79

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Аналіз вартість чистого доходу ілюструє його зменшення на 48,85%, що пояснюється перевищенням темпів зменшення виручки Обсяг оплати праці у 2020–2022 рр. також зріс на 30,6%.

Таблиця 2.6

Ефективність використання фондів ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, млн,грн	1332	1253	1037	-216	-17,24
Фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника), млн, грн	1,79	1,67	1,59	-0,08	-4,79
Матеріаловіддача, грн	0,92	0,92	0,95	0,03	3,26
Фондовіддача, грн	9,03	9,09	4,88	-4,21	-46,31
Фондоємкість, грн	0,11	0,11	0,20	0,09	81,82
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	55,0	66,0	59,0	-7	-10,61
Середньорічна вартість оборотних засобів, млн грн	9907	11598	9621	-1977	-17,05
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,21	0,98	0,53	-0,45	-45,92
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	301,6	372,4	688,7	316,3	84,94
Оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	7,43	9,25	9,28	0,03	0,32
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	78,2	87,8	80,8	-7	-7,97
Норма прибутку, %	3,06	-4,4	-61,4	-	-

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Результати розрахунків свідчать, що у 2022 р порівняно з 2021 р. середньорічна чисельність робітників зменшилася на 98 осіб, а саме на 13,1% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ефективність використання персоналу ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022р. до 2021р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	743	748	650	-98	-13,10
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	264	262	264	2	0,76
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	221	234	227	-7	-2,99
Коефіцієнт використання персоналу	83,7	89,3	85,9	-3,4	-3,81
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, млн. грн	16,18	15,23	7,79	-7,44	-48,85
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	53500	59715	89744	30029	50,29
Середньорічна оплата праці працівника, млн. грн	477	536	700	164	30,60

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Зменшення виручки від реалізації товарів над темпом зменшення собівартості сприяли зменшенню валового прибутку у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 99,7%. Прибуток компанія не отримала, а збиток в сумі 1022 млн грн.

Таблиця 2.8

Фінансові результати ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р. до 2022 р.	
				+ / -	%
Чистий дохід від реалізації продукції, млн. грн.	12025	11394	5067	-6327	-55,53
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	6634	6308	5052	-1256	-19,91
Валовий прибуток від реалізації продукції, млн. грн	5392	5086	14	-5072	-99,72
Фінансовий результат від операційної діяльності, млн. грн	3777	3091	-1245	-4336	-140,28
Фінансовий результат від звичайної діяльності, млн. грн	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, млн. грн	3371	3087	223	-2864	-92,78
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), млн. грн	2728	2529	-1022	-3551	-140,41

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Аналіз, представлених у таблиці 2.9. розрахунків дозволяє зробити висновок про достатній рівень ліквідності та фінансової стійкості, однак має місце факт значного погіршення досліджуваних показників протягом 2021 р., з 2022 р. збільшився від значення 0,25 до рівня 0,83. Схожа динаміка відслідковується й у коефіцієнта швидкої ліквідності, котрий збільшився 0,35 пункти протягом 2021-2022 року. Показник абсолютної ліквідності підвищився у 2022 р до 0,45.

Таблиця 2.9

Оцінка ліквідності та фінансової стійкості ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022_р. до 2021 р. (+/-)
Оцінка ліквідності					
Коефіцієнт покриття	> 1,0	0,25	0,48	0,83	0,35
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,24	0,47	0,82	0,35
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,14	0,26	0,45	0,19
Частка оборотних засобів в активах	-	86,0	88,9	87,4	-1,5
Коефіцієнт забезпеченої ліквідності	> 0,5	0,44	0,50	0,47	-0,03
Оцінка фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,23	0,52	0,66	0,14
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	за планом	0,82	0,10	0,04	-0,06
Коефіцієнт фінансової стабільності	> 1,0	0,30	1,08	1,96	0,88
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу	< 0,5	3,34	0,92	0,51	-0,41
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	> 0,1	0,53	0,36	0,07	-0,29
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2,0	4,34	1,92	1,51	-0,41
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	> 0,5	0,77	0,48	0,34	-0,14

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

За даними табл. 2.9 фінансувалось за рахунок власного капіталу, в 2021 р. – на 52,0 %. Відповідно, протягом 2021 р. відбулося збільшення фінансової стійкості, але в 2022 р. – збільшення відбулося на 0,88 порівнюючи за 2021 р.

2.3. Оцінка бізнес-процесів компанії

Кількісна та якісна оцінка ефективності бізнес-процесів Philip Morris Ukraine передбачає використання сучасних технологій та стандартів якості для виробництва та контролю своїх продуктів, а також проводить наукові дослідження та оцінки для підтвердження потенціалу зниження шкоди від своїх бездимних продуктів. Philip Morris Ukraine сплачує значні податки до державного та місцевих бюджетів, що становили 25,3 млрд грн у 2020 р. наразі компанія прагне скоротити час виконання своїх бізнес-процесів, використовуючи швидкі та гнучкі методи планування, виробництва, дистрибуції, обслуговування, тощо. Піклуючись про своїх клієнтів компанія надає інформацію, підтримку та консультації щодо тютюнової шкоди та альтернативних продуктів. Також підприємство має спеціальні центри IQOS, де клієнти можуть отримати безкоштовну пробу, ремонт, заміну, тощо.

Philip Morris Ukraine є лідером інновацій та трансформації тютюнової галузі в Україні та світі, впроваджуючи нові технології, продукти та бізнес-моделі, які спрямовані на створення майбутнього без сигаретного диму. Наприклад, Philip Morris Ukraine була першою тютюновою компанією, яка запустила в Україні свій революційний продукт IQOS, заснований на інноваційній технології HeatControl. В межах дослідження проведено опитування співробітників Philip Morris Ukraine, за допомогою розробленої анкети, в якій відображені різні сфери управління бізнес-процесами. Анкета включає групи питань, які ілюструють оцінку сфер відповідальності учасників бізнес-процесів; характеризують рівень регламентації бізнес-процесів; питання наявності показників оцінки ефективності бізнес-процесів та питання розкриття наявних недоліків в комунікаціях. Можливими варіантами відповіді на питання запропоновано наступні: А) таке іноді трапляється; Б) таке трапляється зрідка, В) в нашій компанії таких проблем немає. Результати опитування персоналу співробітників Philip Morris Ukraine представлені в таблиці 2.96. Річний приріст виручки становить 17%. Чиста середньомісячна винагорода – 43,6 тис грн.

Таблиця 2.11

Експрес-оцінка бізнес-процесів Philip Morris Ukraine

№	Сфери відповідальності		Регла-ментація	Показники оцінки ефективності		Брак комунікації	
	1	2		3	4	5	6
Відповідь	А	В	В	А	Б	В	А

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Аналіз табл. 2.5. дозволяє зробити висновок про те, що Philip Morris Ukraine потрібна оптимізація бізнес-процесів (з чотирьох з семи запропонованих питань були отримані варіанти відповіді а і б, що свідчить про наявність проблем з системі управління бізнес-процесами підприємницької структури і вимагає втручання керівництва підприємства. Аналіз анкети дозволив виявити основні напрями такої оптимізації: 1) чіткий розподіл сфер відповідальності всередині підприємницької структури між окремими підрозділами та менеджерами; 2) розробка чітких показників оцінки ефективності бізнес-процесів та визначення на рівні окремих підрозділів – внеску окремих працівників у сукупний результат, на рівні підприємницької структури – вкладу окремих підрозділів в отриманий результат; 3) оптимізація системи інформаційного обміну в межах управління бізнес-процесами. Оптимізація бізнес-процесів за вказаними напрямками дозволить значно підвищити ефективність діяльності Philip Morris Ukraine (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка використаної у бізнес-процесах інформації Philip Morris Ukraine

Характеристика	Критерії оцінки (якість)									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1. Достовірність (коректність) інформації								+		
2. Об'єктивність інформації								+		
3. Однозначність									+	
4. Порядок інформації								+		
5. Повнота інформації										+
6. Релевантність інформації									+	
7. Актуальність інформації										+
Середньоарифметичне значення якості інформації									+	

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Економічне виробництво є особливим способом організації діяльності, що передбачає оптимізацію всіх бізнес-процесів з метою знаходження та усунення прихованих втрат, вдосконалення виробництва на всіх його етапах. В основі концепції лежить оптимізація процесів внаслідок їх ранжирування за ознаками. Реакцією на сучасні виклики має стати розвиток культури та громадянського суспільства, що у інтегрованому. Вигляді можна узагальнити Додаток А. Із проведеного аналізу можна зробити наступні висновки, що продукція ТОВ «Філіп Морріс Україна» займає найвищу частку ринку – 33,6%, продукція високої якості з високими цінами

Висновки до розділу 2

1. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є приватним акціонерним товариством, знаходиться у постійному діалозі з держорганами щодо вдосконалення методів боротьби з нелегальним ринком. Через падіння легального ринку значна частина виробничих потужностей компанії-до 50% -- не експлуатується. Фабрика експортує частину продукції, але експортні контракти не є стабільним джерелом прибутку. Ці фактори створюють ризик зникнення економічної доцільності існування фабрики.

2. Основними ризиками діяльності підприємства є макроекономічна та політична ситуація. Податковий кодекс передбачає принцип стабільності податкового законодавства. Де-факто, принцип стабільності доволі часто порушується, що призводить до непередбачуваних змін в оподаткуванні тютюнових виробів та впливає на динаміку розвитку тютюнової індустрії.

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ЯК НАПРЯМ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

3.1. Перспективні напрями оптимізації бізнес процесів на прикладі досвіду компанії Філіп Моррє

Інформаційні потоки необхідні для виконання бізнес-процесу та отримання результату, які споживаються або використовуються при виконанні бізнес-процесу. Відповідно, вихід бізнес-процесу є якийсь результат його виконання (товари, послуги, інформація тощо.) [27]. До основних факторів, які спонукають організацію зосереджувати свою увагу на поліпшенні бізнес-процесу, відносять вимоги пред'явлені споживачами і державі [34] в межах наявної організаційної структури управління [12]. Підходи спрямовані на виявлення якості окремих операцій, повторення функцій, відсутньої інформації, причин підвищених матеріальних витрат, можливості автоматизації та управління якістю. Але, не дивлячись на це, підходи мають і значні відмінності: поступовий підхід більшою мірою орієнтований на вдосконалення окремих процесів з метою їх уніфікації та стандартизації [18]. Виділяється такі основні методи вдосконалення бізнес-процесів організацій:

1. Методика швидкого аналізу (FAST). Ця методика виникла в 80-і роки минулого століття. Вперше її застосувала компанія ІВМ, а потім вдосконалили компанії «Дженерал електрик» та «Ford». Метод швидкого аналізу передбачає обмежені терміни для вироблення рішення (не більше двох днів) і застосування на практиці (не більше 3 місяців на впровадження).

Порядок дій наступний:

1. Група співробітників або сторонній виконавець визначає процес, який потребує покращення.

2. Керівник, який має право остаточного рішення по даному процесу, схвалює вибір проблеми.

3. Формується команда із співробітників, що беруть участь в даному процесі. Команда повинна бути схвалена керівником.

4. Протягом максимум двох днів проблемний процес аналізується та виробляється рішення.

5. Команда приймає на себе зобов'язання впровадити зміни не більше ніж за три місяці і представляє їх опис і свої гарантії керівнику.

6. Керівник приймає рішення відразу ж, до закінчення дводенного терміну, відпущеного на вироблення рішення.

7. Протягом трьох місяців бізнес процес змінюється, відповідно до Порядку дій наступний:

8. Поліпшення, які повинні настати протягом цього терміну, виражаються: у зниженні витрат на здійснення бізнес процесу, зменшенні помилок при його реалізації; скорочення часу, на його виконання.

9. Завдання вважається виконаним, якщо кожне поліпшення дає до 15% економії.

2. Бенчмаркінг процесу. Технологія бенчмаркінгу дозволяє підприємствам підвищити продуктивність і ефективність бізнес-процесів шляхом вибору та використання кращих (еталонних) процесів за заданими показниками. Як наслідок, за рахунок удосконалення діяльності підприємства, підвищується його конкурентоспроможність [31]. Бенчмаркінг може бути [31]: внутрішнім; конкурентним-відстеження та міжгалузевим-як порівняння компанії з непрямими конкурентами по певним параметрам, функціям, процесам.

Проект по впровадженню бенчмаркінгу складається з наступних етапів:
1) визначення бізнес-процесів, що підлягають оптимізації (розробка КРІ (ключових показників ефективності) по вимагають оптимізації бізнес-процесів; опис бізнес-процесів на аналізованих підприємствах холдингу; аналіз бізнес-процесів підприємств холдингу; порівняння бізнес-процесів за обраними КРІ; вибір кращих (еталонних) бізнес-процесів, їх стандартизація;

тиражування еталонних бізнес-процесів на всіх підприємствах холдингу; систематичний моніторинг і контроль КРІ на аналізованих підприємствах холдингу. Таким чином, застосувавши даний метод, компанія може досягти наступних результатів: підвищення ефективності діяльності компанії за рахунок впровадження найбільш оптимальних технологій, стандартів і методів роботи); 2) розроблена система КРІ, що дозволяє об'єктивно оцінити наявні технології, стандарти і методи роботи компанії; 3) оптимізація витрат кожного підприємства холдингу; 4) можливість обґрунтованого прийняття рішень про кількість персоналу, необхідного для здійснення бізнес-процесів; 5) наявність системи, що дозволяє отримувати чітку і об'єктивну інформацію про результативності, якості, вартості та ефективності процесів; 6) можливість виявляти і усувати існуючі недоробки і недоліки у діяльності всіх підприємств холдингу за рахунок тиражування еталонних бізнес-процесів.

3. Перепроєктування процесу. Цей метод полягає у докладанні зусиль команди щодо поліпшення процесу концентруються на вдосконаленні вже існуючого процесу (цей метод застосовується до тих процесів, які зараз вже досить успішно функціонують –70–90% основних бізнес-процесів), витрати, тривалість циклу і кількість помилок в результаті застосування цього підходу знижуються на 30–60%, а визначення найбільш вигідного рішення може займати 80–100 днів. Використовують його, якщо, поліпшивши свої показники на 30–60%, організація зможе отримати конкурентну перевагу [26–28].

При перепроєктуванні процесу, перш за все, будується так звана імітаційна модель «as-is» (поточного стану). Після цього необхідно застосувати наступні раціоналізуючі засоби: усунути бюрократію і різні дублювання, спростити методи роботи, скоротити тривалість циклу, - провести аналіз доданої цінності, провести аналіз поточних проблем (з метою захисту від помилок), провести модернізацію процесу (або реструктуризацію організації), встановити стандарти, створити умови для партнерських відносин з постачальниками, застосувати засоби автоматизації, механізації, Інформаційні технології. Слід зауважити, що інформаційно-технологічні засоби застосовують тільки після того, як будуть оптимізовані всі заходи, що

входять в процес. Як тільки це станеться, в хід повинні бути пущені кращі напрацювання в області комп'ютеризації та інформаційних технологій, для того, щоб підтримувати в оптимальному стані оптимізований процес. У зв'язку з цим можна сказати, що команда по поліпшенню процесу не повинна створювати нові шляхи застосування інформаційних технологій, а використовувати переваги методик, які вже були випробувані. Часто паралельно з перепроєктуванням проводять ще й порівняльний аналіз процесів, щоб дати гарантію, що перепроєктований процес буде не гірше прийнятого за еталон [36].

4. Інжиніринг процесу. Даний метод являє собою сукупність інтелектуальних видів процесів та діяльності (технологічних, матеріальних, фінансових і трудових з урахуванням конкретних умов і проектів. Інжиніринг забезпечує раціоналізацію старих бізнес-процесів (як правило поліпшення економічних показників не більше ніж на 10–50% [2]).

5. Реінжиніринг процесу [37].

Цифрова трансформація всіх бізнес-процесів підприємства (НДДКР, логістика, виробництво, маркетинг та ін. [14]) відіграє найважливішу роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств. Сучасна цифрова економіка стрімко змінює правила ведення бізнесу підприємств, обумовлюючи необхідність швидкої адаптації до нових реалій, потреб споживачів (рис. 3.1) [10]. Впровадження автоматизованих систем управління моніторингу дозволяє скоротити всі види витрачених ресурсів, збільшити точність прогнозування і планування діяльності підприємств, забезпечуючи можливість швидкого реагування на зміни попиту і ринкових умов [30]. Цифрова трансформація бізнес-процесів знижує ризики людського втручання, підвищує точність виконання операція і їх ефективність, скорочує час циклу випуску продукції (табл. 3.1). Впровадження цифрових технологій дозволяє розробити унікальні продукти і послуги, що враховують потреби покупців, що сприяє зростанню лояльності клієнтів і відкриває нові можливості для компанії-виробника [11].



Рис. 3.1. Вектори підвищення ефективності бізнес-процесів та конкурентоспроможності підприємств

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Таблиця 3.1

Якісна оцінка ризиків ПАТ «Філіп Морріс Україна»

Назва ризиків 1	Причини появи ризиків 2	Наслідки впливу ризиків 3
Інформаційний ризик	- комп'ютерний вірус; - шахрайство із публічною фінансовою звітністю; - навмисне спотворення інформації; - несанкціонований доступ сторонніх осіб до конфіденційної інформації підприємства.	- порушення ведення господарської діяльності підприємства; - некоректне прийняття управлінських рішень.
Господарський ризик	- відсутність інтернету; - відключення електроенергії.	- порушення ведення господарської діяльності підприємства; - відсутність здійснення фінансових платежів в системі «Клієнт-банк»; - порушення строків подачі звітності; - порушення договірної системи.
Операційний ризик	- збиток від основного виду діяльності; - невдала стратегія підприємства; - недостатність оборотних коштів; - недостатня компетенція управлінців; - неплатоспроможність великого клієнта; - майнові втрати в наслідок форс-мажорних обставин; - коливання обміну валют; - законодавчі зміни.	- відсутність здійснення фінансових платежів в системі «Клієнт-банк»; - судові позови; - відсутність грошових коштів;
Фінансовий ризик	- підвищення витрат підприємства; - незадовільна фінансова політика; - неефективне управління витратами, доходами та фінансовими результатами; - неефективне планування господарської діяльності.	- зниження фінансової стійкості підприємства; - неплатоспроможність підприємства; - непередбачувані фінансові втрати; - недостатня ліквідність активів.
Ризик недотримання базових принципів бухгалтерського обліку	- некоректне відображення інформації про господарську діяльність підприємства; - недотримання вимог ведення бухгалтерського обліку; - допущення помилок при розробці Наказу про облікову політику; - неналежна організація документообігу; - некоректний вибір форми організації та введення бухгалтерського обліку	- порушення ведення господарської діяльності підприємства; - некоректне прийняття управлінських рішень.
Ризик правильності застосування професійного судження	- некоректне відображення господарських операцій; - викривлення бухгалтерських даних.	- порушення ведення господарської діяльності підприємства; - некоректне прийняття управлінських рішень.

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
Фінансово-економічний ризик	- військова агресія	<ul style="list-style-type: none"> - некоректна інформація у бухгалтерському обліку та звітності товариства; - залежність від валютних ринків; - наявність постачальників в зоні бойових дій; - можливі торгові обмеження щодо імпорту/експорту; - пов'язаність з особами, що перебувають під санкціями.

Джерело: сформовано за даними ПАТ «Філіп Морріс Україна».

Більшість проблем, пов'язаних з управлінням ризиком, у сучасних умовах можна вирішити доволі оперативно за допомогою підвищення стратегічної значущості ризику, що має вплив конкурентні відносини між суб'єктами господарювання (додаток 3).

3.2. Інструменти цифрової трансформації компанії Філіп Морріс

Будуючи систему факторів для аналізу мікросередовища, інструменти та цифрові продукти, систематизовані за напрямками підвищення конкурентоспроможності підприємства представлено у табл. 3.2. Збір, аналіз і перетворення великих даних в цінну інформацію дозволяють більш точно прогнозувати попит на ринку, оптимізувати складські запаси, своєчасно визначати тенденції ринку, попит і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Всілякі онлайн платформи дозволяють збирати унікальну, персоналізовану інформацію про клієнтів з метою підвищення якості їх обслуговування і лояльності до компанії. Збір, аналіз і перетворення великих даних в цінну інформацію дозволяють більш точно прогнозувати попит на ринку, оптимізувати складські запаси, своєчасно визначати тенденції ринку, попит і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Онлайн платформи дозволяють збирати унікальну, персоналізовану інформацію про клієнтів з метою підвищення якості їх обслуговування і цифрові технології дозволяють оптимізувати управління ланцюгами

поставок, скорочуючи час доставки, знижуючи ризики затримок і покращуючи прозорість всього логістичного процесу, що особливо важливо в умовах глобалізації ринків і високого ступеня взаємозв'язку і кооперації між компаніями-виробниками, дилерами, посередниками та іншими учасниками в ланцюзі поставок.

Таблиця 3.2

Інструменти та цифрові продукти, систематизовані за напрямками конкурентоспроможності підприємства

Напрямок підвищення конкурентоспроможності підприємства	Методи та інструменти	Приклад цифрових інструментів
1	2	3
Цифрова трансформація бізнес-процесів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Системи управління виробництвом (MES) дозволяють інтегрувати і координувати різні етапи виробництва, забезпечуючи більш гнучке та прозоре управління. 2. Автоматизація виробничих процесів. Застосування промислових роботів, автономних систем, автоматичної ліній, яка скорочує людські помилки і підвищує ефективність. 3. IoT-технології для моніторингу обладнання. Онлайн-моніторинг стану обладнання дозволяє своєчасно запобігати збоєм та опереджати несправність 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Digital Manufacturing Platform – система моніторингу та управління виробничими процесами, яка використовує комп'ютерний зір та штучний інтелект. 2. Pruffi Smart Factory – програмне рішення для автоматизації та оптимізації виробничих операцій
Інновації в продукції та послугах	<ol style="list-style-type: none"> 1. Design Thinking. Методологія для розробки інноваційних продуктів, яка фокусується на потребах та бажаннях користувач. 2. Rapid Prototyping. Створення швидких прототипів дозволяє тестувати ідеї та концепції на ранніх етапах розробки. 3. Цифрові платформи для збору зворотного зв'язку. Онлайн-платформи для взаємодії з клієнтами, де користувачі можуть пропонувати свої ідеї і ділитися відкликання 	<ol style="list-style-type: none"> 1. "Flowlab" – платформа для створення інтерактивних прототипів, дозволяє швидко перевірити ідеї та концепції. 2. "Usetiful" від Usetiful – інструмент для створення інтерактивних навчальних сценаріїв та інструкцій для користувачів
Управління даними та аналітика	<ol style="list-style-type: none"> 1. Аналіз великих даних (Big Data Analytics). Застосування технологій для обробки та аналізу великих обсягів даних, що дозволяє виявляти приховані патерни. 2. Штучний інтелект та машинне навчання. Автоматизований аналіз даних для виявлення трендів і передбачення майбутніх подій. 3. BI-системи (Business Intelligence – платформи для візуалізації даних і створення дашбордів, що допомагає управлінцям приймати рішення на основі актуальної інформація 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insightify – платформа для аналізу даних і створення дашбордів для бізнес-аналітики. 2. Anodot – система моніторингу даних у реальному часі та автоматичного виявлення аномалій

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Цифрова взаємодія з клієнтами	<ol style="list-style-type: none"> 1. CRM-системи (Customer Relationship Management) – платформи для управління відносинами з клієнтами, збору та аналізу даних про клієнтів. 2. Системи управління клієнтським досвідом (CX) забезпечують безперервне поліпшення клієнтського досвіду на основі зворотної зв'язки. 3. Онлайн-платформи та Додатки представляють клієнтам зручні канали для замовлення товарів і послуг, спілкування з представниками компанії та отримання інформації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Birix24 – комплексне рішення для управління взаємовідносинами з клієнтами, включаю CRM, комунікації та колаборацію. 2. Clover CRM – система, орієнтована на автоматизацію процесів продажів та обслуговування клієнтів
Управління ланцюгами поставок	<ol style="list-style-type: none"> 1. SCM-системи (Supply Chain Management) - платформи для оптимізації процесів в ланцюгах поставок, від прогнозування попиту до управління запасами. 2. IoT для логістики. Використання сенсорів і IoT-технологій для відстеження місця розташування вантажів, контролю температури та інших параметрів. 3. Електронні торгові майданчики дозволяють оптимізувати пошук і вибір постачальників, спрощують оформлення замовлень 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SAP Integrated Business Planning – платформа для управління ланцюгами поставок, включаючи планування попиту, планування виробництва та управління запасами. 2. Interra – електронна платформа для управління закупівлями й продажами у промисловості
Кібербезпека та захист даних	<ol style="list-style-type: none"> 1. Антивірусні та антималварні програми – захист від шкідливих програм і кіберзагроз. 2. Файрволи і системи виявлення вторгнень. Моніторинг мережевої активності та запобігання несанкціонованого доступу. 3. Навчання співробітників безпеки. Проведення навчання персоналу, щоб запобігти соціальній інженерії та фішинговим атакам 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Endpoint Security for Business – комплексний пакет для захисту корпоративних мереж, включаючи антивірус, файрвол та управління загрозами. 2. Cryptopro – продукт для забезпечення шифрування даних та цифрового підпису
розвиток людських ресурсів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Навчання та розвиток. Організація тренінгів, онлайн-курсів і семінарів для співробітників, щоб вони освоїли нові навички. 2. Використання онлайн-платформ для самостійного вивчення та розвитку навичка. 3. Створення інноваційної корпоративної культури. Просування інновацій та ініціатив серед співробітників, щоб стимулювати внутрішні інновації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. SkillFactory– онлайн-платформа для навчання цифровим навичкам, включаючи програмування, аналітику та дизайн. 2. Mentorbox – платформа для організації корпоративного навчання

Джерело: власні дослідження.

Зі зростанням цифрової залежності підприємств підвищується і рівень загроз кібербезпеці. Захист цифрових активів і даних стає невід'ємною частиною успішної діяльності не тільки кредитних і фінансових установ, але і всього бізнесу. Кожен з представлених напрямків грає важливу роль у забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності підприємств.

Комбінування цих інструментів і методів в межах кожного напрямку, застосування сучасного програмного забезпечення дозволяють підприємствам ефективно адаптуватися до вимог цифрової економіки, швидше реагувати на зміни, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, тим самим підвищуючи рівень конкурентоспроможності. В умовах швидко мінливої цифрової економіки підприємства стикаються з низкою викликів, пов'язаних з необхідністю забезпечення високої конкурентоспроможності на зовнішньому і внутрішньому ринку, що вимагає від підприємств високого ступеня адаптивності і готовності до змін. Кожен напрямок підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств в епоху цифрової економіки є важливим фактором впливу на ефективність та стійкість бізнесу. Незважаючи на потребу в інвестиціях і ресурсах для їх реалізації, кожен з напрямків відкриває нові переваги для компанії порівняно з конкурентами, а саме, впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати всі бізнес-процеси; створювати інноваційні продукти та послуги, які більшою мірою задовольняють потреби покупців; приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі збору та аналізу численних даних; підтримувати контакт з клієнтами; більш ефективно управляти ланцюгами поставок і створення вартості цінності продукту; забезпечувати кібербезпеку; розвивати та навчати співробітників без відриву від виробництва у короткі терміни. Сукупність цих факторів є основою розвитку і процвітання підприємств в епоху цифрової економіки.

Оцінка ринка виявила, що серед найбільш та функціональних CRM – систем найкращі рішення «AmoCRM», «FreshOffice», «Oracle WebCenter», «YCLIENTS», «Terrasoft», SmartSRM. Оцінка економічної складової ефективності впровадження системи управління ресурсами та процесами компанії – це SmartSRM. Проєкт локального впровадження інформаційної системи в роботу Philip Morris передбачає призначення відповідальним за його реалізацію фахівця, чийми функціональними обов'язками є внутрішня комунікація та ефективна взаємодія між підрозділами (наприклад, керівника

ІТ-відділу, відділів кадрів, адміністрування та контролю). Команду проекту пропонується організувати серед працівників компанії. Команді проекту належить вирішувати завдання щодо збору інформації (документи, клієнтську базу, список співробітників з контактними даними) з керівників підрозділів, ресурсів компанії для заповнення порталу, заповнити портал зібраними даними, додати шаблони, скласти навчальні матеріали на підставі наявних інструкцій від розробників і відкритих навчальних матеріалів за системою SmartSRM, провести аналіз відгуків про тестування, скласти підсумковий тест на виявлення використання системи співробітниками компанії, проаналізувати підсумки тестування та надати звіти керівнику проекту. Схематично учасників проекту відображено на рис. 3.2.

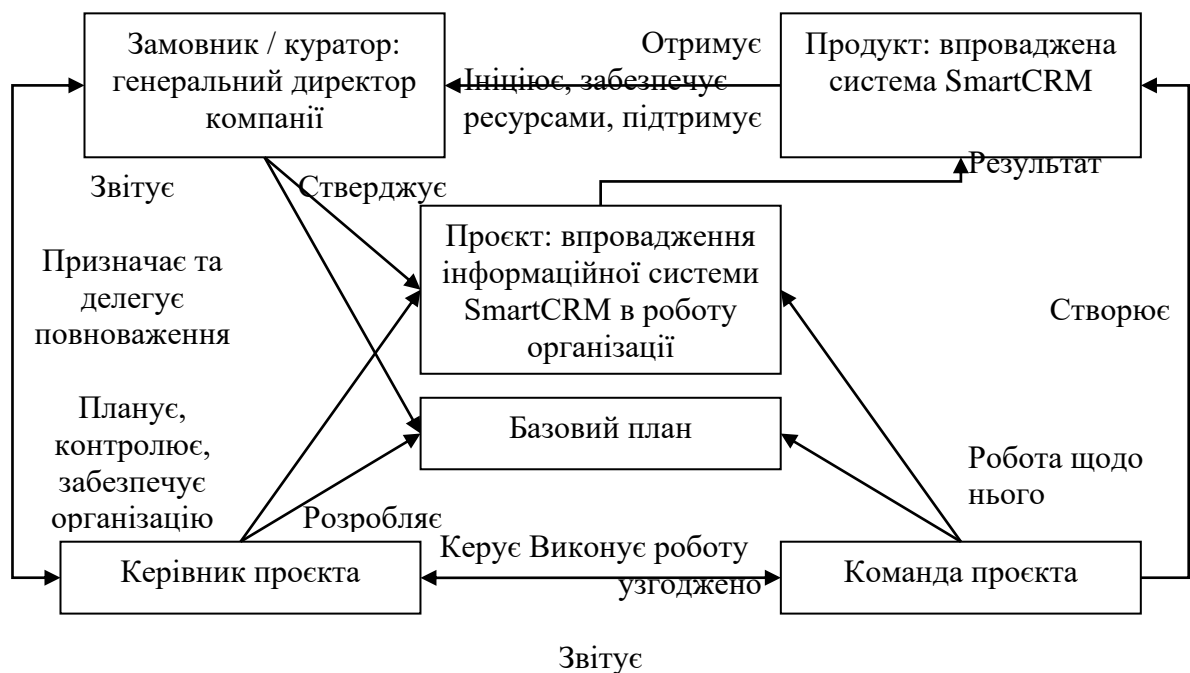


Рис. 3.2. Взаємодія учасників проекту

Джерело: власні дослідження на основі [17–24].

Проект може зустрітися з такими ризиками як порушення термінів, проект не завершиться; етап буде пропущений, або порядок виконання етапів буде порушений; керівники відділів не підуть на контакт; впроваджувана система виявиться неефективною та незручною у роботі; документація проекту загубиться або не буде вестися. З метою уникнення ризиків або

мінімізації їх негативного впливу в межах проекту розроблена модель процесу впровадження багатофункціональної системи SmartCRM в роботу компанії. Виявлені наступні етапи: Етап 1 Формування вимог; Етап 2 Аналіз специфікацій та проектування; Етап 3 Реалізація; Етап 4 Збір інформації; Етап 5 Заповнення системи інформацією; Етап 6 Навчання співробітників; Етап 7 Тестування; Етап 8 Доопрацювання системи; Етап 9 Відключення діючих систем; Етап 10 Запуск і використання системи; Етап 11 Проведення тестування; Етап 12 Підведення підсумків. Чинниками успіху також будуть готовність до фінансування, чітка продумана аналітика, високий рівень професіоналізму співробітників, розширення асортименту продукції, оптимізація бізнес-процесів. У табл. 3.3. наведена матриця розподілу бізнес-процесів між відділами компанії.

Таблиця 3.3

Матриця бізнес-процесів та їх розподіл між відділами

Процес	Відповідальний за процес								
	Генеральний директор	Відділ маркетингу	Облікова служба	Юридичний відділ	Відділ кадрів	Відділ продажів	Технічний відділ	ІТ-відділ	Господарський відділ
1. Планування робіт	+								
2. Управління та контроль	+								
3. Маркетинг		+							
4. Продаж послуг						+			
5. Організація процесу навчання							+		
6. Підготовка документів							+		
7. Видача посвідчень							+		
8. Актуалізація програм та створення методик								+	
9. Підтримка роботи ІС								+	
10. Бухгалтерський та фінансовий облік			+						
11. Робота з кадрами					+				
12. Підтримка ПО								+	
13. Управління якістю				+					
14. Закупівля витратних матеріалів									+

Джерело: власні дослідження на основі [27–35].

Філіп Морріс інвестує 330 млн доларів у нову виробничу базу у Львівському регіоні України, продукція якої буде орієнтована на внутрішній

ринок країни. Philip Morris International планує створити 250 робочих місць пропонуючи їх в основному співробітникам харківського підприємства [34]. Ці інвестиції є одним з вкладень відбудову української економіки, розглядаючи країну як довгострокового економічного партнера [22]. Перспективні напрями досліджень та практики впровадження процесної діяльності є проектний підхід. Зокрема за пропозицією та безпосередньої участі автора реалізовано проекти підтримки нових продуктів компанії:

1) Проект розробці маркетингових матеріалів з метою розміщення у торгових точках мереж партнерів включав такі складові: а) проведення переговорів з партнерами; б) аналіз обладнання кожної з мереж партнерів та подальшу розробку нового обладнання; в) пошук підрядників та проведення тендерів серед підрядників з метою укладання найбільш вигідного контракту за ціновими пропозиціями та виробничими потужностями; г) перевірка виготовленого обладнання на відповідність Закону України «Про ... охорони здоров'я ... від шкідливого впливу тютюну»; д) обробка фінансових документів за проектом; е) розподіл виготовленого обладнання серед торгових точок партнерів у внутрішніх системах компанії.

2) Проект по роботі зі зворотнім зв'язком від споживачів, який передбачає: а) підготовку та оптимізацію каналів для зворотного зв'язку (онлайн чати, сайт компанії та гарячу лінію); б) розробку та узгодження змін в роботі каналів зворотного зв'язку відповідно до Закону України «Про ... охорони здоров'я населення ...»; в) оптимізацію та навчання агентів колл-центру; г) аналіз отриманих звернень від споживачів.

3) Проект по взаємодії з регіональними командами компанії включав: а) аналіз ситуації ринку, кожного регіону країни; б) збір зворотного зв'язку та пропозицій по оптимізації продажів від регіональних працівників; в) визначення цілей для кожної регіональної команди.

Роботизація дозволяє автоматизувати бізнес-процеси в компанії, коли персонал, не володіючи алгоритмічними навичками, працюючи з базами даних в режимі реального часу, реалізує прямий маркетинг, персоналізацію

повідомлень, отримуючи он-лайн зворотний зв'язок зі споживачами і торговими партнерами (табл. 3.4). [12].

Таблиця 3.4

Функціональні можливості TeamSale CRM від Zadarma

Функції	Зміст функції
Організація робочих процесів та корпоративних комунікацій	<ul style="list-style-type: none"> * Картки співробітників з контактними даними та ієрархією всередині компанії * Діловий чат і пряма трансляція для спілкування * Опитування співробітників * Внутрішні дзвінки (включаючи відео) * Файлове сховище та робочі групи
Інструменти для контролю виконання замовлень та управління проектами	<ul style="list-style-type: none"> * Облік робочого часу * Роботи та тригери * Контроль навантаження із зазначенням ліміту завдань на етап * Контрольні списки і лічильники в задачах * Діаграми Ганта та шаблони проектів * Швидкий пошук завдань
Запис всіх комунікацій з клієнтами і управління процесами продажів	<ul style="list-style-type: none"> * Ліди, угоди, пропозиції та інші атрибути CRM-системи * Форми CRM для збору контактів або запитів * Автоматизація процесів за допомогою роботів * Зручний мобільний додаток, інтегрований з голосовими помічниками * Візуалізація звітів
Підключення всіх каналів зв'язки, включаючи месенджери та соціальні мережі	<ul style="list-style-type: none"> * Підключення каналів зв'язку, забезпечення історії відносин * Месенджери, вже підключені до CRM системи * Безкоштовний онлайн-чат (налаштування чат-ботів)
Створення власних сайтів та інтернет-магазинів за допомогою вбудованих шаблонів та інструментів	<ul style="list-style-type: none"> * Велика кількість готових шаблонів сайтів і цільових сторінок * Вбудований конструктор для створення унікального дизайну * Підключено Google Analytics * Можливість SEO-оптимізації * Торговий майданчик для додатків * Форми зворотного зв'язку та Чати

Джерело: власні дослідження на основі [27–35].

Польове дослідження 2022 р. включало аналіз діджиталізації таких компаній, як Philip Morris, JTI, BAT, Imperial Tobacco і Don Tabak, представлених в Україні визнаних в якості найактивніших учасників тютюнового ринку. З метою забезпечення переведення комерційних програм у цифровий формат тютюнові компанії розробили веб-платформи і мобільні додатки для своїх торгових партнерів. Найвідомішими додатками учасників дослідження у 2022 р. були «PickAr» від PMI та JTI Club від JTI. Додатки (CRM-система) встановлювалися торговими представниками компаній на смартфони комерційних партнерів або на телефони, надані компаніями. В цьому плані TeamSale CRM від Zadarma стає досить зручним майданчиком для розробки CRM-систем для польових робіт в межах комерційної

активності компаній, а також діджиталізації, цифровізації та інтеграції з іншими бізнес-процесами. Наслідки впровадження пілотного проєкту представлено на рис. 3.4.

Основні наслідки впровадження CRM системи	Істотна залежність запуску системи від фінансової мотивації партнерів програми, їх завантаженості основним функціоналом та рівня їх цифровізації (вміння користуватися смартфоном та Інтернетом). Навички кінцевих користувачів не мали значення,
	За відсутності цифрових навичок у кінцевих споживачів або в разі користування ними кнопочними телефонами партнери програми здійснювали ідентифікацію через власний смартфон за допомогою sms
	Кількість кінцевих користувачів, які отримували допомогу партнерів не перевищувала 1%
	Невеликі проблеми з підключенням до Інтернету частково впливали на показники роботи CRM системи
	У цілому система була прийнята партнерами програми та кінцевими користувачами як проста у використанні та швидкозавантажувана
	У період пандемії та під час зростання навантаження на персонал спостерігалось зниження роботи системи на 20%, що підвищує роль партнерів програми комунікації з кінцевими користувачами
	Значний початковий супротив впровадженню системи там, де їй передувала паперова альтернатива
	Відсутність смартфонів у партнерів програми вимагала більше замученості у роботі з системою

Рис. 3.4. Основні висновки пілотного впровадження CRM-системи

Джерело: власні дослідження на основі [27–35].

CRM-система, зокрема, акумулювала в електронному вигляді інформацію про торгові програми, їх ефективність та отримані бонуси бізнес-партнерами (система управління завданнями), містила навчальні матеріали та матеріали щодо взаємодії з торговими партнерами. Перші пілотні проєкти цифрових B2B-додатків були апробовані у Києві ще у 2014 р. («PickAp»). Масовий запуск цифрових додатків відбувся у 2017 р. Загалом учасники дослідження, особливо у Києві, відзначили позитивні наслідки переходу на цифровий канал.

Висновки до розділу 3

1. Більшість компаній FMCG зосереджуються на кінцевому споживачеві та на додатках, пов'язаних із споживачами (цифровий маркетинг, електронна комерція). Однак пандемія 2020 року прискорила цифровізацію торгового маркетингу і партнерських програм на рівні B2B («бізнес для бізнесу») і B2B2C («бізнес для бізнесу для кінцевого споживача»), а також розвиток мобільних CRM-систем.

2. Попередній негативний досвід роботи партнерів з менш досконалыми цифровими інструментами істотно знижує бажання бізнес-партнерів переходити на цифрові системи і пояснювати цифрові інструменти кінцевим користувачам. З метою полегшення процесу переходу вважаємо за потрібне особисте тестування взаємодії з системою на етапі запуску.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Бізнес-процеси – це послідовність дій або операцій, які виконуються для досягнення певної мети або результату. Оптимізація бізнес-процесів – це процес покращення ефективності, продуктивності, якості та інноваційності бізнес-процесів шляхом виявлення, аналізу та внесення змін у їх структуру, параметри, ресурси та взаємодію. Організація бізнес-процесів - це процес встановлення порядку, логіки, правил та відповідальності бізнес-процесів, а також їх координація та контроль. Наразі існує багато методів та інструментів для оптимізації та організації бізнес-процесів, наприклад: 1) бенчмаркінг (метод порівняння власних бізнес-процесів з найкращими практиками галузі або конкурентів з метою виявлення слабких місць та можливостей для покращення), реінжиніринг (метод радикального переосмислення та перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення суттєвих покращень у критичних показниках, таких як витрати, якість, обслуговування та швидкість), мейка (метод систематичного визначення, вимірювання, аналізу, поліпшення та контролю бізнес-процесів з метою зменшення варіації та підвищення якості), BPMN (бізнес-процесна модель та нотація стандартна графічна нотація для моделювання бізнес-процесів, яка дозволяє візуалізувати, документувати, аналізувати, оптимізувати та автоматизувати бізнес-процеси).

2. Напрями та оцінки ефективного розвитку бізнес-процесів залежать від цілей, стратегії, ресурсів та конкурентної ситуації підприємства. Узагальнюючи принципи та критерії, можна визначити такі: 1) принципи ефективного розвитку бізнес-процесів включають такі аспекти, як орієнтація на клієнта, цілісність, гнучкість, інноваційність, неперервне вдосконалення, вимірювання та контроль; 2) критеріями оцінки ефективності бізнес-процесів зазвичай є якість кінцевого та проміжних результатів, змістовність та компактність дій виконавців, ефективність управління, час виконання та вартість процесу.

3. Philip Morris International (PMI) – це світова тютюнова компанія, яка виробляє та продає сигарети, електронні сигарети, тютюнові вироби з підігрівом, нікотинові пакетики та інші продукти. Досвід розробки PMI включає: 1) трансформацію бізнесу від традиційного виробника сигарет до постачальника альтернатив без тютюнового диму з метою стати компанією, яка здебільшого відмовляється від тютюнового диму до 2025 р.; 2) інвестування в дослідження і розробки, інновації та науково обґрунтовані підходи для оцінки та обґрунтування потенціалу зниження шкоди своїх продуктів, що не містять тютюнового диму; 3) участь у корпоративній венчурній діяльності PM Equity Partner, дочірньої компанії PMI з метою підтримки стартапів і підприємців у сферах науки про життя, технології охорони здоров'я та стійкість; 4) взаємодія з науковою спільнотою, регуляторами, експертами в галузі охорони здоров'я та іншими зацікавленими сторонами для обміну науковими та фактичними даними, сприяння діалогу та співпраці щодо зменшення шкоди від тютюну; 5) розробка програми навчання протягом усього життя для співробітників з метою підвищення їх навичок та компетенцій і підготовки до майбутнього.

4. Philip Morris Ukraine є дочірньою компанією глобальної тютюнової компанії Philip Morris International, яка виробляє і продає сигарети і бездимну продукцію. Відповідно до реєстрації: Philip Morris Ukraine управляє виробничим підприємством в Харкові, пропонуючи споживачам бренд для українського ринку й на експорт. Компанія також управляє філіями PMI у Вірменії, Грузії та Молдові. Активи: Philip Morris Ukraine за 2020 р. склали 11,51 млрд грн, що на 18% більше порівняно з 2019 р. Її основні активи включають основні засоби, товарно-матеріальні запаси. Зобов'язання Philip Morris Ukraine у 2020 р. становили 3,72 млрд грн, що менше на 8,5% рівня 2019. р Її основні зобов'язання включають торгіву та іншу кредиторську заборгованість, зобов'язання з поточного податку на прибуток, резерви і відкладені податкові зобов'язання.

5. Оскільки процеси існують в організації не ізольовано, вони тісно взаємопов'язані і сильно впливають один на одного, аналіз і комплексне застосування описаних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-процесів дозволить повсюдно зміцнити і підвищити результативність системи менеджменту якості організації, значно скоротити витрати, а також підвищити задоволеність споживачів та інших зацікавлених сторін. Таким чином, можна вивести за межі процесу цілі підрозділи, що значно знизить сумарні витрати на процес. Застосування концепції «бережливе виробництво» як комплексного підходу до оптимізації процесів. В межах бережливого виробництва існує багато різних методів, які дозволяють детально аналізувати бізнес-процеси, виявляти проблеми всередині процесів і усувати їх, підвищуючи ефективність діяльності компанії. Крім цього, в основі даної концепції лежить не одноразове усунення проблем в процесах компанії, а постійне вдосконалення та моніторинг отриманих результатів, що дозволяє підтримувати і підвищувати конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). С. 126–136.
2. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І. Сіменко, Т. Косової. К.: ЦУЛ, 2013. 384 с.
3. Ареф'єва О., Луцька Т. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактор, формування, конкурентоспроможність: моног. К.: Вид. Європ. ун-ту, 2009. 96 с.
4. Біловодська О. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств: моног.. Суми: Мрія-1, 2010. 440 с.
5. Виноградова О. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: моног.. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
6. Гарнов А. Економіка підприємства. 2014. URL: https://stud.com.ua/37085/ekonomika/avtomatizatsiya_biznes_protseviv_pidpriyemstva#42
7. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник КНУ ім. Т. Шевченка*. 2013. №10 (151). С. 78–82.
8. Демиденко В. управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek20151145>.
9. Денисенко Л. О. Шацька С. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів основа формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>
10. Дикань В., Єлагін Ю., Корінь М. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 62 с. 95
11. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги». URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
12. Єршова О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник КНУ технологій та дизайну*. 2016. № 6. С. 66–79.
13. Єсіпова К. Класифікація бізнес-процесів туристичних підприємств

Економічний простір. 2010. №42. С. 220–228.

14. Ковшова І. Оптимізація бізнес-процесів – засіб підвищення ефективності діяльності підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53–62.

15. Козаченко, А. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів URL: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>

16. Командровська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність, методи удосконалення URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2011_30/Moroz.pdf

17. Коненко В. Методологія організації й проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek20201131>

18. Коптева Г. Підходи до оцінки зрілості бізнес-процесів підприємства їх економічної безпеки. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek2020445>

19. Коюда В., Пасько М. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства *БІЗНЕСІНФОРМ* № 1. 2018. С. 302–311.

20. Красюк І, Барбарук А., Шейніна М. Інноваційні маркетингові технології організації роздрібної торгівлі. *Практичний маркетинг*. 2018. №11 (261). С. 25–30.

21. Кривов'язюк І. Інноваційна економіка. К.: Кондор, 2016. 384 с. 26.

22. Кривов'язюк І., Левчук Т. Проблеми забезпечення ефективності діяльності підприємства, вирішення в сучасних концепціях господарювання. *Науковий вісник ХДУ*. 2017. Вип.. 23. Ч. 2. С. 50–53.

23. Кривов'язюк І.. Функціонування та розвиток підприємств умовах кризи: системно-аналітичний підхід: моног. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.

24. Кунаєв А. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник ЗДІА*. 2017. Вип. 2(1). С. 117–125.

25. Лаврененко, В. Організаційний розвиток підприємства URL: <http://>

library. if.ua/book/28/1897.html

26. Левченко Ю., Шекмар Н. Методичні підходи до визначення ефективності діяльності підприємства. *Науковий вісник Ужгор. Ун-ту*. 2011. Вип.. 32, С. 130–137.

27. Лепейко Т., Котлик А. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.

28. Лисенко О. Класифікація бізнес-процесів на підприємствах: теоретичні аспекти. *Університетські наукові записки*. 2013. № 2. С. 190–197.

29. Лисенко О. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник СхіднНУ ім. В. Даля. Луганськ*, 2011. № 13 (167). С. 314–319.

30. Маслянюк П. Системне проектування процесів інформатизації. *Наукові Вісті НТУУ «КПІ»*. 2008. № 1. С. 28–36.

31. Маслянюк П., Майстренко О. Проблеми та задачі моделювання бізнес-процесів організаційної структури. *Вісник НТУУ «КПІ»*. 2007. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36524/1/2011-1-9.pdf>

32. Мельник О., Муқан О., Злотнік М.. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства, їх оптимізація в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2019. Вип. 2. С. 43–52

33. Олексій В. Сучасні методики удосконалення бізнес-процесів підприємств. *Інноваційний розвиток освіти, науки, бізнесу, суспільства та довкілля: матеріали VII Нац. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 20.05.2022 р.)*. Тернопіль: Вектор, 2022. С. 45–46.

34. Павлова В., Паршина О. Управління бізнес-процесами підприємства використанням сучасних аналітичних технологій. *Академічний огляд*. 2017. № 1. С. 54–61.

35. Павлюк Л., Оксенюк К. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів підприємств. *Економічний форум*. 2017. № 4. С. 148–151.

36. Пархомець М., Гудак В. Організаційно-економічний механізм забезпечення дохідності с.-г. підприємств: теорія, методика, практика: моног.

Тернопіль: ТНЕУ, 2014. 256 с.

37. Помазун О. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 3. С. 12–17.

38. Пономаренко В., Мінухін С., Знахур С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: моног. Х.: ХНЕУ, 2013. 244 с. 98–45.

39. Рубан В. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. *Вісник КНУТД*. 2012. №6. С. 239–247.

40. Сарай Н. Оптимізація управління бізнес-процесами підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. № 1–2. С. 79–84.

41. Свінцицька О., Сугоняк І., Пулеко І. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології комунікаціях ІТ-проектів. *Технічна інженерія*. 2021. № 1. С. 59–65.

42. Січко Т. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2016. № 2. С. 190–201.

43. Стандарт 10 ISO 9001:2000 «Управління бізнес-процесами». Системи управління якістю. Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2001. К.: Держстандарт України, 2001. 13 с.

44. Тур О., Матусевич А. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415>

45. Ходаківський О. Управління бізнес-процесами підприємства. *Агро світ*. 2017. № 22. С. 60–64.

46. Христенко К. Побудова бізнес-процесів на підприємствах енергетичної галузі. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2010. 22 (1). С. 166–175.

47. Чорна Н. Менеджмент в умовах цифровізації економіки. *Перспективи розвитку науки і бізнесу в глобальному середовищі*: матеріали Між нар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 20.05.2020 р.). Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2020. С. 100–101.

48. Чорнобай Л., Дума О. Бізнес-процеси підприємства: класифікація структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз*. 2015. Том 22. № 2. С.

171–182.

49. Шемаєва Л., Безгін К. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: моног. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

50. Azərbaycan Respublikasında ağır sənaye və maşınqayırmanın inkişafına dair Straateji Yol Xəritəsi. Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016, 6 dekaabr tarixli Fərmanı ilə təsdiq edilmişdir.

51. Chernobai, L., Duma, O. Business praocesses of the enterprise: general characteraistics and economic essence. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhament ta pidpriemnytstvo v Ukraaini: etapy stanovlennia i proablemy rozvytku* – 2013, s. 125-131.

52. Danchuk V., Lutsiuk D. Construction of business centera process models as the integral parta of the ecommerce company and developaing the conceptual architecture and protoatypes of the user interaface on their basis. *Visnyk Natsionalanoho transportnoho universytaetu*. K.: NTU. 2013. Vol. 27.

53. Davenport T. Process innovation: reenginedering work through inform adtion technodlogy. Bodston, Mass.: Harvard Business School Press, 2003. 337.

54. Davenport T., Short J. The New Industrial Engineeiring: Information Technology and Buisness Prociess Redesign. *Sloan Management Review*. 1990 (Sumimer). P. 11–27.

55. Deming W. Edwards. Out of the Crisis. Cambridge, Mass: Massachusetts Instiitute of Technology, Center for Advainced Engineering Study, 1986. 6. Mainagement of a large enterprise [Text]: monographi / A. Kozachenko, A. Liashenko, Y. Ladyko and oth. K. : Libra, 2006. 384 s.

56. Fomichov S., Starostina A. Fundamentals of quality maigaement, Kyiv: MAUP.

57. Hammer M. Reengeneeiring the Corporation: A Manifiesto for Busiiness Revolution. *Business Horiizons*, 1993. 285 p.

58. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Business Books, New York, 1993.

59. Harrington H. Busiiness process improvemient: the breakthrough strategy for total qualiity, productivity & coimpetitiveness, McGraw-Hilli, 2001.

60. ISO 8402:1994. Управління якістю і забезпечення якості. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=6031
61. Kostina O. Diagnostics and management of business processes in the context of enterprise crisis management *Electronic scientific edition "Ekonomika i suspilstvo"*. 2019. Vol. 10. C. 287–297.
62. Md Imtiaz Mostafiz, Murali Sambasivan, See Kwong Goh, "Impacts of dynamic managerial capability and international opportunity identification on firm performance", *Multinational Business Review*, 2019.
63. Novykova I., Chorny R., Chorna N., Bey R., Leszczynski V. Simulation of Comprehensive Assessments of Personnel Innovation Development Management System. In: Alareieni, B., Hamdan, A. (eds) *Financial Technology (FinTech), Entrepreneurship, and Business Development. ICBT2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, Vol 486. Springer, Cham.2022. P. 95–108.
64. Oikhman E., Popov E. *Business reengineering: reengineering of organizations and information technology*. K. : Finance and Statistics, 1997. 336 c.
65. Plesu G., Shapoval S., Fomenko A. Organizational innovations as the main factor of transforming the enterprises with foreign economic activity. *Odessa Polytechnic University*, 2009, vol. 1(31)
66. Porter M. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. 540 p.
67. Prodius O., Naida E. Business process reengineering as a modern management concept. *Electronic scientific edition "Ekonomika ta suspilstvo"* 2019.
68. Robson M., Ullah. *A Practical Guide to Business Process Re-Engineering*. *Gower Publishing Company* 1996. 159 p.
69. Scheer A., Jost W.: *ARIS in der Praxis*. Springer, Berlin 2002.
70. Skryabina N. Theoretical aspects of business process management in the context of implementation of the enterprise development strategy. *Business-Infom.* 2014. №11. C. 295–302.
71. Zeynalova S. *Azərbaycan neftqazıxarma sənayesində xərclərin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi. İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiya işinin avtoreferatı*. Bakı: 2010. 23 s.

ДОДАТКИ