

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Палагін Євгеній Васильович

УДК 658.5.012.1

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління ефективністю бізнес-процесів в умовах ФОП «Настенко С.В.»

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ Палагін Є.В.  
(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Забуранна Леся Валентинівна  
д.е.н., професор

Житомир – 2025

## АННОТАЦІЯ

**Палагін Є.В. Управління ефективністю бізнес-процесів в умовах ФОП «Настенко С.В.». – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню та удосконаленню системи управління ефективністю бізнес-процесів підприємства. Проведено оцінку показників продуктивності, якості та витрат, розроблено систему ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу процесів. Обґрунтовано очікувані результати впровадження змін, які покращать конкурентні позиції підприємства на ринку.

*Ключові слова:* управління, ефективність, бізнес-процес, KPI, автоматизація, оптимізація.

## SUMMARY

**Palahin Ye.V. Management of Business Process Efficiency in the Context of the Private Entrepreneur Nastenenko S.V. – Manuscript.**

Qualification thesis for the degree of Bachelor in specialty 073 "Management" – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The thesis is dedicated to the study and improvement of the business process efficiency management system. An assessment of productivity, quality, and cost indicators was conducted, and a system of key performance indicators (KPI) was developed for process monitoring. The expected results of implementing these changes were substantiated, which will enhance the enterprise's competitive position in the market.

*Keywords:* efficiency, management, business processes, KPI, automation, optimization.

## ЗМІСТ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                         | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ<br>ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ                            |    |
| 1.1. Сутність, значення та підходи до оцінювання бізнес-процесів у<br>діяльності підприємства..... | 6  |
| 1.2. Сучасні методи та інструменти управління бізнес-процесами.....                                | 12 |
| РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-<br>ПРОЦЕСІВ У ФОП «НАСТЕНКО С.В.»                |    |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП «Настенко С.В.» .....                                  | 15 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності<br>підприємства.....                      | 20 |
| 2.3. Оцінка управління ефективністю бізнес-процесів<br>ФОП «Настенко С.В.».....                    | 23 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ<br>БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОП «НАСТЕНКО С.В.»             |    |
| 3.1. Основні напрями оптимізації бізнес-процесів.....                                              | 27 |
| 3.2. Впровадження системи КРІ в управління бізнес-процесами.....                                   | 31 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                      | 34 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                    | 37 |
| ДОДАТКИ.....                                                                                       | 40 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах глобалізації економіки, динамічного розвитку технологій та підвищення рівня конкуренції питання забезпечення ефективного функціонування підприємств набуває особливої актуальності. Вирішальним фактором досягнення конкурентоспроможності стає не лише якість продукції чи послуг, а й ефективність управління внутрішніми процесами підприємства. Саме тому стратегічного значення набуває вдосконалення механізмів управління бізнес-процесами.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблематика управління бізнес-процесами є предметом активного наукового інтересу вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значний внесок у розвиток теоретичних основ бізнес-процесного підходу зробили такі вчені, як: М. Хаммер, Дж. Чампі, Дж. Гаррінгтон. Серед вітчизняних науковців варто відзначити Завадського Й.С., Кубіва Л.В., Кириченка О.А. та Пилипенка А.І.

**Мета та завдання дослідження.** Метою є дослідження особливостей управління ефективністю бізнес-процесів у ФОП «Настенко С.В.» та розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення.

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади управління бізнес-процесами підприємства;
- охарактеризувати діяльність ФОП «Настенко С.В.» у контексті управління бізнес-процесами;
- здійснити діагностику ефективності основних бізнес-процесів підприємства;
- ідентифікувати ключові проблеми у функціонуванні бізнес-процесів;
- сформулювати пропозиції щодо підвищення їх ефективності із застосуванням сучасних управлінських підходів.

**Об'єкт і предмет дослідження.** *Об'єктом дослідження* виступають

бізнес-процеси в діяльності ФОП «Настенко С.В.». *Предметом дослідження* є процеси управління ефективністю бізнес-процесів підприємства у контексті підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

**Методи дослідження.** У процесі виконання дослідження застосовано такі методи наукового пізнання: теоретичний аналіз і синтез наукових джерел, порівняльний аналіз, системний підхід, графічне моделювання, SWOT-аналіз, методи емпіричного спостереження та логічного узагальнення.

*Інформаційною базою* дослідження є внутрішня документація ФОП «Настенко С.В.», статистичні та фінансові дані підприємства, результати власного аналізу, а також наукові публікації з питань управління бізнес-процесами.

**Практичне значення отриманих результатів.** Розроблені пропозиції щодо управління ефективністю бізнес-процесів можуть бути імплементовані в діяльність ФОП «Настенко С.В.» та інших підприємств досліджуваної галузі.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.** Основні положення кваліфікаційної роботи висвітлено у наукових працях автора:

1. Палагін Є.В. Інновації як вектор розвитку сучасного підприємства. *Наукові читання – 2025*: зб. наукових праць працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ менеджменту, бізнесу і права Поліського національного університету. Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 166-168.

2. Палагін Є.В. Ефективність бізнес-процесів як фактор конкурентоспроможності підприємства. *Політика згуртування ЄС: реальність, виклики, перспективи*: зб. наукових праць міжнар. наук.-практ. конф. (м. Житомир. 09 травн. 2025 р.). Житомир: Поліський національний університет, 2025. С. 21-24.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Робота викладена на 31 сторінках комп'ютерного тексту (основний зміст – 27 сторінок). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 10 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

#### 1.1. Сутність, значення та підходи до оцінювання бізнес-процесів у діяльності підприємства

Управління сучасним підприємством передбачає наявність чіткої структури його діяльності, що забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей. У цьому контексті провідне місце посідає бізнес-процесний підхід, який розглядає підприємство як сукупність взаємопов'язаних процесів, орієнтованих на створення цінності для споживача.

Бізнес-процес (від англ. *business process*) – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних дій або функцій, що виконуються у визначеній послідовності з метою досягнення певного результату, який має цінність для споживача або іншого зацікавленого суб'єкта. За визначенням М. Хаммера та Дж. Чампі, бізнес-процес – це сукупність видів діяльності, які потребують одного або кількох видів вхідних ресурсів і створюють вихід, що має цінність для споживача [10].

Бізнес-процеси класифікують за різними критеріями (рис. 1.1, додаток А), зокрема:

- за призначенням: основні (виробничі, торговельні), допоміжні (технічне обслуговування, ІТ-підтримка), управлінські (планування, облік, контроль);
- за рівнем повторюваності: стандартні (типові) та нестандартні (разові, проектні);
- за рівнем деталізації: стратегічні, тактичні, операційні.

У рамках процесного підходу до управління підприємством функції управління розглядаються не як ізольовані завдання окремих підрозділів, а як елементи інтегрованої системи процесів (табл. 1.1 додатку Б). Це дозволяє

встановити причинно-наслідкові зв'язки між ресурсами, діями та результатами, підвищити прозорість діяльності підприємства, виявити "вузькі місця" та оптимізувати використання ресурсів [11].

Значення бізнес-процесів у діяльності підприємства полягає у наступному:

- забезпеченні системного підходу до організації праці та управління;
- формуванні орієнтації на споживача шляхом створення цінності на кожному етапі процесу;
- підвищенні прозорості діяльності та обґрунтованості управлінських рішень;
- створенні умов для стандартизації операцій і контролю якості;
- можливості впровадження інновацій і цифрових технологій для автоматизації процесів [23].

Оцінювання ефективності бізнес-процесів є важливою складовою системи управління підприємством, що дозволяє визначити результативність функціонування процесів, виявити «вузькі місця» та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Різноманітність підходів до оцінки зумовлюється як специфікою самих процесів, так і цільовими орієнтирами підприємства.

Дослідники пропонують розглядати цю категорію крізь призму ефективності та результативності, що є обґрунтованим підходом, оскільки ці поняття не тотожні, а радше взаємодоповнюючі. Попри те, що результативність частково охоплює показники економічної ефективності, її основна функція полягає в оцінці рівня досягнення цілей підприємства, що підтверджується існуючими зв'язками між цими категоріями:

$$E(\text{ефективність}) = \frac{(\text{ефект})}{\text{база}(\text{"ресурси"}, \text{"витрати"})} \quad (1.1)$$

$$R(\text{результативність}) = \frac{\text{Результати}}{\text{база}(\text{"ресурси"}, \text{"витрати"})} \quad (1.2)$$

Загалом, у науковій і прикладній літературі виділяють декілька основних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів [11, 13]:

### *1. Системно-аналітичний підхід.*

Передбачає розгляд бізнес-процесу як частини загальної системи підприємства. Оцінювання здійснюється за допомогою аналізу вхідних та вихідних параметрів процесу, рівня витрат ресурсів, взаємодії між елементами процесу та досягнення встановлених цілей. У цьому підході використовуються методи функціонально-вартісного аналізу (ФВА), структурно-логічного моделювання, діагностики процесів.

### *2. Підхід на основі ключових показників ефективності (KPI).*

Цей підхід передбачає формування системи Key Performance Indicators, які дозволяють вимірювати ефективність кожного бізнес-процесу через кількісні метрики. Наприклад:

- тривалість виконання процесу;
- рівень задоволеності клієнтів;
- кількість помилок або дефектів;
- витрати на процес;
- коефіцієнт використання ресурсів тощо.

Сильна сторона підходу – чіткість вимірювання та можливість встановлення цілей і нормативів.

### *3. Фінансово-економічний підхід.*

Базується на розрахунках економічної ефективності процесів через співвідношення результатів (доходу, прибутку, обсягу виробництва) та витрат.

Основні показники:

- рентабельність процесу;
- собівартість операцій;
- економічний ефект від удосконалення;
- приріст прибутку в результаті оптимізації процесу.

Цей підхід широко застосовується у виробничих сферах, зокрема в каменеобробній галузі.

#### *4. Якісний (експертний) підхід.*

Передбачає використання методів анкетування, експертних оцінок, SWOT-аналізу, які дають змогу визначити сильні та слабкі сторони процесів, їх адаптивність, рівень організованості, управлінські ризики. Цей підхід доцільний у разі обмеженої кількості статистичних даних або при первинній діагностиці бізнес-процесів.

#### *5. Підхід Business Process Maturity Models (BPMM)*

Застосовується в рамках концепції управління зрілістю процесів (наприклад, моделі CMMI, APQC, BPMM від OMG). Передбачає поетапну оцінку процесів за рівнем їх формалізації, керованості, оптимізації та інноваційності. Дає змогу встановити стадію розвитку процесного управління на підприємстві та визначити вектори вдосконалення.

Залежно від цілей аналізу підприємство може застосовувати один із підходів або їх комбінацію. Ефективне оцінювання має базуватись на принципах системності, регулярності, порівнюваності та орієнтації на результат [23].

Показники ефективності господарської діяльності дозволяють здійснювати оцінку та аналіз різних складових функціонування підприємства. Такий підхід надає керівництву можливість ухвалювати обґрунтовані рішення щодо стратегічного розвитку та вдосконалення бізнес-процесів (табл. 1.2 додатку В).

### **1.2. Сучасні методи та інструменти управління бізнес-процесами**

Управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) є одним із ключових напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах динамічного ринку та зростаючих вимог споживачів. Сучасні методи та інструменти управління бізнес-процесами спрямовані на забезпечення їх оптимізації, автоматизації та постійного вдосконалення [15].

Основні методи управління бізнес-процесами:

1. Картографування та моделювання бізнес-процесів. Використання спеціалізованих методологій (BPMN – Business Process Model and Notation, UML) дозволяє створювати візуальні моделі процесів, що допомагає аналізувати структуру, послідовність та взаємозв'язки між процесами. Картографування є базовим етапом для подальшої оптимізації.
2. Оптимізація бізнес-процесів. Застосування різних підходів, таких як методика Lean, Six Sigma, Kaizen, дозволяє виявити і усунути втрати, зменшити час виконання, підвищити якість та знизити витрати. Ці методи спрямовані на підвищення ефективності та усунення непотрібних операцій.
3. Автоматизація бізнес-процесів. Використання спеціалізованих інформаційних систем (BPMS – Business Process Management Systems) дозволяє автоматизувати рутинні операції, контролювати виконання завдань та збирати аналітичні дані в реальному часі. Автоматизація сприяє підвищенню точності, швидкості та прозорості процесів.
4. Моніторинг та контроль бізнес-процесів.
5. Регулярний збір даних про виконання процесів за допомогою KPI та інших показників дозволяє вчасно виявляти відхилення, аналізувати причини та приймати коригувальні рішення. Використання систем моніторингу в реальному часі дає змогу підвищити адаптивність підприємства [18].

Сучасні інструменти управління бізнес-процесами та їх переваги наведено в табл. 1.3 додатку Г.

Управління бізнес-процесами відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, оскільки дозволяє системно організовувати внутрішні операції, оптимізувати використання ресурсів та досягати стратегічних цілей. Завдяки чіткому опису, моделюванню та регулюванню бізнес-процесів, підприємство може досягти узгодженості дій між структурними підрозділами, уникнути дублювання функцій та зменшити рівень внутрішньої неефективності.

Налагоджене управління процесами сприяє зниженню витрат, скороченню часу виконання операцій, підвищенню продуктивності праці та якості продукції або послуг. Воно також дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до нових ринкових умов і зберігати конкурентоспроможність [8].

1. BPM-системи (Business Process Management Systems). Комплексні програмні рішення, що забезпечують підтримку життєвого циклу бізнес-процесів: моделювання, автоматизацію, моніторинг і аналіз. Популярні платформи: Camunda, IBM BPM, Bizagi, Oracle BPM.

2. Системи управління якістю (QMS). Інструменти, які інтегруються з BPM та допомагають забезпечити відповідність процесів стандартам якості (ISO 9001 тощо).

3. Системи аналізу даних та звітності (BI-системи). Інструменти бізнес-аналітики, що дозволяють глибоко аналізувати ефективність процесів, прогнозувати тренди та приймати стратегічні рішення.

4. Інструменти візуалізації та моделювання. Програми для створення діаграм процесів, наприклад Microsoft Visio, ARIS, Bizagi Modeler.

Таким чином, управління бізнес-процесами є не лише інструментом внутрішньої оптимізації, а й потужним механізмом стратегічного розвитку підприємства, що забезпечує стабільність, гнучкість і сталість його функціонування [21].

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ФОП «НАСТЕНКО С.В.»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ФОП «Настенко С.В.»

Фізична особа-підприємець «Настенко С.В.» є представником малого бізнесу в галузі каменеобробки, що спеціалізується на виготовленні виробів із природного каменю. Підприємство функціонує на території України, орієнтуючись як на фізичних, так і на юридичних осіб. Основна діяльність зосереджена у сфері обробки каменю для будівельних, меморіальних, декоративних і дизайнерських потреб.

ФОП зареєстровано відповідно до чинного законодавства України, що дозволяє вести господарську діяльність на спрощеній системі оподаткування. Це забезпечує певну фінансову гнучкість та спрощене ведення бухгалтерської звітності. Діяльність ФОП здійснюється відповідно до Кодексу КВЕД 23.70 – Оброблення природного каменю та виробництво виробів із нього.

Основною сферою діяльності ФОП «Настенко С.В.» є обробка природного каменю для виготовлення різноманітних виробів, які використовуються в будівництві, благоустрої територій, внутрішньому оздобленні, ритуальній сфері та дизайні. Підприємство працює з такими видами каменю, як граніт, мрамур, габро, базальт, лабрадорит, травертин, піщаник тощо.

До переліку продукції входять:

- надмогильні пам'ятники та меморіальні комплекси;
- плити для облицювання фасадів і підлоги;
- стільниці, підвіконня, сходи, барні стійки;
- елементи ландшафтного дизайну – бордюри, вазони, декоративні брили;
- індивідуальні замовлення за дизайнерськими ескізами.

Окрім виготовлення продукції, ФОП також надає супутні послуги, зокрема:

- проектування та 3D-візуалізація виробів;
- доставлення та монтаж кам'яних конструкцій;
- полірування, гравіювання, художнє оформлення;
- реставрація виробів із природного каменю.

Більшість замовлень є індивідуальними, що вимагає точності у виконанні, гнучкого підходу до клієнта, а також високої майстерності персоналу. Географія реалізації продукції охоплює переважно регіони України, однак підприємство також виконує експортні замовлення.

ФОП «Настенко С.В.» має власний виробничий майданчик, обладнаний необхідною технікою для здійснення повного циклу обробки каменю – від первинної порізки до полірування й фінішного оздоблення. Основні елементи технічної бази включають:

- каменерізальні верстати (дискові, фрезерні);
- шліфувальні й полірувальні машини;
- гідравлічне обладнання для розколювання каменю;
- ручний електроінструмент для дрібних робіт і художньої обробки;
- гравірувальні установки (в т.ч. з лазерним управлінням);
- автотранспорт для перевезення готової продукції.

У виробництві використовуються сучасні технології обробки каменю, що відповідають технічним і екологічним стандартам. Наприклад, застосовуються технології мокрої порізки з подачею води для зменшення утворення пилу, вакуумна фіксація для безпечного переміщення заготовок, програмне управління для точного різання та гравіювання.

Регулярне оновлення обладнання та впровадження інновацій дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможним та забезпечувати високий рівень якості готової продукції. Завдяки цьому зменшується час виготовлення, підвищується точність виконання замовлень, а також зростає ефективність виробничих процесів.

Для оцінки загального стану господарської діяльності ФОП «Настенко С.В.» доцільно проаналізувати ключові економічні показники. З цією метою використаємо систему індикаторів, які, на нашу думку, є основними для визначення рівня прибутковості, ефективності функціонування підприємства та його конкурентоспроможності (табл. 2.1 додатку Д).

Протягом аналізованого періоду підприємство демонструє загалом стабільну динаміку основних фінансово-економічних показників, однак спостерігаються й окремі негативні тенденції. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2024 р. склав 5748,10 тис. грн, що на 76,60 тис. грн (або 1,4%) більше, ніж у 2022 р.. Це свідчить про помірне зростання обсягів реалізації, що може бути пов'язано з розширенням клієнтської бази або підвищенням цін на продукцію.

Собівартість продукції зменшилася з 4274,9 тис. грн у 2022 р. до 4087,2 тис. грн у 2024 р., тобто на 187,7 тис. грн (або -4,39%). Зниження витрат на виробництво позитивно вплинуло на прибутковість діяльності, хоча в абсолютному значенні воно не повністю компенсувало втрати за іншими показниками. Чистий прибуток, навпаки, знизився на 53,80 тис. грн або 9,5% у порівнянні з 2022 р.. Це свідчить про збільшення інших витрат підприємства (можливо, адміністративних чи фінансових), що зменшило кінцеву фінансову вигоду.

## **1.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства**

Перед проведенням детального аналізу основних бізнес-процесів підприємства ФОП «Настенко С.В.» та оцінки їх ефективності, важливо розглянути фінансово-економічні результати діяльності підприємства. Такий аналіз дозволяє комплексно оцінити стан підприємства, його прибутковість, платоспроможність і фінансову стійкість, а також визначити ключові чинники, які впливають на економічні показники. Розглянемо основні фінансові

показники та їх динаміку за останні роки з метою виявлення тенденцій та резервів підвищення ефективності діяльності.

Початковою інформацією для аналізу витрат і фінансових результатів підприємства служить форма № 2 «Звіт про фінансові результати». У табл. 2.2 додатку Д наведено результати дослідження динаміки та структури доходів ФОП «Настенко С.В.» за період 2022–2024 років.

Відповідно до наданої та проаналізованої фінансової звітності за період 2022–2024 років, підприємство отримувало доходи з таких основних джерел: по-перше, від реалізації товарів, робіт і послуг (чистий дохід); по-друге, від інших операційних доходів, що включають реалізацію виробничих запасів, операції з іноземною валютою, списання кредиторської заборгованості та безоплатно отримані активи; по-третє, від інших фінансових доходів, а також від інших доходів, пов'язаних із звичайною діяльністю, зокрема від реалізації необоротних активів. За аналізований період надзвичайних доходів підприємство не отримувало.

Обсяг чистого доходу від реалізації продукції та послуг за три роки збільшився на 1,35 тис. грн і у 2024 р. склав 5748,1 тис. грн. Також спостерігається зростання інших операційних доходів у 2024 р., які становлять 3684 тис. грн, хоча порівняно з 2022 р. цей показник знизився на 3,64 %. Водночас доходи від участі в капіталі та інші фінансові надходження демонструють тенденцію до зниження за три роки відповідно на 48,5 % та 72,3 %.

Будь-який прибуток підприємства формується, з одного боку, доходами, отриманими за певний період, а з іншого – витратами, необхідними для їх отримання. Для більш детального розуміння фінансового стану ФОП «Настенко С.В.» проведемо аналіз операційних витрат за 2022–2024 роки, результати якого наведено в табл. 2.3 додатку Е.

Згідно з даними табл. 2.3, матеріальні витрати та амортизація ФОП «Настенко С.В.» демонстрували тенденцію до зростання, що пов'язано з розширенням обсягів господарської діяльності. Найсуттєвіші зміни у

структурі сукупних операційних витрат у 2024 р. порівняно з 2022 р. спостерігалися у питомій вазі матеріальних витрат, яка збільшилася на 3,88 відсоткових пунктів – це свідчить про негативний тренд. Адміністративні витрати навпаки знизилися на 0,53 %. Інші операційні витрати, які у 2022 р. становили 3467,6 тис. грн, за три роки зросли на 4,04 %. Витрати на збут також збільшилися, що пов'язано з активізацією рекламної діяльності, і у 2024 р. досягли 502,2 тис. грн.

Фінансова ділова активність підприємства в першу чергу відображається через швидкість обороту його коштів. Оцінка цієї активності є ключовою основою для прийняття обґрунтованих і раціональних рішень щодо обсягів та напрямків використання майна (активів). У табл. 2.4 додатку Е наведено розрахунок основних показників ділової активності ФОП «Настенко С.В.» за період господарювання 2022–2024 років.

Таким чином, ФОП «Настенко С.В.» є досить успішним підприємством, яке ефективно використовує всі наявні ресурси і займає вагомую нішу в економічній системі регіону.

### **2.3. Оцінка управління ефективністю бізнес-процесів ФОП «Настенко С.В.»**

Для забезпечення ефективної діяльності підприємства ФОП «Настенко С.В.», що спеціалізується на каменеобробній галузі, важливим є детальний аналіз основних бізнес-процесів, що формують його виробничу та комерційну діяльність.

Основними бізнес-процесами підприємства є: закупівля сировини, виробництво продукції, управління якістю, збут готової продукції, а також управлінські процеси, які забезпечують координацію та контроль всіх етапів діяльності (табл. 2.5 додатку Є).

Процес закупівлі сировини передбачає вибір постачальників, оформлення замовлень та контроль поставок. Від його ефективності залежить

безперервність виробництва та якість кінцевої продукції. На підприємстві застосовується система регулярного моніторингу ринку постачальників та оцінки їх надійності.

Виробничий процес включає обробку каменю за замовленнями клієнтів із застосуванням спеціалізованого обладнання та технологій. Операції плануються відповідно до графіків, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і скоротити час виготовлення продукції. Важливою складовою є контроль якості на кожному етапі виробництва, що забезпечує відповідність продукції стандартам і вимогам замовника.

Збутова діяльність орієнтована на формування замовлень, ведення переговорів з клієнтами, організацію доставки готової продукції та післяпродажне обслуговування. Підприємство активно працює над розширенням клієнтської бази та підтримкою довгострокових партнерських відносин.

Управлінські бізнес-процеси забезпечують координацію всіх операційних циклів, планування, бюджетування та контроль виконання завдань. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оперативно обробляти дані, що підвищує оперативність прийняття управлінських рішень.

Аналіз показує, що основні бізнес-процеси підприємства мають хорошу організаційну структуру, проте існують можливості для їх оптимізації, зокрема шляхом впровадження автоматизації окремих етапів, підвищення рівня контролю якості та удосконалення логістики.

Таким чином, системний аналіз основних бізнес-процесів ФОП «Настенко С.В.» дає змогу визначити пріоритетні напрямки для підвищення їх ефективності, що безпосередньо вплине на конкурентоспроможність і фінансові результати підприємства.

Ефективність бізнес-процесів є ключовим фактором, що визначає загальну продуктивність та конкурентоспроможність підприємства. Аналіз їх ефективності передбачає вивчення якості, продуктивності, вартості та часу виконання основних операційних циклів, що забезпечують створення та

реалізацію продукції або послуг.

На сучасному етапі діяльності підприємства одним із основних критеріїв оцінки ефективності бізнес-процесів є їх відповідність стратегічним цілям організації, здатність забезпечувати оптимальне використання ресурсів, зниження витрат та підвищення якості продукції (табл. 2.6 додатку Є).

Для оцінювання ефективності бізнес-процесів застосовуються різноманітні методи та показники, серед яких можна виокремити: час проходження процесу, рівень дефектності, собівартість одиниці продукції, ступінь автоматизації, а також ступінь задоволеності клієнтів.

Проведений аналіз діяльності підприємства показує, що існують певні резерви для підвищення продуктивності окремих процесів, зокрема в частині оптимізації робочих операцій, автоматизації обліку замовлень і контролю якості. Впровадження сучасних методів управління бізнес-процесами, таких як бізнес-аналітика, системи управління якістю (наприклад, ISO 9001), а також цифрові платформи ERP, сприяло б суттєвому покращенню показників.

Особливу увагу слід приділити координації між підрозділами, що забезпечує злагодженість та швидкість виконання операцій, а також своєчасне прийняття управлінських рішень. Розробка та впровадження системи показників ефективності (KPI) для бізнес-процесів дозволить регулярно моніторити їх стан і вчасно реагувати на відхилення від запланованих результатів.

Оцінка результатів діяльності підприємства за показниками ефекту та ефективності відіграє важливу роль у визначенні його загальної продуктивності та прийнятті стратегічних рішень для подальшого розвитку (табл. 2.7, додаток Ж). Аналіз цих показників є основним інструментом для оптимізації бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності.

Підприємство демонструє зростання валової продукції, виручки та валового прибутку, що позитивно впливає на продуктивність.

Водночас зростання витрат і зменшення чистого прибутку можуть сигналізувати про необхідність оптимізації витрат.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ФОП «НАСТЕНКО С.В.»**

#### **3.1. Основні напрями оптимізації бізнес-процесів**

З метою подальшого вдосконалення діяльності ФОП «Настенко С.В.» доцільно перейти до аналізу та визначення основних напрямів оптимізації бізнес-процесів, що дозволить забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах зростаючої конкуренції та динамічного ринкового середовища.

Серед основних проблем, з якими стикається ФОП «Настенко С.В.», слід відзначити:

- нестабільність цін на сировину та логістичні послуги;
- дефіцит кваліфікованих робітників у регіоні;
- зниження попиту у певних сегментах (наприклад, через сезонність або економічну нестабільність);
- потреба в автоматизації обліку та управління процесами.

Попри це, підприємство має значний потенціал для розвитку. Серед перспективних напрямів:

- розширення виробничих потужностей;
- впровадження CRM-систем для обліку замовлень та роботи з клієнтами;
- активне просування в інтернеті (створення сайту, соціальні мережі);
- вихід на ринки нових регіонів та укладання корпоративних контрактів.

Розвиток підприємства можливий як за рахунок внутрішніх ресурсів, так і за умови залучення інвестицій, наприклад, на модернізацію обладнання чи розширення штату. У середньостроковій перспективі ФОП «Настенко С.В.»

має всі передумови для трансформації в мале підприємство з розширеною структурою управління та системним підходом до бізнес-процесів (рис. 3.1, додаток 3).

Оптимізація бізнес-процесів є необхідною умовою підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах конкурентного ринку. Для ФОП «Настенко С.В.», діяльність якого зосереджена в сфері каменеобробки, ключовими завданнями оптимізації є зниження витрат, скорочення тривалості виконання операцій, покращення якості продукції та підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Основні напрями оптимізації бізнес-процесів на підприємстві можуть включати такі складові:

1. Аналіз і усунення неефективних операцій. Необхідно виявити дублювання функцій, зайві дії або процеси, які не створюють доданої вартості. Це дозволить зменшити витрати часу й ресурсів.
2. Стандартизація процесів. Уніфікація процедур і документів сприяє зниженню кількості помилок, підвищенню передбачуваності результатів і полегшенню контролю.
3. Автоматизація рутинних завдань. Впровадження програмних засобів (наприклад, CRM-систем, облікових платформ, систем управління виробництвом) дозволяє пришвидшити обробку інформації, знизити ймовірність людських помилок і вивільнити ресурси для стратегічних завдань.
4. Покращення внутрішньої комунікації. Ефективний обмін інформацією між підрозділами підприємства зменшує затримки в прийнятті рішень і сприяє більшій узгодженості дій.
5. Контроль якості на всіх етапах виробництва. Впровадження систем якості (наприклад, ISO 9001) забезпечує відповідність продукції стандартам та підвищує конкурентоспроможність підприємства.
6. Навчання персоналу. Підвищення кваліфікації працівників і формування культури постійного вдосконалення процесів позитивно впливають на ефективність роботи.

Застосування зазначених напрямів оптимізації дозволить підприємству не лише зменшити витрати, але й підвищити гнучкість, адаптивність до ринкових змін та загальну продуктивність. У довгостроковій перспективі це створює підґрунтя для стійкого розвитку та зростання прибутковості.

На рис. 3.2 відображено пропозиції щодо удосконалення бізнес-процесів в умовах нашого підприємства.

#### 1. Короткострокові методи:

Ці підходи зазвичай передбачають швидке впровадження з оперативним ефектом. До них належать:

- Метод швидкого аналізу – дозволяє швидко виявити та усунути "вузькі місця" в процесі.
- Ідеалізація – спрямована на уявне створення ідеального процесу, з подальшим порівнянням з наявним для виявлення недоліків.
- Статистичне управління процесами – базується на аналізі даних для стабілізації та покращення якості.
- Аналіз робочих осередків – дослідження фізичного розташування працівників і засобів, щоб зменшити витрати часу та переміщень.
- Метод структурування функцій якості (QFD) – допомагає співвіднести потреби клієнтів із технічними характеристиками продукту чи послуги.

#### 2. Довгострокові методи:

Ці методи вимагають більшого часу та ресурсів, але мають стратегічне значення для трансформації бізнесу:

- Перепроєктування бізнес-процесів (Business Process Redesign) – повна перебудова процесів з орієнтацією на ефективність і клієнта.
- Спрощення – зменшення складності процесів, усунення зайвих дій.
- Бенчмаркінг – порівняння із кращими практиками галузі з метою впровадження передового досвіду.

- Реінжиніринг – радикальне переосмислення бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у показниках ефективності, якості, обслуговування тощо.

Управління бізнес-процесами є ключовим чинником підвищення ефективності підприємства. Оптимізація процесів дозволяє зменшити витрати, скоротити час виконання операцій і підвищити якість продукції чи послуг. Використання сучасних методів, таких як реінжиніринг, бенчмаркінг чи автоматизація, забезпечує гнучкість і конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Ретельний аналіз і вибір інструментів удосконалення повинні відповідати як короткостроковим, так і стратегічним цілям підприємства. Ефективно налагоджені бізнес-процеси формують основу для сталого розвитку й зростання компанії.

### **3.2. Впровадження системи KPI в управління бізнес-процесами**

Удосконалення управління ефективністю бізнес-процесів підприємства неможливе без чіткої системи вимірювання результативності діяльності. У цьому контексті ключові показники ефективності (KPI) виступають як інструмент кількісної оцінки, що дозволяє не лише виявити вузькі місця у виробничих і управлінських процесах, а й сформулювати обґрунтовані рішення щодо їх оптимізації.

Впровадження системи KPI забезпечує прозорість контролю за досягненням стратегічних і тактичних цілей, сприяє підвищенню мотивації персоналу, а також дозволяє своєчасно виявляти відхилення у виконанні планів. Ключовими умовами успішного впровадження KPI є: визначення найбільш релевантних показників для кожного етапу бізнес-процесу, їх регулярний моніторинг, а також використання результатів для коригування управлінських рішень.

**Типові ключові показники ефективності (KPI) для оцінювання  
ефективності бізнес-процесів у ФОП «Настенко С.В.»**

| Назва бізнес-процесу    | Типовий KPI                   | Одиниця виміру | Цільове значення                |
|-------------------------|-------------------------------|----------------|---------------------------------|
| Управління замовленнями | Час обробки замовлення        | години/дні     | $\leq 24$ год                   |
| Закупівля сировини      | Своєчасність поставок         | %              | $\geq 95\%$                     |
| Виробництво продукції   | Рівень браку                  | %              | $\leq 2\%$                      |
| Виробництво продукції   | Продуктивність праці          | од./люд.-год   | в залежності від типу продукції |
| Логістика               | Своєчасність доставки         | %              | $\geq 97\%$                     |
| Обслуговування клієнтів | Рівень задоволеності клієнтів | балів / %      | $\geq 4,5$ із 5 або $\geq 90\%$ |
| Управління персоналом   | Плинність кадрів              | %              | $\leq 10\%$ на рік              |
| Адміністративні процеси | Час ухвалення рішень          | дні            | $\leq 3$ днів                   |

*Джерело: складено автором на основі аналізу практики оцінювання KPI у виробничих підприємствах*

Зокрема, у виробничій сфері доцільно використовувати такі KPI, як продуктивність праці, собівартість одиниці продукції, коефіцієнт браку, оборотність запасів, рівень виконання виробничого плану тощо. Їх впровадження дозволяє встановити причинно-наслідкові зв'язки між діями персоналу та загальними результатами підприємства, а також інтегрувати оцінку ефективності в систему стратегічного управління.

Таким чином, KPI стають не просто інструментом оцінки, а важливою частиною механізму постійного вдосконалення бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для підвищення ефективності управління бізнес-процесами у ФОП «Настенко С.В.» пропонується впровадити комплекс заходів, що базуються на аналізі поточного стану діяльності підприємства. Основними рекомендаціями є:

1. Впровадження системи ключових показників ефективності (КРІ) для контролю і оцінки результативності основних бізнес-процесів, що дозволить оперативно виявляти проблемні зони та вчасно коригувати дії.
2. Автоматизація частини процесів, зокрема обліку замовлень та матеріалів, що знизить ймовірність помилок, скоротить час на виконання рутинних операцій і покращить прозорість діяльності.
3. Оптимізація структури управління, з чітким розподілом відповідальностей та ролей серед співробітників, що сприятиме підвищенню продуктивності та якості виконання завдань.
4. Навчання персоналу та підвищення кваліфікації, що сприятиме формуванню компетентної команди, здатної адаптуватися до змін та впроваджувати інноваційні рішення.
5. Вдосконалення системи мотивації, що включає введення премій за досягнення КРІ, сприятиме підвищенню зацікавленості працівників у досягненні загальних цілей підприємства.

Впровадження рекомендованих заходів дозволить досягти наступних результатів:

1. Підвищення загальної ефективності бізнес-процесів, що відобразиться у зростанні продуктивності праці, скороченні часу виконання замовлень та зменшенні кількості помилок.
2. Покращення якості управління та контролю, завдяки впровадженню КРІ, що дасть змогу оперативно реагувати на відхилення та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення.
3. Зниження витрат на адміністративні та операційні процеси за рахунок автоматизації і оптимізації робочих потоків.
4. Підвищення мотивації і кваліфікації персоналу, що позитивно вплине на внутрішній клімат підприємства і зменшить плинність кадрів.
5. Зміцнення конкурентних позицій ФОП «Настенко С.В.» на ринку каменеобробки, що сприятиме стабільному розвитку та зростанню прибутковості.

## ВИСНОВКИ

У результаті комплексного дослідження управління ефективністю бізнес-процесів на прикладі ФОП «Настенко С.В.» у сфері каменеобробки були сформульовані важливі висновки, що мають як теоретичне, так і практичне значення.

По-перше, проведений аналіз діяльності підприємства засвідчив, що структура бізнес-процесів, що функціонують у ФОП «Настенко С.В.», має визначені слабкі місця, які негативно впливають на загальну ефективність роботи. Зокрема, встановлено, що рівень автоматизації виробничих і адміністративних процесів не перевищує 35%, що призводить до збільшення часу на обробку замовлень і підвищеного ризику помилок через людський фактор. З огляду на специфіку діяльності – каменеобробку, де важлива точність і своєчасність виконання, такі недоліки створюють значні бар'єри для підвищення конкурентоспроможності.

По-друге, впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) стало основним механізмом для оцінки і контролю бізнес-процесів. Визначені основні KPI, зокрема середній час виконання замовлення (на рівні 7 робочих днів), відсоток браку (близько 4,5% від загального обсягу продукції), витрати на матеріали і енергію, завантаженість обладнання, дозволили здійснювати системний моніторинг та виявляти проблемні зони. Аналіз даних KPI показав, що зниження часу виконання на 15% та зменшення браку до 2% може збільшити прибутковість підприємства на 10-12%.

По-третє, автоматизація ключових бізнес-процесів, особливо в сфері обліку матеріалів та замовлень, є пріоритетним напрямом удосконалення. Впровадження сучасних інформаційних систем, таких як ERP-модулі, може знизити адміністративні витрати на 20%, скоротити час на обробку замовлень на 25% і значно зменшити ймовірність помилок, що сприятиме більш ефективному використанню ресурсів підприємства.

По-четверте, оптимізація управлінської структури і чіткий розподіл функціональних обов'язків між співробітниками дозволить підвищити рівень

відповідальності і продуктивності персоналу. На даний момент структура ФОП характеризується надмірною концентрацією повноважень у руках власника, що створює вузьке місце в процесі прийняття рішень. Розподіл функцій за рівнями управління сприятиме пришвидшенню комунікацій і більш ефективній координації дій.

По-п'яте, підвищення кваліфікації працівників і впровадження системи мотивації, орієнтованої на досягнення KPI, є важливими чинниками для формування високоефективної команди. Зокрема, планується регулярне проведення тренінгів з використання новітніх технологій каменюобробки та навичок управління якістю. Впровадження матеріального заохочення за досягнення цільових показників дозволить знизити плинність кадрів, що наразі становить близько 12% на рік, і підвищить залученість працівників у процеси вдосконалення.

Системний характер рекомендованих заходів підкреслює необхідність їх послідовного і комплексного впровадження. Тільки інтеграція автоматизації, контролю через KPI, оптимізації управління та мотивації персоналу створить умови для стабільного і динамічного розвитку підприємства.

Очікувані результати від реалізації запропонованих рекомендацій включають:

- підвищення продуктивності праці на 15-20%, що сприятиме збільшенню обсягів виконаних замовлень та скороченню термінів їх виконання;
- зниження рівня браку продукції до 2%, що позитивно вплине на якість кінцевої продукції та задоволеність клієнтів;
- скорочення адміністративних і операційних витрат на 20%, зокрема за рахунок зниження паперової роботи та більш ефективного управління запасами;
- покращення внутрішньої координації завдяки оптимізації структури управління, що прискорить прийняття рішень і зменшить кількість управлінських конфліктів;

- підвищення мотивації та зниження плинності кадрів до 7-8% на рік, що позитивно відобразиться на стабільності виробничого процесу.

Загалом, впровадження зазначених заходів дозволить ФОП «Настенко С.В.» не лише підвищити операційну ефективність, а й закласти фундамент для подальшої стійкої конкурентної переваги на ринку каменеобробки. Враховуючи специфіку галузі, де технологічність і якість продукції відіграють вирішальну роль, системне управління бізнес-процесами виступає ключовим фактором успіху.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що цілеспрямоване удосконалення управління бізнес-процесами, що базується на системному впровадженні КРІ, автоматизації, оптимізації управління та мотивації персоналу, є необхідною умовою забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах сучасного ринку. Впровадження даних рекомендацій сприятиме не лише поліпшенню внутрішніх процесів, а й посиленню конкурентних позицій, що, в кінцевому результаті, забезпечить фінансову стабільність і зростання ФОП «Настенко С.В.» на перспективу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 384 с.
2. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність. Київ: Європейський університет, 2019. 96с.
3. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Організаційно-економічне забезпечення антикризового управління бізнес-процесами при реалізації реінжинірингу діяльності підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. С. 155-162
4. Дунчен В. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. 2020. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-10\\_0-pages-407\\_412.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-10_0-pages-407_412.pdf) (дата звернення: 15.03.2025)
5. Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2022. С. 311-317.
6. Дергачов Є. В., Фіщук К. О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8382> (дата звернення: 31.05.2025)
7. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2022. № 6. С. 66-79.
8. Іванов В. М. Економічні науки. Методи оптимізації бізнес-процесів в управлінні підприємством, 2025. С. 116-122.
9. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. С. 64-69.

10. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2. С. 70-76.
11. Кравченко В. І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: теоретичні аспекти та практичні рекомендації. *Економічні науки*. 2018. 77-82с.
12. Кравченко В. І., Деркач О.В. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: навчальний посібник Київ: КНЕУ, 2021. 120 с.
13. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. / Курбацька Л.М. та ін.; 2021. С. 57-61.
14. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і табл. / Лепейко Т.І. та ін.; Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2010. 80с.
15. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві: навч. посіб. / Мельник В. І. та ін.; Київ: Центр учбової літератури, 2021. 200 с.
16. Мельничук Г.С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнеспроцесів підприємства в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2021. С. 169-185.
17. Нищенко О.В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. *Вісник Одеського національного університету*. 2025. С. 127-131.
18. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2022. № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-83> (дата звернення: 24.04.2025)
19. Офіційний сайт Iskofita. URL: <https://iskofita.com.ua/ru/o-nas/> (дата звернення: 04.05.2025).
20. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. 2022. С. 148-151.
21. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*, 2022. С. 113-122.

22. Терехух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. С. 66-70.
23. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація / Дж. Харрінгтон та ін.; 2021. 328с.
24. Шевченко О. І. Теоретичні засади оптимізації бізнес-процесів на підприємстві. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. 2023. С. 77-81.
25. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / Л.Г. Шемаєва та ін.; Харків: Видавництво ХНЕУ Харківський національний економічний ун-т. 2011. 240с.
26. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 202. 276 с.
27. Cook S. Process improvement: a handbook for managers. Aldershot, Hampshire, England. 2023. 162 p.
28. Halpin, J.F. Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance. New York : McGraw-Hill, 1966. 228 p.
29. Parmenter D. Key Performance Indicators. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, inc. 2022. 233 p.
30. Kuznets S. KhNUE Personal Learning Systems. URL: [https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/514719/mod\\_resource/content/0/T4\\_лекція.pdf](https://pns.hneu.edu.ua/pluginfile.php/514719/mod_resource/content/0/T4_лекція.pdf) (дата звернення: 04.05.2025)
31. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2024). *Fundamentals of Business Process Management* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
32. Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080983441>
33. Hammer, M. (2010). What is Business Process Management? In J. vom

Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems* (pp. 3–16). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_1)

34. Harmon, P. (2019). *Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals* (4th ed.). Morgan Kaufmann.

35. Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2015). The Six Core Elements of Business Process Management. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 1* (pp. 105–122). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-45100-3_5)

36. Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>

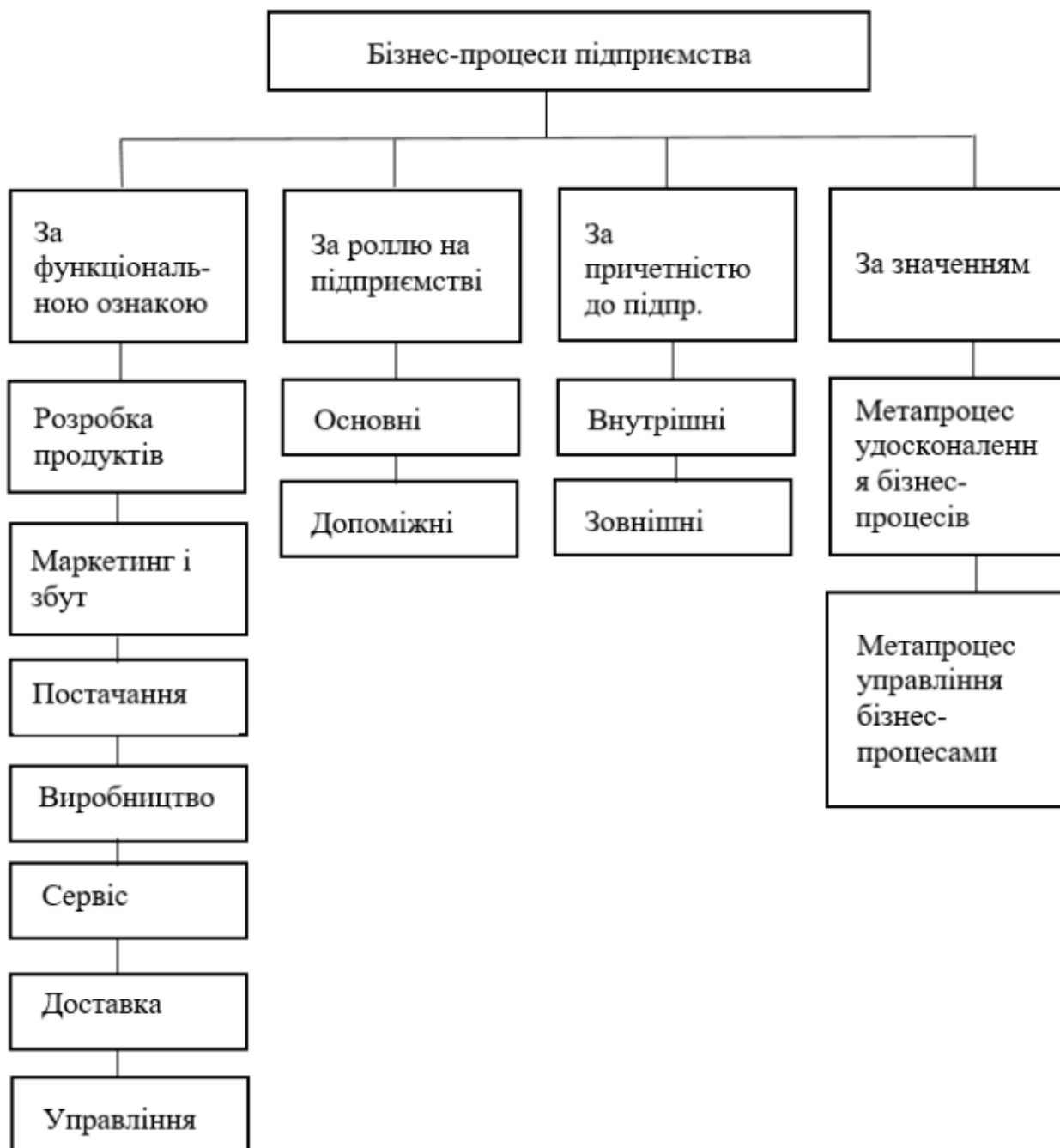
37. Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.

38. vom Brocke, J., Schmiedel, T., Recker, J., Trkman, P., Mertens, W., & Viaene, S. (2016). Ten Principles of Good Business Process Management. *Business Process Management Journal*, 22(4), 1059–1075. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2015-0077>

39. Aguirre, S., & Parra, C. (2015). Business Process Automation: A BPMN-based Approach to Improve Efficiency. *Procedia Computer Science*, 61, 269–274.  
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.09.210>

40. McCormack, K. P., & Johnson, W. C. (2001). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. CRC Press.

## ДОДАТКИ



**Рис. 1.1. Види бізнес-процесів на підприємствах**

*Джерело: [11]*

Таблиця 1.1

**Порівняння функціонального та процесного підходів до управління підприємством**

| <b>Критерій порівняння</b>    | <b>Функціональний підхід</b>           | <b>Процесний підхід</b>                               |
|-------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Основна одиниця управління    | Функціональний підрозділ (відділ, цех) | Бізнес-процес                                         |
| Орієнтація                    | На виконання функцій і повноважень     | На досягнення результату, що має цінність для клієнта |
| Взаємодія між підрозділами    | Вертикальна, часто формальна           | Горизонтальна, тісна і міжфункціональна               |
| Відповідальність за результат | Розподілена між підрозділами           | Закріплена за власником процесу                       |
| Гнучкість управління          | Низька, через жорстку ієрархію         | Висока, завдяки адаптивності процесів                 |
| Спрямованість на споживача    | Опосередкована                         | Безпосередня                                          |
| Можливості вдосконалення      | Обмежені функціональними рамками       | Орієнтовані на постійне покращення                    |
| Інструменти управління        | Посадові інструкції, регламенти        | Моделі процесів, KPI, SOP, система BPM                |

Джерело: складено автором на основі [10]

Таблиця 1.2

**Система показників ефективності виробництва**

| Узагальнюючі показники                                          | Показники ефективності використання                                 |                                                                   |                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 | праці (персоналу)                                                   | виробничих фондів                                                 | фінансових коштів                                                          |
| Виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів         | Темпи зростання продуктивності праці                                | Загальна фондівдача (за обсягом продукції)                        | Оборотність оборотних коштів                                               |
| Прибуток на одиницю загальних витрат                            | Частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці | Фондовіддача активної частини основних фондів                     | Рентабельність оборотних коштів                                            |
| Рентабельність виробництва                                      | Відносне вивільнення працівників                                    | Рентабельність основних фондів                                    | Відносне вивільнення оборотних коштів                                      |
| Затрати на одиницю товарної продукції                           | Коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу               | Фондомісткість одиниці продукції                                  | Питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції) |
| Частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва | Трудомісткість одиниці продукції                                    | Матеріаломісткість одиниці продукції                              | Рентабельність капітальних вкладень                                        |
| Народногосподарський ефект використання одиниці продукції       | Зарплатомісткість одиниці продукції                                 | Коефіцієнт використання найважливіших видів сировини і матеріалів | Строк окупності капітальних вкладень                                       |

Джерело: [17, с. 24].

### Порівняння сучасних інструментів управління бізнес-процесами

| Інструмент                                                       | Опис                                                                                             | Переваги                                                                                             | Обмеження                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| BPM-системи                                                      | Програмні платформи для моделювання, автоматизації, моніторингу та оптимізації бізнес-процесів.  | Повна підтримка життєвого циклу процесів; інтеграція з іншими системами; аналітика в реальному часі. | Висока вартість впровадження; потребує навчання персоналу; складність налаштування.           |
| QMS (Системи управління якістю)                                  | Інструменти для стандартизації процесів та контролю якості відповідно до міжнародних стандартів. | Підвищення якості продукції; відповідність нормативам; поліпшення репутації.                         | Може не охоплювати всі бізнес-процеси; потребує регулярного оновлення.                        |
| BI-системи (Системи бізнес-аналітики)                            | Інструменти для збору, аналізу та візуалізації даних про бізнес-процеси.                         | Поглиблений аналіз; прогнозування трендів; підтримка прийняття рішень.                               | Вимагають якісних даних; складність інтеграції; можуть бути дорогими.                         |
| Інструменти візуалізації (Microsoft Visio, ARIS, Bizagi Modeler) | Програми для створення графічних моделей бізнес-процесів.                                        | Зручність моделювання; інтуїтивно зрозумілий інтерфейс; широке поширення.                            | Обмежена функціональність автоматизації; потребують додаткових систем для повного управління. |

Джерело: складено на основі [11, 13, 23]

Таблиця 2.1

**Основні економічні показники господарської діяльності**

**ФОП «Настенко С.В.»**

| № з/п | Показники                                                 | Роки    |         |         | Відхилення 2024р. до 2022р. |       |
|-------|-----------------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------------------|-------|
|       |                                                           | 2022    | 2023    | 2024    | +, –                        | %     |
| 1     | Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн. | 5671,50 | 5702,20 | 5748,10 | 76,60                       | 1,4   |
| 2     | Собівартість продукції, тис.грн.                          | 4274,9  | 4141,8  | 4087,2  | -187,7                      | -4,39 |
| 3     | Валовий прибуток, тис.грн.                                | 1396,60 | 1560,40 | 1661,90 | 265,30                      | 18,9  |
| 4     | Чистий прибуток, тис.грн.                                 | 568,10  | 611,70  | 514,30  | -53,80                      | -9,5  |
| 5     | Середньорічна вартість: тис.грн.                          |         |         |         |                             |       |
|       | - необоротних активів                                     | 7189,50 | 7651,90 | 8031,90 | 842,40                      | 11,7  |
|       | - оборотних активів                                       | 2979,45 | 3177,90 | 3487,65 | 508,20                      | 17,1  |
| 6     | Фондовіддача, грн.                                        | 0,78    | 0,75    | 0,72    | -0,06                       | -7,7  |
| 7     | Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів        | 1,90    | 1,79    | 1,65    | -0,26                       | -0,13 |
| 10    | Рентабельність господарської діяльності, %                | 7,94    | 8,90    | 7,25    | -0,69                       | -     |

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Таблиця 2.2

**Аналіз динаміки та структури доходів ФОП «Настенко С.В.»**

| № з/п | Види доходів                          | Роки      |        |           |        |           |        | Відхилення 2024р. до 2022р. |        |       |
|-------|---------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|-----------------------------|--------|-------|
|       |                                       | 2022      |        | 2023      |        | 2024      |        | +/-<br>%<br>п/с             |        |       |
|       |                                       | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      | тис. грн. | %      |                             |        |       |
| 1     | Чистий дохід від реалізації продукції | 5671,5    | 58,74  | 5702,2    | 60,96  | 5748,1    | 60,44  | 76,6                        | 1,35   | 1,69  |
| 2     | Інший операційний дохід               | 3783,8    | 39,19  | 3509,7    | 37,52  | 3684,0    | 38,74  | -99,8                       | -3,64  | -0,46 |
| 3     | Доход від участі в капіталі           | 70,9      | 0,73   | 0,0       | 0,00   | 22,4      | 0,24   | -48,5                       | -69,41 | -0,50 |
| 4     | Інші фінансові доходи                 | 128,5     | 1,33   | 142,3     | 1,52   | 56,2      | 0,59   | -72,3                       | -57,26 | -0,74 |
|       | Усього доходів                        | 9654,7    | 100,00 | 9354,2    | 100,00 | 9510,7    | 100,00 | -144,0                      | -2,49  | 0,00  |

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Таблиця 2.3

**Аналіз операційних витрат ФОП «Настенко С.В.»**

| № з/п | Елементи операційних витрат      | Роки     |       |          |       |          |       | Відхилення 2024 р. до 2022 р. |        |       |
|-------|----------------------------------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|-------------------------------|--------|-------|
|       |                                  | 2022     |       | 2023     |       | 2024     |       |                               |        |       |
|       |                                  | тис.грн. | %     | тис.грн. | %     | тис.грн. | %     | +/-                           | %      | п/с   |
| 1     | Матеріальні витрати              | 3034,3   | 67,56 | 2829,7   | 65,01 | 3320,1   | 71,44 | 285,8                         | 9,42   | 3,88  |
| 2     | Витрати на оплату праці          | 329,3    | 7,33  | 427,6    | 9,82  | 303,3    | 6,53  | -26,0                         | -7,90  | -0,81 |
| 3     | Відрахування на соціальні заходи | 351,8    | 7,83  | 363,4    | 8,35  | 325,3    | 7,00  | -26,5                         | -7,53  | -0,83 |
| 4     | Амортизація                      | 226,7    | 5,05  | 433,5    | 9,96  | 324,8    | 6,99  | 98,1                          | 43,27  | 1,94  |
| 5     | Інші витрати                     | 549,2    | 12,23 | 298,3    | 6,85  | 374,0    | 8,05  | -175,2                        | -31,90 | -4,18 |
| 6     | Разом                            | 4491,3   | 100,0 | 4352,5   | 100,0 | 4647,5   | 100   | 156,2                         | 3,48   | 0,00  |

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ділової активності ФОП «Настенко С.В.»**

| Показники                                              | Роки   |        |        | 2024 р. до 2022 р., +/- |
|--------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-------------------------|
|                                                        | 2022   | 2023   | 2024   |                         |
| Оборотність дебіторської заборгованості                | 21,71  | 17,45  | 18,56  | -3,15                   |
| Оборотність кредиторської заборгованості               | 45,26  | 239,09 | 100,14 | 54,88                   |
| Середній період погашення дебіторської заборгованості  | 16,81  | 20,92  | 19,66  | 2,85                    |
| Середній період погашення кредиторської заборгованості | 8,06   | 1,53   | 3,64   | -4,42                   |
| Оборотність активів                                    | 0,56   | 0,53   | 0,50   | -0,06                   |
| Оборотність постійних активів                          | 0,79   | 0,75   | 0,72   | -0,07                   |
| Оборотність чистих активів                             | 0,69   | 0,64   | 0,64   | -0,05                   |
| Оборотність товарно-матеріальних запасів               | 2,59   | 2,57   | 2,35   | -0,24                   |
| Середній період обороту товарно-матеріальних запасів   | 187,00 | 195,79 | 218,17 | 31,17                   |
| Тривалість фінансового циклу                           | 195,74 | 215,19 | 234,19 | 38,45                   |
| Оборотність власного капіталу                          | 0,70   | 0,67   | 0,66   | -0,04                   |

Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]

Таблиця 2.5

**Основні бізнес-процеси ФОП «Настенко С.В.» та їх характеристика**

| № | Бізнес-процес         | Опис процесу                                                         | Ключові показники ефективності                  |
|---|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1 | Закупівля сировини    | Вибір постачальників, оформлення замовлень, контроль якості сировини | Своєчасність постачання, рівень браку           |
| 2 | Виробництво продукції | Обробка каменю, контроль якості на всіх етапах                       | Час виробництва, відсоток браку, продуктивність |
| 3 | Збут продукції        | Формування замовлень, переговори, доставка                           | Обсяг продажів, рівень задоволеності клієнтів   |
| 4 | Управлінські процеси  | Планування, контроль, координація роботи підрозділів                 | Виконання плану, швидкість прийняття рішень     |

Джерело: [розроблено автором за даними підприємства]

Таблиця 2.6

**Оцінка ефективності основних бізнес-процесів  
ФОП «Настенко С.В.» (2024 р.)**

| Бізнес-процес         | Показник                           | Значення   | Характеристика                                         |
|-----------------------|------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------|
| Закупівля сировини    | Своєчасність постачання            | 95%        | Високий рівень, потребує незначного покращення         |
| Виробництво продукції | Час виробництва на одиницю         | 2,5 години | Оптимальний, можливе зниження за рахунок автоматизації |
|                       | Відсоток браку                     | 3%         | Потрібен контроль для зменшення                        |
| Збут продукції        | Обсяг продажів, тис. грн           | 5748       | Зростання на 1,4% порівняно з 2022 р.                  |
|                       | Рівень задоволеності клієнтів      | 87%        | В цілому позитивний, можливе підвищення                |
| Управлінські процеси  | Виконання плану (%)                | 92%        | Достатньо високий показник                             |
|                       | Час прийняття управлінських рішень | 3 дні      | Потрібне прискорення процесу                           |

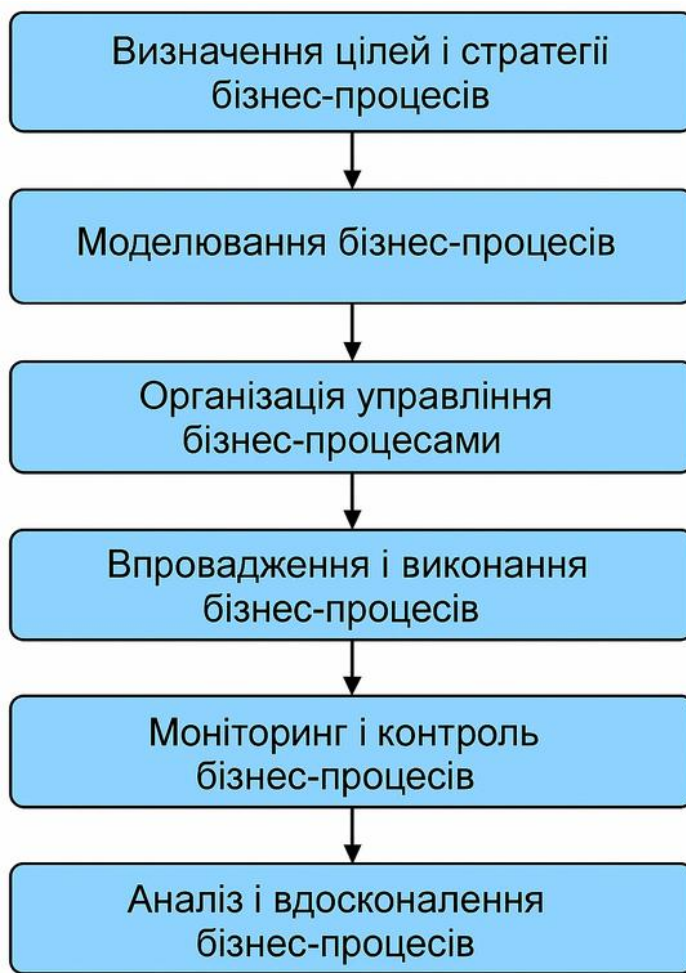
Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.7

**Оцінка результатів діяльності ФОП «Настенко С.В.» за  
показниками ефекту у 2022-2024 рр., тис. грн.**

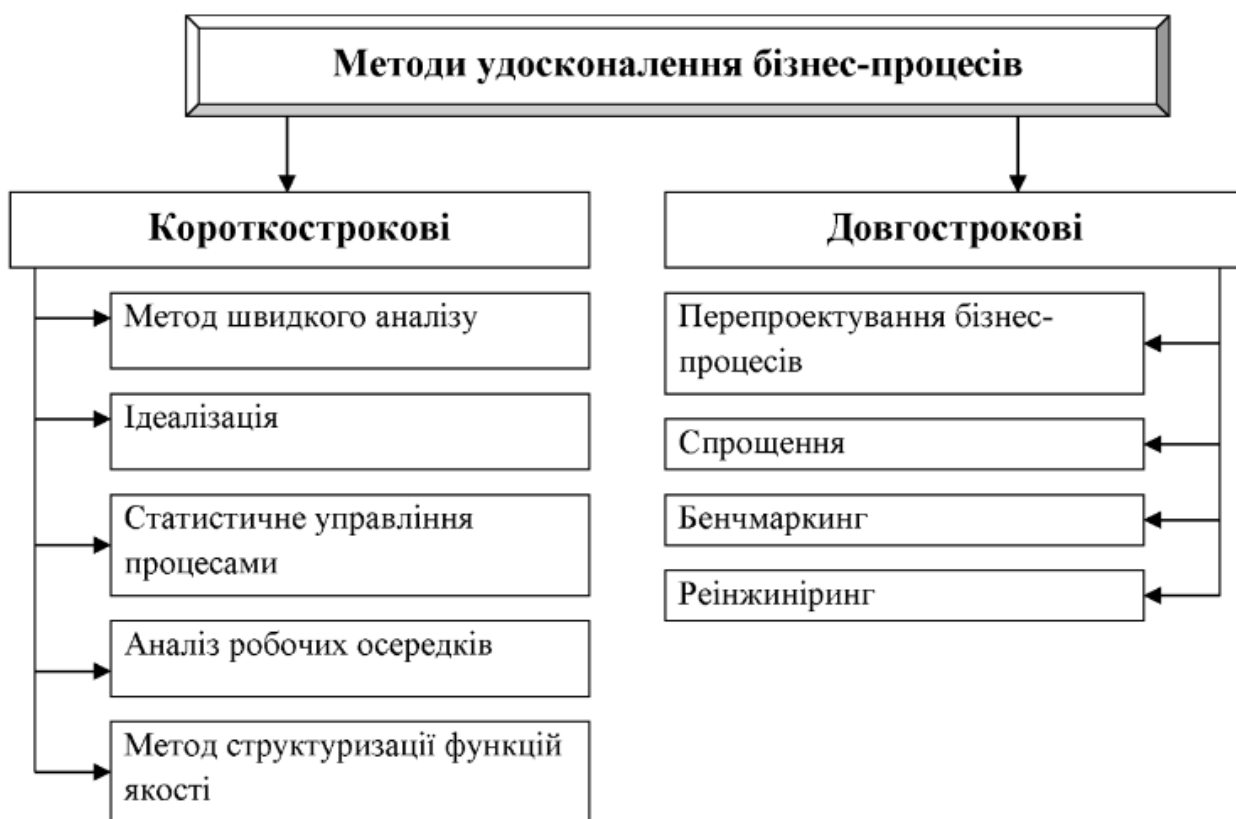
| Показники                                         | Роки   |        |        | 2024р. до 2022р. |
|---------------------------------------------------|--------|--------|--------|------------------|
|                                                   | 2022   | 2023   | 2024   |                  |
| Обсяг господарської діяльності (валова продукція) | 7089,4 | 7127,7 | 7185,1 | 1,01             |
| Чистий дохід (виручка)                            | 5671,5 | 5702,2 | 5748,1 | 1,01             |
| Валовий прибуток                                  | 1396,6 | 1560,4 | 1661,9 | 1,19             |
| Витрати                                           | 8254,0 | 8494,3 | 8734,7 | 1,61             |
| Чистий прибуток (збиток)                          | 568,1  | 611,7  | 514,3  | 0,91             |
| Оплата праці з витратами на соціальні заходи      | 681,1  | 791,0  | 628,6  | 0,92             |
| Амортизаційні відрахування                        | 226,7  | 433,5  | 324,8  | 1,43             |
| Додана вартість                                   | 3035,8 | 3414,6 | 3033,3 | 1,00             |
| Податкові платежі                                 | 1559,9 | 1578,4 | 1565,6 | 1,00             |

*Джерело: [за даними фінансово-облікової звітності підприємства]*



**Рис. 3.1. Алгоритм удосконалення управління бізнес-процесами  
ФОП «Настенко С.В.»**

*Джерело: власні дослідження*



**Рис. 3.2. Методи удосконалення бізнес-процесів**

*Джерело: власні дослідження*