

**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра
на тему:

**ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В ОРГАНІЗАЦІЇ
(НА МАТЕРІАЛАХ ТОВ «УКРТРЕСТІНВЕСТ»)**

Виконав: студент магістратури за
спеціальністю 073 Менеджмент
за денною формою
Нарольський О.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доцент,
Захаркевич Н.П.
(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

Рецензент: _____
(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та
ініціали)

Хмельницький – 2025 рік

Анотація

Нарольський О.В. Оптимізація бізнес-процесів в організації (на матеріалах ТОВ «Укртрестінвест»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Магістерська робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2025. 71 с.

Метою магістерської роботи є розгляд та розкриття теоретичних і методичних аспектів аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємства.

У роботі детально аналізуються різноманітні підходи до оптимізації бізнес-процесів, зокрема на прикладі ТОВ «Укртрестінвест», де вивчаються методи реінжинірингу та автоматизації. Проводиться оцінка впливу впровадження інформаційних систем на ефективність управлінських і операційних процесів, а також розробляються практичні рекомендації для покращення внутрішньої структури та процесів компанії. Визначено ключові фактори, які сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат, а також розглядаються інноваційні технології, здатні забезпечити сталий розвиток підприємства.

Ключові слова: оптимізація бізнес-процесів, управлінські процеси, інформаційні системи, реінжиніринг, автоматизація, підприємство, ефективність, інновації, управлінські рішення, ТОВ «Укртрестінвест».

Abstract

Narolsky O.V. Optimization of business processes in the organization (based on materials from Ukrtrestinvest LLC). Qualifying scientific work on the rights of the manuscript. Master's thesis for the degree of Master in specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2025. 71 p.

The purpose of the master's thesis is to consider and disclose the theoretical and methodological aspects of the analysis and optimization of business processes of the enterprise.

The work analyzes in detail various approaches to the optimization of business processes, in particular, using the example of Ukrtrestinvest LLC, where reengineering and automation methods are studied. The impact of implementing information systems on the efficiency of management and operational processes is assessed, and practical recommendations are developed to improve the company's internal structure and processes. Key factors that contribute to increasing productivity and reducing costs are identified, and innovative technologies that can ensure sustainable development of the enterprise are considered.

Keywords: business process optimization, management processes, information systems, reengineering, automation, enterprise, efficiency, innovations, management solutions, Ukrtrestinvest LLC.

ЗМІСТ:

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та класифікація бізнес-процесів на підприємстві.....	8
1.2. Методи оптимізації бізнес-процесів підприємства	П
омилка! Закладку не визначено.7	
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «УКРТРЕСТІНВЕСТ»	22
2.1. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Укртрестінвест».....	22
2.2. Оцінювання ефективності бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест».....	30
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Концептуальні підходи до оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Укртрестінвест».....	40
3.2. Цифровізація ключових бізнес-процесів підприємства.....	48
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації, глобальної конкуренції та змінних ринкових тенденцій оптимізація бізнес-процесів стає не просто інструментом підвищення ефективності, а ключовим фактором виживання та розвитку підприємств. Висока динаміка бізнес-середовища вимагає від компаній швидкої адаптації, мінімізації витрат і максимального використання ресурсів. Оптимізація бізнес-процесів передбачає системний перегляд діяльності підприємства з метою усунення неефективних операцій, покращення координації між структурними підрозділами та впровадження інноваційних підходів до управління. Вона охоплює широке коло методів — від реінжинірингу процесів до застосування сучасних інформаційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація та аналітика великих даних.

Розуміння та впровадження оптимізаційних стратегій дозволяє підприємствам не лише знизити операційні витрати, а й підвищити якість продукції чи послуг, покращити взаємодію з клієнтами та зміцнити конкурентні позиції. Відтак, дослідження процесів оптимізації та їх впливу на діяльність підприємства є актуальним завданням для менеджерів, економістів і науковців, які прагнуть розробити ефективні моделі розвитку бізнесу в умовах сучасної економіки.

Вивченню саме даної проблематики присвячені наукові праці відомих зарубіжних вчених-економістів: Біннера Х, Дейвенпорта Т., Шорта Дж., Портера М., Хаммера М., Чампі Дж., Харрінгтона, Репіна В, Еліфьорова В. Заслужують на увагу наукові пошуки вітчизняних науковців: Ареф'єва О., Біловодської О., Виноградова О., Котлика А., Мінухіна С., Лепейко Т., Лисенка О., Пономаренка В., Фролової Л. та багато інших.

Мета та завдання роботи. Метою магістерської роботи є розгляд та розкриття теоретичних і методичних аспектів аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та послідовно вирішені такі **завдання**:

- визначити поняття та класифікаційні ознаки бізнес-процесів на підприємстві;
- описати методи оптимізації бізнес-процесів підприємства;
- проаналізувати аналіз ефективності діяльності ТОВ «Укртрестінвест»;
- здійснити оцінювання ефективності бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест»;
- визначити концептуальні підходи до оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Укртрестінвест»;
- представити напрями цифровізації ключових бізнес-процесів підприємства.

Об'єкт дослідження - процес управління оптимізацією бізнес-процесів підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-практичні підходи щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Укртрестінвест».

Методи дослідження. Для дослідження особливостей використання інформаційних систем підтримки оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест» у межах магістерської роботи було застосовано комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів. Зокрема, методи аналізу та синтезу використовувалися для вивчення теоретичних основ впровадження оптимізації бізнес-процесів, а також для узагальнення отриманих результатів і формулювання висновків. Порівняльний аналіз дозволив оцінити ефективність різних підходів до оптимізації бізнес-процесів за допомогою інформаційних технологій. Метод економічного аналізу застосовувався для оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства. Системний аналіз та методи формалізації сприяли розробці пропозицій щодо оптимізації управлінських процесів, інтеграції сучасних інформаційних рішень у бізнес-модель компанії. Використання цих методів

забезпечило комплексний підхід до оптимізації бізнес-процесів, що дозволило сформулювати практичні рекомендації для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Укртрестінвест».

Інформаційну базу дослідження склали фундаментальні положення та результати теоретичних розробок, що опубліковані в наукових журналах, присвячені теоретичним аспектам та практиці оптимізації бізнес-процесів підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні теоретичні висновки та практичні рекомендації, сформульовані в кваліфікаційній роботі, можуть бути використані для вдосконалення процесів оптимізації бізнес-процесів у ТОВ «Укртрестінвест». Запропоновані підходи до інтеграції інформаційних систем в управлінські та операційні процеси допоможуть підвищити ефективність ресурсного використання, скоротити витрати, а також оптимізувати взаємодію з клієнтами та партнерами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та класифікація бізнес-процесів на підприємстві

У сучасному світі, де конкуренція посилюється, а технології швидко змінюють підходи до ведення бізнесу, оптимізація бізнес-процесів стає необхідною умовою ефективного функціонування підприємства. Динамічне ринкове середовище вимагає від компаній гнучкості, швидкого прийняття рішень і раціонального використання ресурсів, що робить удосконалення внутрішніх процесів важливим стратегічним завданням. Оптимізація бізнес-процесів спрямована на усунення зайвих витрат, підвищення продуктивності та впровадження сучасних технологій для покращення організації роботи. Вона охоплює різні підходи, зокрема реінжиніринг, автоматизацію, цифровізацію та аналітику даних, що дозволяє підприємствам працювати ефективніше та реагувати на виклики ринку з мінімальними втратами. Раціоналізація бізнес-процесів не лише знижує витрати й підвищує якість продукції чи послуг, а й сприяє кращій взаємодії з клієнтами, зміцненню конкурентних позицій та довгостроковому розвитку.

В економічній літературі виділяють десяток основних і ще кілька десятків взаємопов'язаних підходів до управління підприємствами. Найбільш поширеними серед них є функціональний, системний, ситуаційний та процесний підходи.

Функціональний підхід довгий час був домінуючим у сфері організації управлінської та операційної діяльності як у виробничих компаніях, так і у сфері послуг. Його перевагами є підвищення продуктивності праці, розвиток професійної спеціалізації, спрощення управлінських процесів, раціональне використання ресурсів і покращена координація між структурними підрозділами. Водночас цей підхід забезпечує чіткий розподіл повноважень

між керівниками функціональних підрозділів, що сприяє ефективному управлінню [5].

Системний підхід розглядає підприємство як комплекс взаємопов'язаних елементів, включаючи персонал, організаційну структуру, технології та завдання, що функціонують у динамічному зовнішньому середовищі [9]. Основною перевагою цього підходу є можливість чітко визначити цілі підприємства, розробити критерії оцінки його стійкості та забезпечити ефективне управління в умовах змінного ринку.

Ситуаційний підхід передбачає ухвалення управлінських рішень не за жорстко встановленими планами, а з урахуванням поточної ситуації та потенційних загроз. Його суть полягає в тому, що вибір методів управління залежить від конкретних обставин, а ефективність їх застосування визначається умовами зовнішнього середовища та внутрішніми змінними організації. Таким чином, управління розглядається як динамічний процес, що вимагає постійного аналізу та адаптації [34].

Процесний підхід зосереджений на забезпеченні ефективного функціонування підприємства через управління сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих бізнес-процесів. Будь-яку організацію можна розглядати як систему бізнес-процесів, що робить управління компанією ідентичним управлінню її бізнес-процесами. Відповідно до поглядів економістів Блінова А.О., Рудакової О.С., Захарової В.Я. та Захарова І.В., цей підхід також називається процесно-орієнтованим, оскільки він акцентує увагу на наскрізних процесах, що забезпечують результативність діяльності підприємства [6].

На думку вчених Череп А.В., Потопи К.Л., Ткаченко О.В. під процесним підходом слід розуміти бізнес-процеси як сукупність видів діяльності, що мають один або декілька входів і створюють на виході продукт, який має цінність для споживача [35, с. 25].

Поняття процесного управління вченими Колесников С. О. трактується таким чином: основою процесного підходу до управління організацією є

виокремлення в організації бізнес-процесів та управління цими бізнес-процесами [13]. Науковець Матюк Т.В. розподіляє увесь процес управління організаційними змінами на три великих етапи: розморожування, рух та заморожування [18].

Дослідник Єршов П. С. розглядає процесний підхід через управління бізнес-процесами. Останні, на їх думку, це можливість внутрішніх кроків (видів діяльності), які починаються з одного або декількох входів і завершуються створенням продукції, яка необхідна клієнту. У процесному підході значення кожного бізнес-процесу полягає в тому, щоб запропонувати клієнту товар або послугу (продукцію), яка задовольняє його за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю [10].

Таким чином, аналіз літературних джерел свідчить, що сьогодні склалися два чітко виражених трактування процесного підходу до управління підприємством. Перше засноване на системному розгляді діяльності організації як сукупності процесів, розробці системи управління процесами з використанням принципів Міжнародної організації по стандартизації The International Organization for Standardization – (ISO) серії 9000:2000. Друге розуміння процесного підходу базується на виділенні в організації «наскрізних» процесів, їх опису та подальшій реорганізації [55].

Безперечно, процесний підхід має значні переваги порівняно з функціональним. Він передбачає зміну фокусу управління: замість контролю окремих структурних підрозділів основна увага приділяється наскрізним бізнес-процесам, які інтегрують діяльність цих підрозділів у єдину систему [42].

Процесний підхід являє собою систематичний підхід до розроблення та реалізації управлінських рішень як стратегічного, так і оперативного рівня, що забезпечує стабільне функціонування підприємства та його подальший розвиток. При цьому кожна структурна одиниця не існує автономно, а виконує певні бізнес-процеси, в яких вона бере участь. Обов'язки, сфера

відповідальності та критерії ефективності діяльності підрозділів визначаються виключно в межах конкретних бізнес-процесів.

Як зазначали Майкл Хаммер і Джеймс Чампі: «Не товари, а процеси їхнього створення приносять компаніям довгостроковий успіх». Це твердження відображає сучасну управлінську філософію, згідно з якою управління має зосереджуватися не лише на функціональних аспектах (виробництві, маркетингу, збуті тощо), а й на оптимізації бізнес-процесів. У такій моделі організація розглядається не просто як сукупність відділів і підрозділів, а як комплекс взаємопов'язаних бізнес-процесів, що забезпечують її ефективну діяльність [50].

Таким чином, у сучасних умовах процесне управління набуває ключового значення серед інших підходів до управління підприємствами, оскільки дозволяє підвищити гнучкість, ефективність і конкурентоспроможність організації [37].

У сучасній економічній теорії засобом моделювання управлінської та виробничої діяльності використовується термін «бізнес-процес». У міжнародному стандарті системи якості ISO 9001:2009 прийнятий термін «процес». Процес – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих видів діяльності, виокремлюючи входи та виходи, що які представляють цінність для клієнта [55]. Тобто процес можна розуміти як будь-яку діяльність, що використовує конкретні ресурси (технології, персонал, матеріальні ресурси) та використовує їх для отримання відповідних виходів. Зазначене трактування досить загальне та підходить для будь-якого підрозділу підприємства. На вході процесу виконуються певні роботи, витрачаються ресурси для виробництва обладнання. На виході процесу отримується конкретний результат (готова продукція, послуги). Нижче, приводимо відмінність функції та бізнес-процесу:

Функція — це завдання, яке підприємство виконує для свого існування та досягнення стратегічних цілей; вона відповідає на запитання «що робити». Бізнес-процес, у свою чергу, є способом реалізації цієї функції в часі,

визначає порядок виконання завдань, можливі варіанти їх реалізації та взаємодію різних функцій у межах діяльності підприємства. Іншими словами, бізнес-процес відповідає на запитання «як робити» [____].

Бізнес-процес можна розглядати як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, у межах яких на «вході» використовуються певні ресурси, а на «виході» створюється кінцевий продукт або послуга, що мають цінність для споживача. М. Хаммер і Дж. Чампі визначають бізнес-процес як набір операцій, які разом формують результат, значущий для кінцевого користувача, наприклад, процес розроблення нового продукту [50].

Особливий підхід до розуміння бізнес-процесів запропонували М. Портер і В. Міллар, сформулювавши концепцію «ланцюга створення вартості». Відповідно до цієї моделі, бізнес-процеси є сукупністю взаємопов'язаних видів діяльності, які визначаються точками «входу» та «виходу» і використовують організаційні ресурси для формування доданої цінності товарів або послуг, що надаються споживачеві [52].

Значний внесок у визначення меж бізнес-процесів зробив М. Портер. Відповідно до його підходу, кінцевими точками бізнес-процесів є ті бізнес-процедури, внаслідок яких використовуються «організаційні ресурси» та створюється додана вартість. Це означає, що кожне підприємство є унікальним у своїй сукупності бізнес-процесів, оскільки специфіка діяльності та організаційні чинники впливають на їхню структуру та межі поділу. Важливим наслідком його досліджень є твердження про неможливість стандартизації бізнес-процесів для всіх організацій, адже кожне підприємство має власну організаційну структуру, конкурентне середовище та механізми створення цінності.

Д. Харрінгтон і К.С. Есселінг [54] визначають бізнес-процеси як логічно впорядковану, взаємопов'язану послідовність заходів, що використовують ресурси постачальника, створюють додану вартість і забезпечують кінцевий результат для споживача. Їх науковий внесок полягає у розробленні ієрархічної моделі бізнес-процесів, яка включає: основний бізнес-процес –

охоплює кілька функцій у межах однієї організаційної структури; підпроцес – частина основного процесу, що виконує певну функцію у діяльності підприємства; заходи – конкретні дії, що реалізуються в межах підпроцесу.

Важливий вклад у теорію бізнес-процесів зробили Т. Дейвенпорт і Дж. Шорт [53]. Вони визначають бізнес-процес як дискретну множину дій, які спроектовані та структуровані для створення конкретного продукту (товарів, робіт чи послуг) для визначеного споживача або ринку. Також вони трактують бізнес-процес як упорядкований набір дій, що піддаються економічній оцінці та спрямовані на виробництво певного продукту для клієнта чи ринку.

На думку Х. Біннера [43], бізнес-процеси – це система взаємопов’язаних і взаємодіючих дій, кінцевою метою яких є створення продукції або послуг, що мають цінність для як внутрішніх, так і зовнішніх споживачів.

Аналізуючи наведені визначення та підходи до розуміння бізнес-процесів, а також враховуючи цілі дослідження, можна виокремити ключові характеристики бізнес-процесів, які узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів»

Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
1	2
Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність)	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції. У випадку некомерційних організацій споживчою цінністю результатів всіх бізнеспроцесів буде задоволення потреб самореалізації, духовних та соціальних потреб людини. Якщо виконувати в організації дії та операції не створюють доданої вартості (споживчої цінності), не впливають на якість формування цієї вартості, не є керуючими процесами і процесами розвитку, то такі дії не можна розглядати як бізнес-процеси. Якщо перестануть виконуватись основні бізнес-процеси, споживча цінність не буде створена взагалі, а за умови зупинки допоміжних бізнес-процесів, продуктивність основних суттєво зменшуватиметься.

1	2
Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації. Ступінь залежності між бізнес-процесами можна виміряти через кореляцію показника доданої вартості досліджуваного процесу та процесу, який передує даному. Застосування даного принципу на практиці суттєво підвищує ефективність управління бізнес-процесами, адже розуміння їх послідовності і взаємовпливу дає змогу реалістично планувати, ефективніше організовувати та стимулювати самомотивування працівників, а також здійснювати контроль та регулювати виявлені відхилення. Дослідження ролі і значення окремого бізнес-процесу чи бізнес-процедури без визначення взаємозалежності процесів в економічній системі підприємства не має жодної перспективи. Адже додану вартість (споживчу цінність) створює вся система бізнес-процесів.
Зосередження бізнеспроцесів навколо однієї цілі (комплексної цілі)	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості (споживчої цінності). Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої (якісно та кількісно) в сукупності дає бажане та заплановане значення “виходу” бізнес-процесів.
Вимірність результату кожного бізнеспроцесу	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок, то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
Системність бізнес-процесів	Виконання бізнес-процесів на підприємстві неминуче пов'язано із досягненням ефекту синергії. Адже створення доданої вартості (споживчої цінності) взагалі неможливе при їх функціонуванні відокремлено один від одного (різних етапів ланцюга створення вартості, основних і допоміжних процесів тощо).

Джерело: [19].

Таким чином, поняття бізнес-процесу охоплює комплекс різних дій, що перетворюють матеріальні ресурси на вході в товари або послуги на виході з використанням персоналу та обладнання (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Склад елементів бізнес-процесу

Джерело: [15].

Спираючись на викладене, під бізнес-процесами пропонуємо розуміти систему безперервних, взаємопов'язаних, структурованих і керованих дій (процедур, операцій, функцій), яка є складовою механізму створення доданої вартості (споживчої цінності). Це відбувається через трансформацію організаційних ресурсів, спрямовану на досягнення комплексної мети, підвищення ефективності та продуктивності підприємства, а також забезпечення передачі доданої вартості кінцевому споживачеві через бізнес-модель компанії.

Аналіз наукових джерел свідчить про значну варіативність підходів до визначення поняття «бізнес-процеси» у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників [5]. Відповідно, класифікація цієї економічної категорії ґрунтується на різних концептуальних підходах до її сутності. Бізнес-процеси відрізняються за видами, мають характерні особливості, перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємозалежності.

Вибір конкретної класифікаційної ознаки бізнес-процесів безпосередньо впливає на методи їх управління. У межах цього дослідження варто звернути увагу на класифікацію бізнес-процесів, запропоновану Гончарова О. М. [6]. Вона охоплює такі критерії: за характером формування результату: основні, підтримуючі, управлінські, бізнес-процеси розвитку; за характером продукції: виробничі, адміністративні; за відношенням до споживачів: зовнішні, внутрішні; за рівнем деталізації: верхнього рівня, детальні, елементарні; за функціями управління: горизонтальні, вертикальні; за видами діяльності: процеси планування, виконання, реєстрації фактичної інформації, аналізу та контролю, ухвалення управлінських рішень; за рівнем складності: прості, складні; за впливом на успішність підприємства: ключові, критичні; за рівнем зв'язності окремих елементів: локальні, інтеграційні.

Розробка ієрархічної структури бізнес-процесів дозволить розподілити підприємство на сфери контролю відповідних керівників у межах організаційної структури та підвищити ефективність управлінських процесів

загалом завдяки покращеній узгодженості бізнес-процесів у рамках одного підприємства (рис. 1.2).

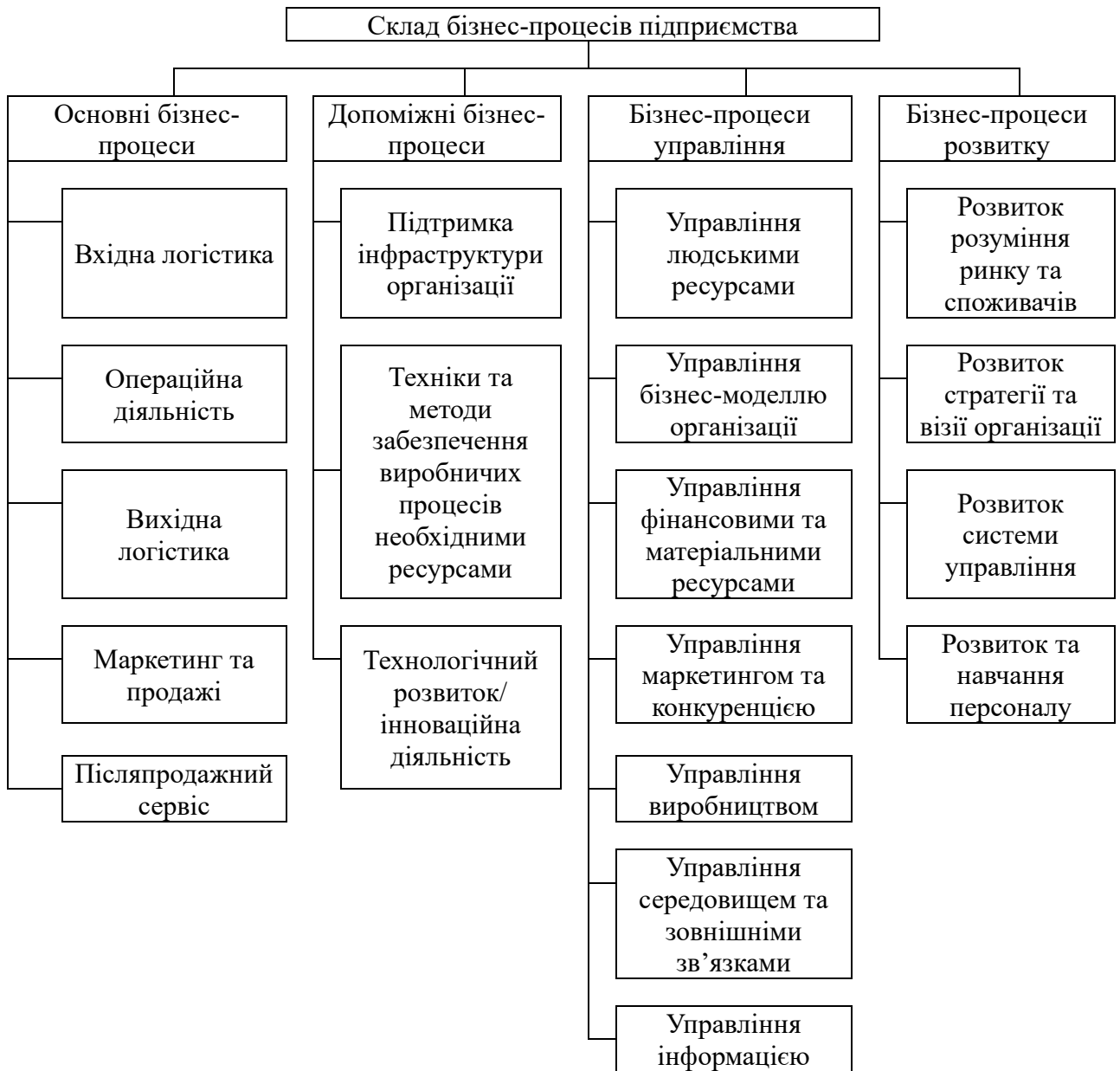


Рисунок 1.2. Структурно-ієрархічна модель бізнес-процесів підприємства

Джерело: [13].

У межах кожного бізнес-процесу за запропонованою моделлю реалізується управлінський цикл. Усі процеси проходять етапи планування, реалізації планів, контролю та коригування. Урахування всіх аспектів

управління та їх ефективне поєднання забезпечують прийняття оптимальних управлінських рішень відповідно до конкретних умов.

Слід зазначити, що ієрархія бізнес-процесів не обмежується лише двома рівнями і може бути розширена до рівня окремих операцій. Однак, із кожним новим рівнем зменшується універсальність схеми, збільшуючись спеціалізацією в рамках конкретної галузі чи виду діяльності. У нашому дослідженні ми здійснили декомпозицію системи управління підприємством на основі бізнес-процесів у межах універсальних сфер управління. Подальше розширення цієї моделі може здійснюватися безпосередньо керівниками підприємств, які володіють інформацією про специфіку діяльності та додаткові елементи ієрархії.

Для ефективної та безперервної діяльності підприємства необхідні бізнес-процеси, що забезпечують мінімізацію витрат, комерціалізацію інноваційних продуктів і підвищення конкурентоспроможності. Актуальним інструментом для досягнення цих цілей є оптимізація бізнес-процесів управління, який дає змогу керівництву радикально переглядати місію підприємства та шляхи її реалізації для зміцнення конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках.

1.2 Методи оптимізації бізнес-процесів підприємства

Оптимізація бізнес-процесів підприємства є важливим інструментом підвищення ефективності організаційної діяльності в умовах сучасної економіки. У світі швидко змінюваних технологічних і ринкових умов, здатність компанії адаптувати свої бізнес-процеси до нових вимог стає критичною для її стабільного розвитку. Одним із основних завдань сучасного управління є вдосконалення внутрішніх процесів, що дозволяє знижувати витрати, підвищувати продуктивність праці та поліпшувати якість надаваних послуг чи виробленої продукції. Методи оптимізації бізнес-процесів

включають в себе різноманітні техніки, які сприяють виявленню та усуненню неефективних етапів у роботі підприємства.

Одним із найбільш ефективних підходів є застосування реінжинірингу бізнес-процесів, що дозволяє здійснити кардинальні зміни в структурі та способах виконання завдань. Крім того, важливими є й методи автоматизації, які дозволяють скоротити час і ресурси на виконання рутинних операцій. Стратегічний підхід до оптимізації передбачає не лише покращення поточних процесів, а й розробку нових моделей, які відповідають майбутнім потребам ринку. Водночас, врахування впливу зовнішніх і внутрішніх факторів дозволяє сформулювати комплексний підхід до управління, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Технології та інновації відіграють важливу роль у процесі оптимізації, що робить можливим застосування новітніх методів для досягнення конкурентних переваг. У результаті ефективно оптимізовані бізнес-процеси сприяють зростанню фінансової стабільності підприємства та покращенню його позицій на ринку [30].

Основні методи оптимізації бізнес-процесів включають (табл. 1.2):

Таблиця 1.2 Методи оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Метод	Опис	Переваги	Застосування
1	2	3	4
Процесний підхід (Process Approach)	Оцінка та управління діяльністю через призму бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей.	Підвищення ефективності через чітке визначення етапів і взаємозв'язків.	Підприємства, що прагнуть оптимізувати діяльність через орієнтацію на результати.
Бізнес-реінжиніринг (BPR)	Радикальна перебудова бізнес-процесів для значного покращення ефективності та зниження витрат.	Різне зменшення витрат, покращення часу виконання завдань.	Великі організації, що потребують суттєвих змін у структурі та процесах для досягнення значних покращень.
Метод Lean (Бережливе виробництво)	Усунення втрат і оптимізація всіх етапів бізнес-процесів через постійне вдосконалення.	Зниження витрат, оптимізація використання ресурсів, підвищення продуктивності.	Підприємства, що орієнтуються на безперервне вдосконалення та ефективність роботи.

Продовж.табл.1.1

1	2	3	4
Метод шести сигм (Six Sigma)	Використання статистичних методів для покращення якості процесів, зменшення варіативності та дефектів.	Підвищення стабільності процесів, зниження дефектів, покращення якості продукції.	Підприємства, що орієнтовані на якість та стабільність у виконанні бізнес-процесів.
Автоматизація бізнес-процесів	Впровадження інформаційних систем для автоматизації управлінських функцій.	Зменшення часу виконання завдань, зниження ймовірності помилок, підвищення ефективності.	Підприємства з високим рівнем автоматизації, що прагнуть скоротити витрати часу і підвищити точність виконання процесів.
Аналіз і моделювання бізнес-процесів	Використання методів аналізу та моделювання для вивчення і покращення бізнес-процесів.	Виявлення слабких місць, можливість прогнозування та оптимізації процесів.	Організації, які хочуть виявити недоліки у своїх бізнес-процесах та оптимізувати їх.
Метод фокусу на цінності (VSM)	Оцінка вартості кожного етапу процесу для виявлення тих, що не створюють доданої вартості, і їх усунення.	Підвищення ефективності шляхом зменшення непотрібних етапів, зниження витрат.	Підприємства, що хочуть зосередитися на створенні вартості та усуненні непотрібних етапів в процесах.
Метод збалансованих показників (BSC)	Використання системи показників для оцінки ефективності бізнес-процесів з різних перспектив: фінансова, клієнтська, внутрішні процеси та навчання.	Стратегічний контроль, комплексне оцінювання діяльності підприємства, досягнення стратегічних цілей.	Організації, що орієнтовані на довгостроковий стратегічний розвиток через оцінку різних аспектів діяльності.

Примітка. Складено автором за даними [31].

Для оптимізації бізнес-процесів слід виконати низку завдань [14; 40; 42]:

- планування матеріальних потреб – забезпечення необхідними ресурсами для виробництва продукції в потрібний час і кількості для споживача;

- планування потреб у виробничих потужностях – оцінка здатності виконати виробничі програми через визначення наявності виробничих потужностей та трудових ресурсів, а також встановлення графіків їх завантаження за допомогою автоматизованих систем планування виробничих потужностей;

- концепція MRP II – використовується для автоматизації планування виробничих ресурсів. це дозволяє формувати генеральний план виробництва на основі замовлень клієнтів і прогнозування попиту, а також перевіряти його відповідність наявним ресурсам, планувати виготовлення власної продукції, закупівлю сировини, а також оптимізувати розміщення виробничих потужностей, враховуючи пріоритети та обсяги замовлень. Виробничий план при цьому узгоджується з рухом фінансових ресурсів підприємства;

– управління ресурсами підприємства, оскільки багато компаній мають складну організаційну структуру, що включає віддалені виробничі та невиробничі підрозділи. Це ускладнює їх взаємодію та збільшує витрати на підтримку системи постачання складної продукції. Для мінімізації таких витрат був розроблений підхід ERP (Enterprise Resource Planning), який є вдосконаленою версією MRP II і зосереджений на оптимізації управління ресурсами підприємства;

- управління взаємовідносинами з клієнтами є також важливим аспектом бізнес-процесів. Статистика показує, що витрати на залучення нових клієнтів в середньому в п'ять разів перевищують витрати на утримання наявних. Це свідчить про важливість зусиль, спрямованих на збереження існуючих клієнтів. Однак багато компаній намагаються захопити більшу частину ринку, зосереджуючись на залученні нових клієнтів, тому часто впроваджують дорогі маркетингові програми. У зв'язку з цим була розроблена концепція CRM (Customer Relationship Management) для підвищення якості обслуговування клієнтів. Ця концепція є основою для створення програмних систем, що автоматизують планування, облік і аналіз різних аспектів взаємовідносин між компанією та її клієнтами;

– узгодження виробничих планів з потребами клієнтів є ключовим завданням для підприємств. Одним із підходів до досягнення цієї мети є використання CRM систем. Проте основною метою таких систем залишається накопичення та аналіз інформації про клієнтів для покращення взаємин з ними. Щоб більш ефективно вирішити цю задачу, виробникам необхідно інтегрувати клієнтів безпосередньо в процес бізнес-планування компанії. Це призвело до розробки нової бізнес-моделі CSRP (Customer-Synchronized Resource Planning), яка передбачає інтеграцію замовника в систему управління підприємством. За цією концепцією, покупець, замовляючи продукцію, може зазначати точні характеристики товару, контролювати правильність виконання замовлення, а також умови виробництва та доставки.

- управління процесами постачання також є важливим елементом оптимізації. Оскільки деякі товари не можуть бути виготовлені одним виробником, виникає необхідність координації взаємних поставок між різними постачальниками. Ефективна координація руху товарів між компаніями дозволяє оптимізувати цей процес. Зокрема, план закупівель компанії можна узгодити з виробничим планом, що дозволяє зменшити витрати. Для цього була створена концепція SCM (Supply Chain Management), яка орієнтована на оптимізацію управління постачаннями. Ця концепція пропонує стратегії координації взаємодії суміжних компаній для зниження транспортних і операційних витрат через оптимальну структуру моделей постачання.

Концепції SCM, CSRP і CRM, реалізуючи методи інтеграції інформаційних систем компанії з інформаційними системами постачальників і клієнтів, забезпечують оптимізацію управління як всередині підприємства, так і поза його межами, що сприяє вдосконаленню внутрішніх і зовнішніх процесів.

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «УКРТРЕСТІНВЕСТ»

2.1. Аналіз ефективності діяльності ТОВ «Укртрестінвест»

ТОВ «Укртрестінвест» — українська компанія, зареєстрована в місті Хмельницький, яка спеціалізується на оптовій торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням. Основний вид діяльності підприємства — оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням (КВЕД 46.73).

Компанія пропонує широкий асортимент продукції, включаючи:

3D панелі (дизайнерські та декоративні);

декоративний камінь;

гіпсову плитку та цеглу.

ТОВ «Укртрестінвест» також займається лісопильним та стругальним виробництвом, виготовляючи різноманітні дерев'яні вироби для будівництва та декору.

ТОВ «Укртрестінвест» має лінійну структуру, що дозволяє ефективно управляти різними аспектами діяльності (рис.1.1). На чолі підприємства знаходиться генеральний директор, який відповідає за загальне керівництво та стратегічний розвиток компанії. Під його керівництвом функціонують відділ постачання, бухгалтерія, комерційний відділ та транспортний відділ. Відділ постачання складається з двох менеджерів, які відповідають за закупівлю та постачання необхідних матеріалів. Бухгалтерія включає касира, який займається фінансовими операціями підприємства. Комерційний відділ має менеджера з продажу, який відповідає за реалізацію продукції та взаємодію з клієнтами. Транспортний відділ складається з вантажника, який займається перевезенням та доставкою товарів. Кожен підрозділ виконує свої функції, забезпечуючи ефективну діяльність підприємства.

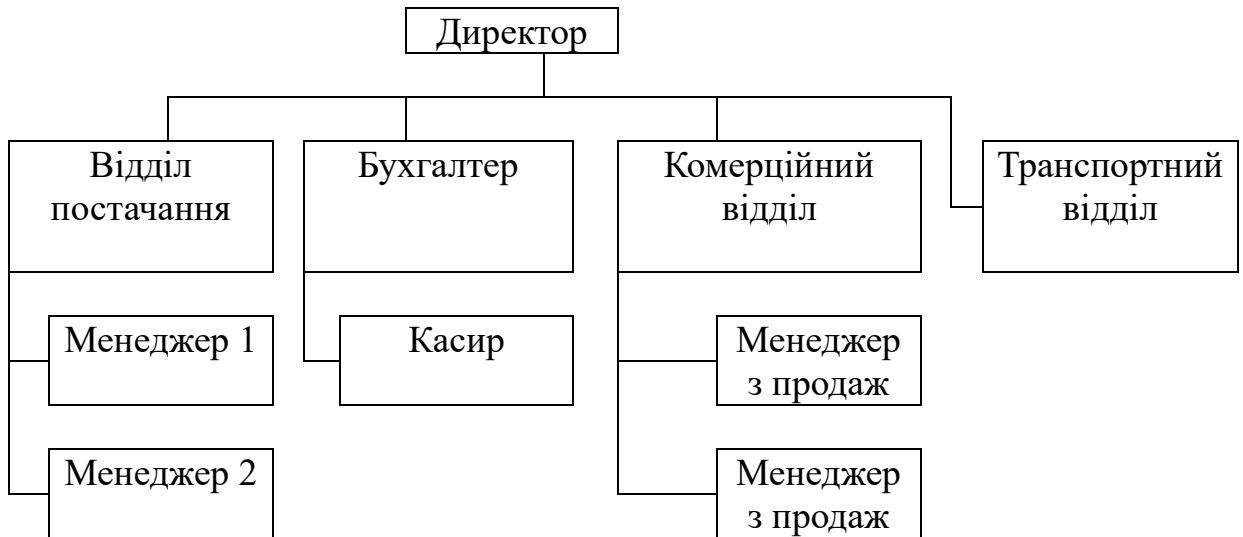


Рисунок 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Укртрестінвест»

Оцінити ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства можна на основі аналізу показників його діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 Аналіз основних техніко-економічних показників ТОВ «Укртрестінвест» за 2019-2023 рр.

№ з/п	Показники	Одиниця виміру	Роки					Темп росту 2023 р. до 2019 р. %
			2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	5491,03	4319,70	5274,71	5847,94	5442,67	99,12
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5395,00	4235,00	5405,00	5671,00	5278,00	97,83
3.	Собівартість продукції	тис. грн.	5674,00	4172,00	5107,00	5225,00	4727,00	83,31
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	-279,00	63,00	298,00	446,00	551,00	-197,49
5.	Чистий прибуток	тис. грн.	-62,80	-32,00	-142,00	-21,00	95,00	-151,27

Продовж.табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	1,0116	1,0076	1,0263	1,0037	0,9820	97,07
7.	Рентабельність/збитковість	%						
	- продажу		-1,11	-0,77	-2,78	-0,40	2,01	-181,58
	- витрат		-1,15	-0,75	-2,56	-0,37	1,83	-159,29
8.	Середньооблікова чисельність	осіб						
	- працівників		37	36	35	33	31	83,78
	- робітників		30	29	29	28	26	86,67
9.	Середньорічний виробіток:	тис. грн./особа						
	- одного працівника		148,41	119,99	150,71	177,21	175,57	118,30
	- одного робітника		183,03	148,96	181,89	208,85	209,33	114,37
10.	Фонд оплати праці	тис. грн.	799,20	950,40	1312,50	1900,80	1934,40	242,04
11.	Середньорічна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	21,60	26,40	37,50	57,60	62,40	288,89
12.	Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	178,45	178,45	178,45	177,00	177,20	99,30
13.	Фондовіддача	грн./грн.	30,77	24,21	29,56	33,04	30,71	99,82

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Укртрестінвест».

Отже, наведені в таблиці 2.1 дані свідчать, що за 2019-2023 рр. обсяг виробленої продукції зменшився з 5491,03 тис.грн. до 5442,67 тис.грн. або на 0,82%. При цьому у 2020 році спостерігалось найбільше скорочення обсягів виробництва на майже 22 через зменшення купівельної спроможності населення та як наслідок скорочення попиту в умовах війни. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг характеризується такими ж тенденціями як і попередній показник, можна сказати, що з 2019 р. по 2023 р. даний показник зменшився на 2,17%. Різниця між вартістю товарної продукції та величиною виручки відображає формування залишків нереалізованої продукції на підприємстві, що також говорить про зменшення попиту на продукцію роботи ТОВ «Укртрестінвест» через загальне погіршення ринкової кон'юнктури та рівня доходів населення (рис.2.2).

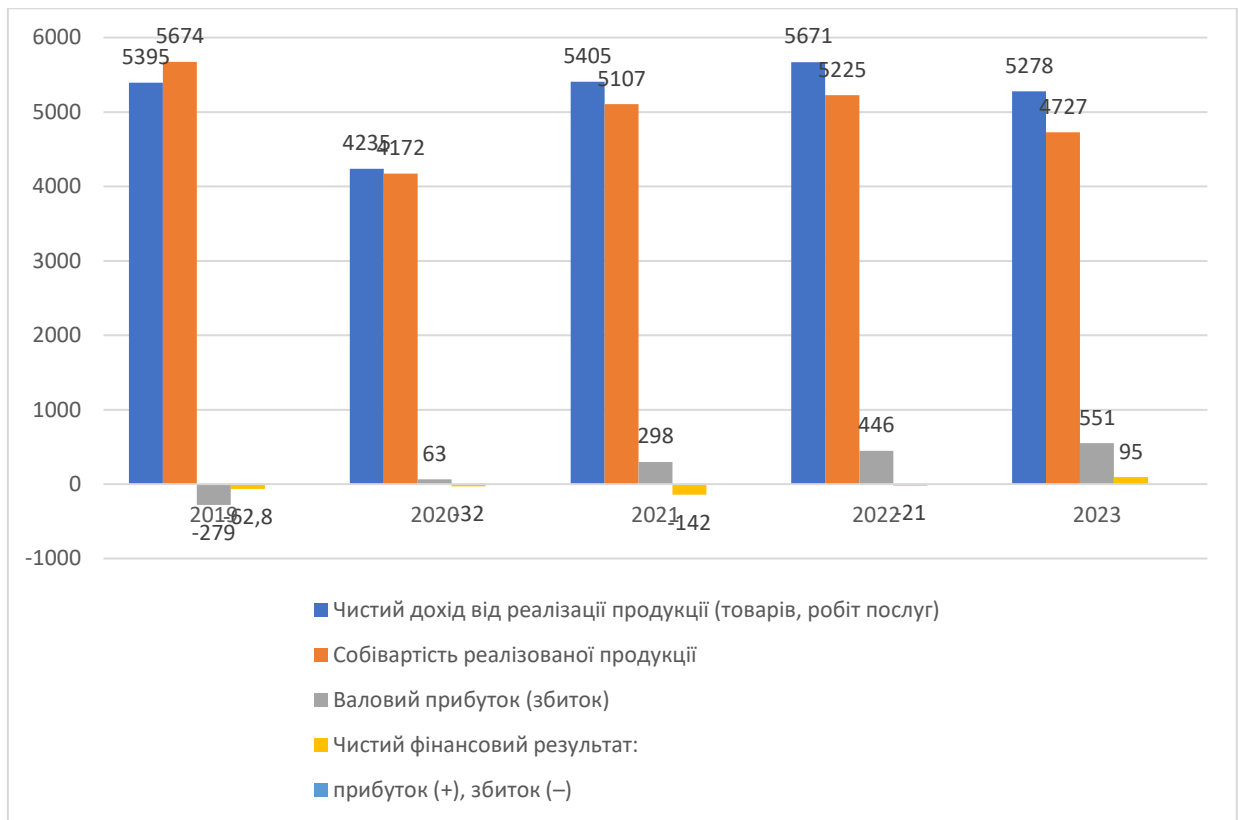


Рисунок 2.2. Аналіз показників доходу та прибутку ТОВ «Укртрестінвест» за 2019-2023 рр.

Примітка. Складено автором на основі даних ТОВ «Укртрестінвест».

За аналізований період зменшилась з 37 до 31 особи чисельність персоналу, тобто на 5 працівників, у т. ч на 4 робітників, одночасно спостерігається зростання виробітку працівників у 2023 р. порівняно з 2019 р. на 18,3%. Однак відбувається зростання середньомісячної заробітної плати одного працівника. Так, річна оплата праці одного працівника у 2023 р. порівняно 2019 р. зросла з 21,6 тис. грн. до 62,4 тис. грн. або у 2,88 рази, що обумовлено зростанням мінімальної заробітної плати та зміною тарифікації праці.

Важливим показником при аналізі виробництва продукції на підприємстві є собівартість реалізованої продукції. Так у 2023 році, порівняно з 2019 роком собівартість зменшилася на 16,69 %. Відповідно до зміни собівартості та обсягу реалізації продукції, змінювався показник витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Так за досліджувані 5 років він зменшився від

1,0116 грн. у 2019 році до 0,952 грн. у 2023 році, що спричинило формування позитивного фінансового результату. Так у 2023 році підприємство вперше за досліджуваній період отримало чистий прибуток у розмірі 95 тис. грн., а у 2019 р. отримано збитки в розмірі 62,8 тис грн., у 2021 р. – 142 тис. грн. Це відобразилось на динаміці показників рентабельності/збитковості. Так у 2019 р. збитковість продукції складала 1,11%, у 2021 р – 2,78%, а у 2023 р. рентабельність становила вже 2,01%. В той же час, аналогічні тенденції спостерігаються при аналізі рентабельності/збитковості витрат. Отже, ТОВ «Укртрестінвест» необхідно вживати заходи пов'язані із зростанням обсягів виробництва прибуткової продукції та скороченням витрат.

Щодо вартості основних засобів, то протягом досліджуваного періоду відбувається її зниження середньорічної вартості (у 2023 р. на 0,7% порівняно із 2019 р.). У зв'язку з одночасним зменшенням обсягів виробництва продукції та скороченням середньорічної вартості основних засобів відбулося скорочення фондівддачі у 2023 р. порівняно з 2019 р – на 0,18%, що свідчить про зниження ефективності використання основних фондів.

Проаналізувавши основні техніко-економічні показники ТОВ «Укртрестінвест» за 2019-2023 рр., ми встановили, що в даний період на підприємстві у 2023 р. спостерігається часткове зростання фінансових показників, що свідчить про позитивні тенденції в діяльності ТОВ «Укртрестінвест» в останньому періоді.

Для успішного функціонування та розвитку будь-якого підприємства важливо здійснювати регулярний аналіз бізнес-процесів, що дозволяє визначити потенціал і слабкі місця в організації. Одним із найбільш ефективних інструментів для такої оцінки є матриця SWOT, яка дозволяє комплексно охарактеризувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози компанії. Аналіз бізнес-процесів через призму цієї матриці дає змогу ідентифікувати ключові фактори, що впливають на ефективність діяльності, а також розробити стратегії для оптимізації та подальшого вдосконалення процесів.

Ринок торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням в Україні сьогодні переживає низку змін, які визначають напрямки його подальшого розвитку. Однією з основних тенденцій є зростання попиту на екологічно чисті та енергоефективні матеріали, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку та є важливими як для будівництва нових об'єктів, так і для модернізації існуючих. Все більша увага приділяється матеріалам, які не лише забезпечують комфорт, а й мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище, що значно посилює роль екологічних стандартів у виборі постачальників. Крім того, активно розвиваються онлайн-продажі, що відкривають нові можливості для компаній у залученні клієнтів і розширенні їхньої бази. Це дозволяє компаніям не тільки збільшити обсяг продажу, але й знизити витрати на фізичні точки продажу, оптимізувати логістику та отримати доступ до нових ринків. Ринок також відзначається зростаючим інтересом до інноваційних технологій у виробництві та обробці будівельних матеріалів. Впровадження новітніх технологій дозволяє знижувати витрати на виробництво, підвищувати якість продукції та зменшувати терміни виконання замовлень, що робить бізнес більш конкурентоспроможним. Водночас компанії орієнтуються на диверсифікацію асортименту, щоб задовольняти потреби все більшої кількості споживачів. Це дозволяє не тільки збільшити обсяги продажу, але й знижує ризики, пов'язані з коливанням попиту на окремі види продукції. Активізація конкуренції серед постачальників також стимулює компанії до оптимізації своїх бізнес-процесів, зокрема через поліпшення якості обслуговування клієнтів, підвищення ефективності виробничих і логістичних процесів. Водночас економічна нестабільність і коливання валютних курсів можуть негативно вплинути на вартість імпортованих матеріалів та обладнання, що потребує від компаній розробки гнучких стратегій закупівель і коригування цінової політики. Зростання інвестицій у будівельний сектор відкриває нові можливості для розвитку ринку, створюючи додатковий попит на будівельні

матеріали та санітарно-технічне обладнання. Це сприяє активному розширенню підприємств та підвищенню інтересу до нових технологічних рішень. Загалом, ринок торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням в Україні знаходиться на стадії трансформації, що обумовлює нові перспективи для розвитку та інновацій, створюючи можливості для подальшого зростання і вдосконалення інфраструктури.

Таблиця 2.2. відображає SWOT-аналіз для ТОВ «Укртрестінвест», що займається оптовою торгівлею будівельними матеріалами та сантехнікою, з акцентом на оптимізацію та розвитку бізнес-процесів підприємства.

Таблиця 2.2 Матриця SWOT -аналізу для ТОВ «Укртрестінвест»

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розширення асортименту — додавання нових продуктів або послуг для залучення ширшої клієнтської бази.	1. Економічна нестабільність — коливання в економічній ситуації в Україні можуть негативно впливати на попит та фінансові результати компанії.
2. Розвиток онлайн-продажів — збільшення присутності в інтернеті може допомогти залучити нових клієнтів і підвищити конкурентоспроможність.	2. Конкуренція на ринку — на ринку будівельних матеріалів і сантехніки активно працюють великі гравці, що може обмежити можливості для розвитку.
3. Експорт продукції — розширення на зовнішні ринки, зокрема в країни Європи, може значно збільшити обсяги продажу.	3. Зростання витрат — збільшення витрат на сировину, транспортування та інші витратні компоненти може негативно позначитися на маржі компанії.
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Досвід на ринку — компанія працює з 2012 року, що свідчить про стабільність і наявність досвіду.	1. Обмежений капітал — статутний капітал 430 000 грн може бути недостатнім для масштабних інвестицій та розширення бізнесу.
2. Диверсифікація продукції — компанія працює в сегменті оптової торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та сантехнікою, що дозволяє знизити ризики через диверсифікацію	2. Залежність від обмеженого кола постачальників — залежність від декількох постачальників може створювати ризики щодо стабільності постачання.
3. Сильна репутація на ринку — компанія зарекомендувала себе як надійний постачальник з високими стандартами якості та своєчасними поставками	3. Висока залежність від внутрішнього ринку — недостатня географічна експансія може обмежувати зростання компанії в умовах ринкових коливань
4. Висока якість продукції — компанія пропонує продукцію, що відповідає високим стандартам якості, що сприяє створенню довіри серед клієнтів і підвищує конкурентоспроможність.	4. Недостатній рівень автоматизації — відсутність сучасних інформаційних систем для оптимізації управлінських та операційних процесів може обмежувати ефективність роботи.

Примітка. Складено автором.

Серед можливостей ТОВ «Укртрестінвест» варто виділити розширення асортименту, що дозволяє залучити більшу клієнтську базу, а також розвиток онлайн-продажів, що може сприяти підвищенню конкурентоспроможності. Експорт продукції на зовнішні ринки, зокрема до Європи, відкриває нові перспективи для зростання обсягів продажу. Однак компанія стикається з кількома загрозами, такими як економічна нестабільність в Україні, яка може вплинути на попит і фінансові результати, а також наявність сильної конкуренції, що обмежує можливості для розвитку. Зростання витрат на сировину і транспортування ТОВ «Укртрестінвест» також може позначитися на прибутковості компанії. Серед сильних сторін підприємства — його досвід на ринку, диверсифікація продукції та сильна репутація, що забезпечує лояльність клієнтів. Однак є й слабкі сторони, зокрема обмежений капітал і висока залежність від постачальників, що може ускладнити розширення та стабільність бізнесу.

Тенденція екологізації ринку будівельних матеріалів, деревини та санітарно-технічного обладнання є однією з найважливіших і найактуальніших в умовах сучасних викликів зміни клімату та сталого розвитку. В останні роки спостерігається стрімке зростання попиту на екологічно чисті матеріали, які мають мінімальний негативний вплив на навколишнє середовище. Це зумовлено зміною ставлення до екології з боку державних органів, бізнесу та споживачів, що шукають варіанти для зменшення викидів вуглекислого газу та інших забруднювачів. У будівельній галузі велика увага приділяється використанню матеріалів, що забезпечують енергоефективність будівель, таких як теплоізоляційні матеріали, сонячні панелі та вентиляційні системи, що дозволяють знижувати енергоспоживання та витрати на опалення.

Зокрема, у сфері деревини спостерігається зростання популярності сертифікованої деревини, що відповідає стандартам FSC (Forest Stewardship Council) та PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification), що підтверджують етичність та екологічність лісозаготівель. Компанії, які

постачають такі матеріали, здобувають довіру споживачів, оскільки екологічна сертифікація демонструє їхній внесок у збереження лісових ресурсів та підтримку сталого розвитку.

Екологізація також включає впровадження новітніх технологій, які дозволяють знижувати викиди CO₂, таких як використання відновлюваних джерел енергії на виробництві або переробка матеріалів на етапі їх виробництва чи після завершення використання. Крім того, все більша частина споживачів, включаючи як кінцевих покупців, так і будівельні компанії, надають перевагу інноваційним рішенням, що відповідають вимогам екологічності, таких як безпечні матеріали, які не містять шкідливих речовин і є підлягаючими переробці.

Таким чином, екологізація є не лише відповідаючи на глобальні проблеми, але й являє собою важливий стратегічний елемент для досягнення конкурентних переваг на ринку будівельних матеріалів і сантехнічного обладнання. Тренд на екологічно чисті продукти не тільки підвищує імідж компаній, але й знижує їхні довгострокові витрати, зокрема через економію енергетичних ресурсів та скорочення витрат на утилізацію відходів.

Зазначені тенденції варто враховувати при розробці стратегії розвитку підприємства ТОВ «Укртрестінвест», зокрема в аспектах планування асортименту продукції, вибору постачальників і оптимізації бізнес-процесів. Впровадження екологічно чистих та енергоефективних матеріалів, адаптація до змін на ринку онлайн-продажів та інтеграція інноваційних технологій допоможуть підвищити конкурентоспроможність компанії та залучити нових клієнтів. Крім того, врахування економічних коливань та тенденцій на ринку допоможе зберегти фінансову стабільність і знизити ризики для бізнесу. Адаптація до цих змін сприятиме формуванню стійкої конкурентної переваги та зростанню на національному та міжнародному рівнях.

2.2. Оцінювання ефективності бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест»

Оцінювання ефективності бізнес-процесів є важливою складовою управлінського контролю на підприємстві. Воно передбачає аналіз ключових показників, таких як продуктивність, витрати, якість виконання та терміни реалізації процесів. Для цього використовуються різні методи, серед яких можна виділити benchmarking, аналіз витрат та виробничих потужностей, а також використання КРІ (ключових показників ефективності). Оцінка дозволяє виявити слабкі місця в процесах та визначити можливості для їх оптимізації. Завдяки ефективному оцінюванню можна значно підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити стійкий розвиток.

Основні бізнес-процеси ТОВ «Укртрестінвест» можна поділити на кілька ключових напрямків, які сприяють ефективному функціонуванню компанії (табл.2.3).

По-перше, це процес закупівлі та постачання товарів, включаючи вибір постачальників, укладання контрактів та доставку будівельних матеріалів, деревини та санітарно-технічного обладнання до складів або безпосередньо до замовників.

По-друге, важливим процесом є управління запасами, який забезпечує своєчасну закупівлю необхідних матеріалів і продукції, щоб уникнути затримок у постачанні та виробництві.

Третім важливим бізнес-процесом є маркетинг та продажі, який охоплює визначення потреб клієнтів, формування пропозицій, рекламу та підтримку продажів для забезпечення стабільного попиту.

Четвертим процесом є управління фінансами та бухгалтерія, що включає планування та контроль фінансових потоків, облік витрат, доходів і забезпечення своєчасного виконання податкових зобов'язань.

П'ятим бізнес-процесом є управління персоналом, яке включає набір, навчання та розвиток кадрів, забезпечення мотивації та ефективної комунікації між різними підрозділами.

Останнім важливим процесом є післяпродажне обслуговування, яке включає надання гарантій на продукцію, технічну підтримку та вирішення проблем клієнтів.

Таблиця 2.3. Опис основних бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест»

Бізнес-процес	Опис процесу	Основні завдання
Закупівля та постачання товарів	Вибір постачальників, укладання угод, постачання матеріалів	Оцінка постачальників, переговори, укладання контрактів, контроль постачань, організація доставки
Управління запасами	Забезпечення наявності необхідних матеріалів на складі	Контроль залишків, поповнення запасів, оптимізація складу, прогнозування потреб
Маркетинг та продажі	Розробка пропозицій для клієнтів, рекламні кампанії, просування продукції	Аналіз ринку, рекламні кампанії, взаємодія з клієнтами, укладання угод, підтримка продажів
Управління фінансами	Контроль за доходами, витратами, інвестиціями та бюджетом компанії	Планування бюджету, аналіз фінансових результатів, податковий облік, контроль фінансових потоків
Управління персоналом	Набір, навчання та розвиток співробітників, мотивація та управління колективом	Підбір кадрів, навчання, оцінка ефективності, мотивація, розвиток корпоративної культури
Післяпродажне обслуговування	Підтримка клієнтів після укладення угод, гарантії, технічна підтримка	Гарантійне обслуговування, обробка звернень клієнтів, вирішення проблем, збирання відгуків

Примітка. Складено автором.

Усі ці процеси взаємопов'язані й забезпечують ефективну діяльність ТОВ «Укртрестінвест», підтримують високий рівень конкурентоспроможності на ринку та сприяють досягненню фінансових цілей. Розглянемо більш детально, як кожен з бізнес-процесів впливає на загальну стратегію компанії, які етапи є ключовими для оптимізації та які інструменти використовуються для підвищення ефективності. Важливим аспектом є інтеграція технологій, автоматизація процесів, а також постійний моніторинг і аналіз результатів, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Спільна робота відділів, інтеграція

їх функцій і чітка координація між різними підрозділами забезпечує досягнення поставлених цілей та підтримку сталого розвитку компанії.

Так, для ефективного управління бізнес-процесами відділу постачання необхідно систематично оцінювати виконання ключових завдань та показників, які безпосередньо впливають на результативність діяльності компанії. Оцінка ефективності постачання дозволяє своєчасно виявляти відхилення від встановлених норм і оперативно вживати корективи для підвищення продуктивності. Таблиця 2.4 містить ключові показники роботи відділу постачання ТОВ «Укртрестінвест», які допоможуть аналізувати ефективність виконання бізнес-процесів і виявляти можливі напрямки для вдосконалення процесу постачання.

Таблиця 2.4. Опис основних бізнес-процесів відділу постачання ТОВ «Укртрестінвест»

Ключові показники	Цілі/Норми	Фактичні показники	Відхилення	Причини відхилень	Пропозиції щодо покращення
Час виконання замовлення	Час від отримання замовлення до доставки товару (норма: 5-7 днів)	6 днів	-1 день	Технічні затримки, проблеми з логістикою	Оптимізація логістичних процесів, покращення комунікації з постачальниками
Запаси на складі	Мінімальний рівень запасів для запобігання дефіциту (норма: 95%)	90%	-5%	Несподівані коливання попиту, затримка постачання	Покращення прогнозування потреб і запровадження автоматизації складу
Вартість закупок	Оптимальна вартість закупок товарів (норма: -10% від ринкової ціни)	-8%	+2%	Відсутність переговорів з постачальниками, зміна цін на ринку	Проведення регулярних переговорів з постачальниками, моніторинг ринку цін
Точність замовлення	Відповідність замовленого товару фактичному (норма: 98%)	96%	-2%	Помилки у комунікації з постачальниками	Покращення системи контролю замовлень, посилення співпраці з постачальниками
Учасники процесу	Кількість постачальників, з якими працює компанія (норма: 5-8 постачальників)	6 постачальників	-	Вибір постачальників за критерієм якості та надійності	Розширення постачальницької мережі, регулярне оцінювання постачальників

Примітка. Складено автором.

Виходячи з аналізу виконання бізнес-процесів відділу постачання, можна зробити висновок, що ефективність цих процесів має критичне значення для загальної результативності ТОВ «Укртрестінвест». Злагоджена робота всіх етапів від планування до постачання сприяє оптимізації витрат, підвищенню конкурентоспроможності та задоволеності клієнтів. Водночас важливо постійно моніторити та вдосконалювати процеси, адже навіть незначні покращення можуть мати значний вплив на кінцеві результати компанії. Для досягнення сталого розвитку необхідно інтегрувати новітні технології, автоматизувати рутинні процеси та забезпечити безперервний аналіз показників діяльності. У результаті такої комплексної стратегії компанія зможе не лише оптимізувати поточні операції, але й швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Опис бізнес-процесів комерційного відділу є надзвичайно важливим для ТОВ «Укртрестінвест», оскільки цей підрозділ безпосередньо впливає на досягнення фінансових результатів компанії. Аналіз процесів комерційного відділу дозволяє оптимізувати стратегії залучення та утримання клієнтів, покращити ефективність продажів і забезпечити стабільний потік доходів. Вивчення цього бізнес-процесу допомагає виявити можливості для збільшення продажу, вдосконалення комунікацій з потенційними та поточними клієнтами, а також дозволяє реалізувати більш ефективні маркетингові стратегії. Також важливою частиною є управління ціноутворенням, яке визначає конкурентоспроможність товарів та послуг на ринку, знижує ризики втрати ринкових позицій. Окрім того, детальний опис комерційних процесів дозволяє зменшити ймовірність помилок у взаємодії з клієнтами, прискорюючи та спрощуючи процес укладання угод і забезпечення високого рівня обслуговування. Зрештою, якісна організація бізнес-процесів комерційного відділу забезпечує не лише стабільність прибутку, але й сприяє довгостроковому розвитку компанії на конкурентному ринку.

У таблиця 2.5. проаналізовано ефективність бізнес-процесів комерційного відділу ТОВ «Укртрестінвест»

Таблиця 2.5. Аналіз виконання бізнес-процесів комерційного відділу ТОВ

«Укртрестінвест»

Ключові показники	Цілі/Норми	Фактичні показники	Відхилення	Причини відхилень	Пропозиції щодо покращення
Прийом замовлень від клієнтів	Прийом замовлень протягом 24 годин	Прийом замовлень за 36 годин	12 годин	Затримки через неефективну обробку онлайн замовлень	Впровадити автоматизацію обробки онлайн замовлень, впровадити чат-ботів для швидкого прийому запитів
Узгодження умов з клієнтами	Узгодження всіх умов до 3 днів	Узгодження до 5 днів	2 дні	Потреба в додаткових переговорах з клієнтами	Оптимізувати переговорний процес, створити стандартні шаблони угод
Підготовка комерційних пропозицій	Підготовка 100% пропозицій до 3 днів	Підготовка 90% пропозицій до 3 днів	10%	Відсутність автоматизації процесу підготовки пропозицій	Впровадити CRM систему для автоматизації процесу підготовки пропозицій
Узгодження договорів	Підписання договорів до 7 днів після узгодження	Підписання договорів до 7 днів	20%	Затримки через відсутність електронного підпису	Впровадити систему електронних підписів для пришвидшення процесу
Управління відносинами з клієнтами	Відстеження всіх клієнтських запитів у CRM	Відстеження 70% запитів у CRM	30%	Низька активність у використанні CRM	Навчання співробітників роботі з CRM, покращення функціоналу системи
Аналіз конкурентного середовища	Проведення аналізу конкурентів щомісяця	Аналіз кожні 2 місяці	1 місяць	Відсутність регулярного збору даних про конкурентів	Підвищити частоту аналізу, делегувати відповідальність за моніторинг конкурентів
Контроль за виконанням угод	Контроль виконання угод протягом 3 днів після підписання	Контроль через 5 днів після підписання	2 дні	Затримки у внутрішньому погодженні	Створити систему моніторингу виконання угод на кожному етапі, ввести чіткі терміни для кожного етапу
Постпродажне обслуговування	Вирішення 95% проблем клієнтів протягом 48 годин	Вирішення 85% проблем за 48 годин	10%	Неорганізований процес вирішення питань клієнтів	Створити команду для швидкого реагування на запити клієнтів, впровадити систему фіксації всіх запитів у CRM

Примітка. Складено автором.

Аналіз виконання бізнес-процесів комерційного відділу ТОВ «Укртрестінвест» показує наявність певних відхилень від встановлених норм

та стандартів, що вказує на необхідність удосконалення деяких процесів. Основні причини відхилень включають неефективну обробку замовлень, затримки у підготовці комерційних пропозицій та проблеми з використанням CRM системи для відстеження клієнтських запитів. Для покращення ефективності роботи відділу пропонується впровадження автоматизації, зокрема використання чат-ботів для швидкого прийому замовлень, впровадження електронних підписів для пришвидшення процесу укладання угод та підвищення активності у використанні CRM системи для аналізу запитів клієнтів. Покращення внутрішньої комунікації та впровадження регулярного моніторингу виконання угод дозволить зменшити затримки і покращити постпродажне обслуговування, що в свою чергу позитивно вплине на конкурентоспроможність компанії.

Аналіз виконання бізнес-процесів є критично важливим для ефективного управління компанією, оскільки він дозволяє виявити сильні та слабкі сторони в організаційних структурах та операціях. Це дозволяє своєчасно реагувати на проблеми, коригувати стратегії і підвищувати ефективність процесів, що, в свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність та фінансові результати компанії. Крім того, регулярний моніторинг і аналіз бізнес-процесів допомагає оптимізувати витрати, покращити взаємодію між підрозділами, забезпечити стійкість на ринку і підвищити загальний рівень задоволеності клієнтів і співробітників. Тому систематичний аналіз є основою для розвитку та довгострокового успіху підприємства.

Для аналізу виконання бізнес-процесів загального управління ТОВ «Укртрестінвест» було проведено оцінювання ключових показників ефективності, які безпосередньо впливають на стабільність та розвиток компанії. Враховуючи важливість управлінських рішень для досягнення стратегічних цілей, було оцінено процеси прийняття рішень, планування, внутрішніх комунікацій, фінансового контролю та рівня задоволеності персоналу. У таблиці 2.6 представлено порівняння запланованих та фактичних показників для кожного з бізнес-процесів, що дозволяє виявити відхилення та

проаналізувати їх причини. Це дає змогу запропонувати конкретні заходи для покращення ефективності управління та досягнення більш високих результатів у діяльності компанії.

Таблиця 2.6. Аналіз виконання бізнес-процесів загального управління ТОВ «Укртрестінвест»

Ключові показники	Цілі/Норми	Фактичні показники	Відхилення	Причини відхилень	Пропозиції щодо покращення
Вчасність прийняття управлінських рішень	Прийняття рішень протягом 3 робочих днів	Прийняття рішень в межах 5 робочих днів	+2 робочі дні	Перевантаження керівництва, неефективна передача інформації	Впровадити більш чітку структуру делегування повноважень та покращити обмін інформацією між відділами
Ефективність стратегічного планування	Розробка плану на рік до 15 грудня	Планування до кінця січня наступного року	+1,5 місяця	Затримки через перегляд стратегії та нестабільність ринку	Посилити аналіз зовнішніх факторів на початкових етапах планування, спростити процес затвердження стратегії
Контроль за фінансовими потоками	Звітування про фінансові результати щоквартально	Звітування щомісяця	-1 квартал	Недостатній моніторинг та координація між підрозділами	Вести щомісячне узгодження фінансових показників, автоматизувати контроль фінансових потоків через ERP-систему
Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій	Зниження кількості помилок через комунікацію на 10%	Зниження лише на 5%	-5%	Недостатня чіткість в обміні інформацією між відділами	Розробити стандарти комунікації між відділами, запровадити регулярні збори для обміну інформацією
Виконання внутрішніх аудитів	Проведення внутрішніх аудитів 2 рази на рік	Проведено 1 раз на рік	-1 аудит	Брак ресурсів, пріоритетність інших завдань	Збільшити кількість аудитів, використовувати зовнішніх консультантів для підтримки внутрішніх перевірок
Оцінка задоволеності персоналу	80% співробітників в мають високий рівень задоволеності	70% співробітників в задоволені	-10%	Низький рівень мотивації та відсутність системи зворотного зв'язку	Впровадити регулярні опитування, розробити систему мотивації, переглянути корпоративну культуру

Примітка. Складено автором.

Аналіз виконання бізнес-процесів загального управління показує певні відхилення від поставлених цілей, що вказує на необхідність удосконалення управлінських процесів та оптимізації внутрішніх комунікацій. Зокрема, затримки у прийнятті управлінських рішень та відсутність чіткої стратегії

планування вимагають перегляду процесів делегування та аналізу зовнішніх чинників на етапі стратегічного планування. Покращення контролю за фінансовими потоками та регулярне проведення внутрішніх аудитів дозволить підвищити ефективність роботи компанії. Зниження кількості помилок у комунікаціях і підвищення рівня задоволеності персоналу можуть бути досягнуті через запровадження більш структурованих методів обміну інформацією та розробку програм мотивації. Впровадження цих заходів дозволить зміцнити внутрішнє управління компанії і підвищити її ефективність на ринку.

На основі цього можемо зробити комплексну оцінку виконання бізнес-процесів для ТОВ «Укртрестінвест», що надає можливість здійснити порівняння фактичних значень ключових показників з бажаними цільовими значеннями для кожного процесу (табл.2.7). Це дозволяє виявити відхилення від оптимальних результатів і сформулювати рекомендації для покращення ефективності роботи в різних підрозділах компанії. Оцінка таких показників є важливим кроком для системного вдосконалення бізнес-процесів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, скороченню витрат і збільшенню загальної продуктивності підприємства.

Таблиця 2.7 Порівняння фактичного та цільового значення ефективності бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест»

Ключові показники	Фактичне значення	Цільове значення	Відхилення	Пропозиції щодо покращення
1	2	3	4	5
Бізнес процеси загального управління				
Вчасність прийняття управлінських рішень	4	5	-1	Поліпшення координації між підрозділами
Ефективність стратегічного планування	4	5	-1	Покращення аналітики та прогнозування
Контроль за фінансовими потоками	4	5	-1	Запровадження автоматизованого контролю
Підвищення ефективності внутрішніх комунікацій	3	5	-2	Проведення тренінгів для співробітників

Продовж.табл.2.7

1	2	3	4	5
Виконання внутрішніх аудитів	4	5	-1	Збільшення частоти та детальності аудитів
Оцінка задоволеності персоналу	3	5	-2	Введення регулярних опитувань співробітників
Бізнес процеси комерційного відділу				
Приєм за замовлень від клієнтів	5	5	0	Збереження високих стандартів
Узгодження умов з клієнтами	4	5	-1	Поліпшення взаємодії з клієнтами
Підготовка комерційних пропозицій	4	5	-1	Оптимізація процесу пропозицій
Узгодження договорів	4	5	-1	Удосконалення процесу переговорів
Управління відносинами з клієнтами	4	5	-1	Впровадження CRM-системи
Аналіз конкурентного середовища	3	5	-2	Розширення дослідження ринку та конкурентів
Контроль за виконанням угод	4	5	-1	Підвищення уваги до деталей виконання угод
Постпродажне обслуговування	4	5	-1	Запуск програм лояльності для клієнтів
Бізнес процеси відділу постачання				
Час виконання замовлення	5	5	0	Підтримка ефективних процесів постачання
Запаси на складі	4	5	-1	Вдосконалення управління запасами
Вартість закупок	4	5	-1	Перегляд постачальників для зниження витрат
Точність замовлення	4	5	-1	Покращення комунікації з постачальниками
Учасники процесу	5	5	0	Підтримка високих стандартів взаємодії

Примітка. Складено автором.

Загальний аналіз виконання бізнес-процесів показує, що у ТОВ «Укртрестінвест» є кілька сфер, де необхідно поліпшити показники для досягнення бажаних цілей. Виявлені відхилення в таких аспектах, як внутрішні комунікації, управління відносинами з клієнтами та контроль за фінансовими потоками, вказують на потребу в оптимізації процесів і впровадженні додаткових заходів для підвищення ефективності. Пропозиції щодо покращення, включаючи автоматизацію, підвищення кваліфікації

співробітників і впровадження нових інформаційних систем, можуть значно підвищити результативність і відповідність цільовим показникам у майбутньому.

Проведений у наших дослідженнях аналіз основних, допоміжних та обслуговуючих бізнес-процесів підприємства є основою для виявлення шляхів підвищення їх ефективності, зниження витрат і оптимізації ресурсного використання. Детальне вивчення ключових показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного процесу, оцінити рівень відповідності фактичних результатів стратегічним цілям компанії та виявити можливі точки зростання. Отримані результати сприяють формуванню обґрунтованих рекомендацій щодо покращення управлінських, операційних і комерційних аспектів діяльності підприємства. Це, своєю чергою, допомагає підвищити гнучкість компанії до ринкових змін, покращити якість обслуговування клієнтів та зміцнити її конкурентні позиції. Впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами, зокрема автоматизації, цифровізації та реінжинірингу, дозволить підприємству працювати ефективніше, забезпечуючи стабільний розвиток та підвищення фінансових показників.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Концептуальні підходи до оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Укртрестінвест»

У сучасному бізнес-середовищі інновації відіграють ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності підприємств та забезпеченні їх довгострокового розвитку, оскільки вони сприяють оптимізації бізнес-процесів, підвищенню продуктивності та ефективності використання ресурсів. Впровадження новітніх технологій, цифровізація управлінських процесів і застосування передових методів організації праці дозволяють компаніям швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та відповідати сучасним вимогам споживачів. Успішні підприємства активно інвестують у дослідження та розробки, шукають нові можливості для автоматизації виробничих і операційних процесів, а також впроваджують передові управлінські моделі для підвищення ефективності прийняття рішень. Крім того, інноваційна діяльність сприяє формуванню нових ринків, покращенню якості продукції та послуг, а також забезпеченню сталого розвитку бізнесу в умовах глобальної конкуренції. Таким чином, інновації є не лише інструментом підвищення прибутковості, а й стратегічним чинником, що визначає перспективи розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

Однак, як свідчить практика, наявність інноваційних проектів не завжди гарантує підвищення ефективності діяльності підприємства в економічному та соціальному середовищі. Це зумовлено тим, що процес реінжинірингу бізнес-процесів або не здійснюється, або реалізується неефективно, що значно знижує потенційні переваги нововведень. У багатьох організаціях керівники застосовують інтуїтивний підхід до редизайну бізнес-процесів, що в окремих

випадках дає позитивні результати, проте не забезпечує комплексного й довгострокового ефекту [39].

Для досягнення стійкого покращення ефективності підприємства необхідний системний підхід до реструктуризації критичних бізнес-процесів, який охоплює всі етапи – від підготовки до безпосереднього впровадження. У цьому контексті особливу значущість набуває технологія реінжинірингу, що базується на чітко визначеній послідовності дій. Нижче представлено схему основних етапів реінжинірингу ключових бізнес-процесів, яка дозволяє структуровано підійти до їх оптимізації та забезпечити максимальну ефективність змін (рис.3.1).

Проведений аналіз бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест» різних видів діяльності дозволив встановити такі основні проблеми:

недостатня автоматизація управлінських та операційних процесів, що призводить до зниження ефективності та збільшення витрат часу на виконання завдань;

залежність від обмеженого кола постачальників, що створює ризики щодо стабільності поставок та цінових коливань;

низький рівень інтеграції сучасних інформаційних технологій у процеси управління, що ускладнює прийняття обґрунтованих стратегічних рішень;

недостатній рівень контролю за виконанням угод і контрактних зобов'язань, що може призводити до затримок у постачанні продукції та фінансових втрат;

відсутність системного підходу до оцінювання ефективності внутрішніх процесів, що ускладнює своєчасне виявлення та усунення проблемних зон.

Відсутність системного підходу до оцінювання ефективності внутрішніх процесів значно ускладнює своєчасне виявлення та усунення проблемних зон, що негативно позначається на загальній продуктивності компанії. Виявлення цих проблем є важливим етапом для розробки стратегії їх подолання, оптимізації процесів та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства [38].

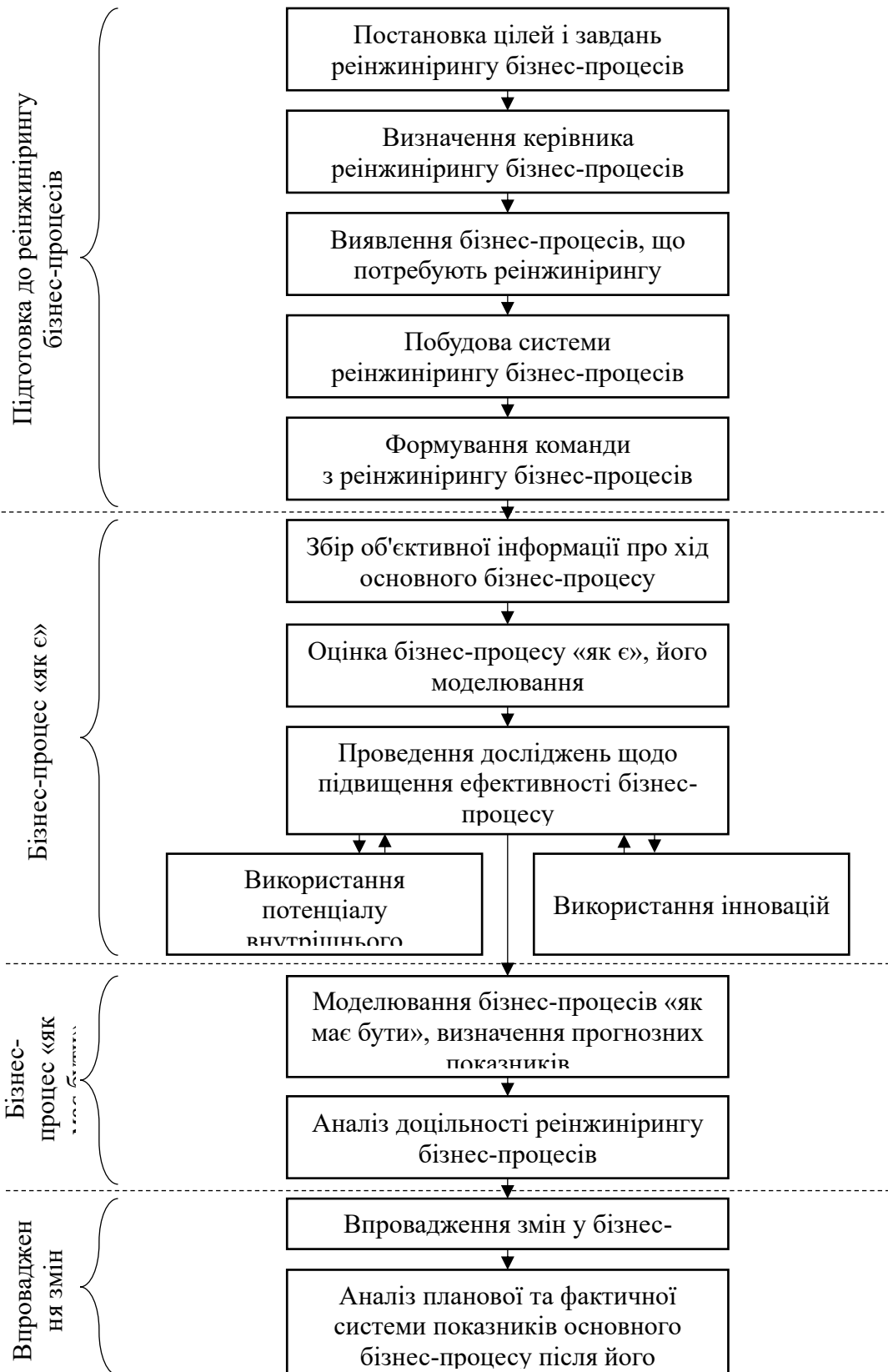


Рисунок 3.1. Алгоритм реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест»

Примітка. Складено автором за даними [36].

Реінжиніринг ключових бізнес-процесів за запропонованою методикою дозволить провести їхню попередню оцінку перед впровадженням безпосередніх змін, що мінімізує ризики фінансових втрат у разі неефективних рішень. Після повного оновлення основного бізнес-процесу та певного періоду його функціонування здійснюється порівняльний аналіз фактичних результатів із прогнозованими показниками. Отримані дані використовуються для оцінки ефективності впроваджених змін, а за їхніми підсумками ухвалюється рішення щодо подальшого вдосконалення та оптимізації ключових бізнес-процесів. Якщо рішення ефективне, рекомендується слідувати основному бізнес-процесу, як показано на рис. 3.2.



Рисунок. 3.2 Схема процесу вдосконалення основного бізнес-процесу ТОВ «Укртрестінвест»

Примітка. Складено автором за даними [37].

Запропонований алгоритм редизайну ключових бізнес-процесів під час впровадження інноваційних технологій та їх подальшого вдосконалення забезпечить [34]:

- ретельну підготовку до впровадження нового бізнес-процесу, що підвищить ймовірність його успішної реалізації;
- оцінку спроможності компанії до трансформації ключових процесів, що дозволить ефективно планувати витрати на інновації;
- аналіз послідовності підпроцесів у межах основного бізнес-процесу, що сприятиме розробці заходів для оптимізації часу виконання;
- визначення вартості основного бізнес-процесу до та після реструктуризації, оцінку витрат на його трансформацію та порівняння очікуваних економічних ефектів;
- виявлення дублюючих або неузгоджених функцій у ключових бізнес-процесах, що дозволить зменшити часові та фінансові витрати;
- підвищення ефективності основних бізнес-процесів після їх редизайну завдяки покращенню ключових показників результативності.

Отримані результати слід використовувати для підвищення економічної ефективності підприємства через розвиток його інноваційного потенціалу, водночас не нехтуючи принципами реорганізації бізнес-процесів. Саме бізнес-процеси є основним механізмом створення цінності для споживачів, оскільки вони забезпечують ефективне перетворення виробничих ресурсів у кінцевий результат, орієнтований на досягнення стратегічних цілей компанії. Вони визначають продуктивність, конкурентоспроможність та здатність підприємства генерувати додану вартість для споживачів на цільовому ринку, підтримуючи його бізнес-модель [24].

Процесний підхід до управління бізнесом дозволяє розглядати компанію як систему взаємопов'язаних бізнес-процесів, що забезпечує орієнтацію управління на досягнення конкретних результатів. На відміну від традиційного функціонального управління, яке фокусується на окремих відділах чи виконавцях, управління бізнес-процесами сприяє оптимізації всього ланцюга

створення цінності. Це допомагає усунути дублювання функцій, покращити координацію між підрозділами та підвищити загальну ефективність компанії. Дослідження підтверджують, що впровадження процесного підходу значно підвищує ефективність управління, дозволяючи підприємству швидше адаптуватися до змін ринкового середовища.

Реалізація процесного підходу звільняє менеджерів від необхідності управлінських операцій окремих бізнес-функцій, дозволяючи зосередити їхню увагу на стратегічному розвитку підприємства. Бізнес-процеси, у свою чергу, стають інтегрованим набором методів та інструментів, орієнтованих на прогнозування, виявлення та мінімізацію кризових факторів, що дозволяє знизити втрати та підвищити стійкість бізнесу. У результаті впровадження таких технологій управління досягається не лише стабільність компанії, але й підвищується її здатність швидко адаптуватися до змін на динамічному ринку.

Моделювання та вдосконалення виробничих бізнес-процесів відкривають значний потенціал для підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоспроможності підприємства. Основною метою моделювання є виявлення поточного стану процесів та розпізнавання вузьких місць, які можуть загрожувати стабільності бізнесу. Усунення цих "вузьких місць" через оптимізацію процесів дозволяє значно підвищити ефективність діяльності компанії. Оптимізація, як правило, полягає в зміні застарілих управлінських практик з урахуванням сучасних ресурсів, що дозволяє більш ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення результатів [22].

Розуміння складності та взаємозв'язків бізнес-процесів є основою для ефективного управління, орієнтованого на досягнення конкретних результатів. Об'єктивна потреба у застосуванні процесного підходу зумовлена необхідністю пошуку шляхів для зменшення витрат — як ресурсних, так і часових — що дозволяє підвищити загальну ефективність роботи підприємства. Практичне застосування процесного підходу веде до оптимізації бізнес-процесів, що значно сприяє покращенню основних показників ефективності компанії.

Аудит бізнес-процесів є важливим інструментом для оцінки ефективності функціонування підприємства. Він дозволяє виявити слабкі місця в процесах і запропонувати шляхи їх покращення, що, у свою чергу, сприяє підвищенню продуктивності і зниженню витрат.

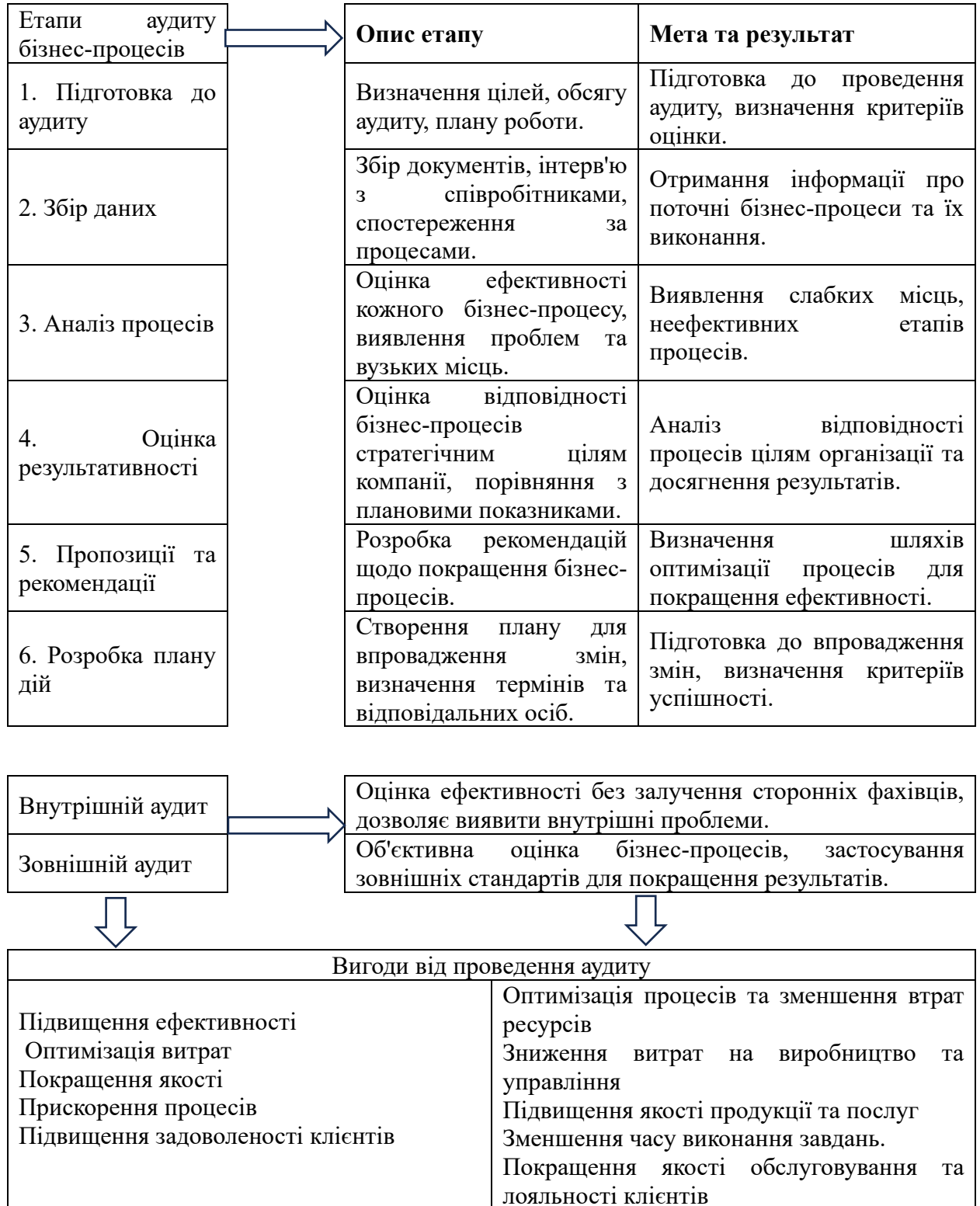


Рисунок 3.3 Ключові аспекти аудиту бізнес-процесів на підприємстві

Такий аудит також дає змогу визначити, чи відповідають бізнес-процеси стратегії компанії та чи ефективно використовуються наявні ресурси. Важливість аудиту бізнес-процесів полягає також у тому, що він допомагає забезпечити конкурентоспроможність підприємства та стабільність його діяльності в умовах динамічного ринку. У таблиці нижче представлено основні етапи, типи та вигоди від проведення аудиту бізнес-процесів, що дозволяє комплексно оцінити ефективність існуючих процесів і визначити можливості для їх вдосконалення.

Таким чином, розглянуто концептуальні підходи до оптимізації бізнес-процесів на підприємстві ТОВ «Укртрестінвест», що включають комплексний аналіз поточного стану процесів та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності діяльності. Виявлені проблеми, такі як недостатня автоматизація, обмежена залежність від постачальників та низький рівень інтеграції сучасних інформаційних технологій, вимагають системного підходу до їх вирішення через реінжиніринг та оптимізацію. Застосування процесного підходу дозволить забезпечити ефективну координацію між підрозділами, значно підвищити продуктивність та конкурентоспроможність компанії, а також знизити витрати та покращити її здатність до швидкої адаптації в умовах змінного ринку. Підхід, заснований на чітко визначених етапах реструктуризації та впровадженні інноваційних управлінських моделей, сприятиме не лише зниженню фінансових ризиків, а й забезпеченню стабільного розвитку ТОВ «Укртрестінвест». У результаті, ефективне управління бізнес-процесами дозволить компанії зберігати конкурентоспроможність та досягати довгострокового успіху на ринку.

Завдяки впровадженню системного підходу та інноваційних технологій, ТОВ «Укртрестінвест» зможе не лише покращити свої внутрішні процеси, а й збільшити свою гнучкість, що дозволить швидко реагувати на зміну умов ринку. Це сприятиме значному підвищенню задоволення клієнтів, що є одним із ключових факторів у досягненні стратегічних цілей компанії.

3.2. Цифровізація ключових бізнес-процесів підприємства

Цифровізація ключових бізнес-процесів підприємства є невід'ємною складовою стратегії його модернізації та адаптації до сучасних вимог ринку. Вона передбачає впровадження цифрових технологій для автоматизації операційних завдань, що дозволяє зменшити час на виконання рутинних процесів та мінімізувати людський фактор. Цифрові інструменти також забезпечують покращену аналітику та моніторинг в режимі реального часу, що дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальних даних. Крім того, цифровізація дозволяє інтегрувати різні елементи бізнес-процесів, що підвищує їхню ефективність і взаємодію між підрозділами підприємства. В результаті цифрові трансформації підприємство не тільки підвищує свою внутрішню ефективність, а й покращує взаємодію з клієнтами та партнерами, що сприяє зростанню конкурентоспроможності на ринку [11].

Отже, трансформаційні зміни діяльності підприємств передбачає цифровізацію ключових блоків їх діяльності: комерційної діяльності; бізнес-процесів; бізнес-моделі. Кожний блок складається з різних елементів. Ці елементи утворюють набір складових цифрової трансформації.

Трансформація комерційної діяльності включає три елементи [8; 17]: моделювання взаємовідносин, розуміння переваг та очікувань, персонізація продажів.

Здійснення трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів також виступає пріоритетним завданням при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Трансформація бізнес-моделі, як і попередні два блоки, включає також три складових елементи, які і є ключовими, адже за допомогою обраної моделі та цифрових потужностей підприємства залежить ефективність його функціонування.

Основними заходами оптимізації бізнес-процесів підприємства виступають [21; 25]:

1. Перехід підприємств на електронний документообіг з КЕП. Кваліфікований електронний підпис - інструмент для бізнесу
2. Впровадження інструментів Industry 4.0 (AI, Блок-чейн)
3. Моделювання взаємовідносин із клієнтами через SMM
4. Вибір іншого варіанту виконання процесу перенесення процесу територіально в більш відповідне місце зменшення кількості перевірок і впливів
5. Скорочення кількості погоджень – єдина точка контакту забезпечується одним менеджером або автоматизованою системою
6. Горизонтальне стиснення процесу, коли кілька субпроцесів об'єднується.
7. Вертикальне стискання процесу (наділення співробітників повноваженнями і збільшення ролі кожного з них).
8. Застосування методу Workflow (на основі процесного підходу)

Важливим заходом оптимізації бізнес-процесів підприємства є впровадження інструментів Industry 4.0, таких як штучний інтелект (AI), блокчейн, чат-боти, промислова автоматизація, Big Data та інші. Ці технології дозволяють значно підвищити ефективність і гнучкість виробничих процесів, автоматизуючи рутинні операції та оптимізуючи використання ресурсів. Штучний інтелект, зокрема, здатний аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення на основі алгоритмів машинного навчання, що дозволяє знижувати ризики та підвищувати точність управлінських рішень. Блокчейн, зі своєю прозорістю та безпекою, забезпечує надійне збереження даних, покращує управління ланцюгами постачання та знижує можливості для шахрайства або помилок в обліку. Впровадження чат-ботів і автоматизованих систем взаємодії з клієнтами підвищує рівень обслуговування, знижує навантаження на персонал та оптимізує час реагування на запити. Використання технологій Big Data

дозволяє підприємствам здійснювати точний аналіз ринкових трендів, що є критично важливим для швидкої адаптації до змінних умов і забезпечення сталого розвитку в умовах високої конкурентності [27]. В результаті інтеграція цих інструментів не тільки підвищує ефективність внутрішніх процесів, але й забезпечує підприємству конкурентні переваги на ринку (табл.3.1).

Таблиця 3.1 Впровадження інструментів Industry 4.0 для оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест»

Інструмент	Опис технології	Вплив на бізнес-процеси ТОВ «Укртрестінвест»
Штучний інтелект (AI)	Аналізує великі обсяги даних, прогнозує тенденції, приймає управлінські рішення.	Покращує точність прогнозування попиту, оптимізує планування ресурсів та знижує ризики помилок у прийнятті управлінських рішень.
Блокчейн	Технологія дистрибуції даних для забезпечення прозорості та безпеки.	Підвищує надійність управління ланцюгами постачання, забезпечує безпечні транзакції, знижує можливість шахрайства.
Чат-боти	Автоматизовані системи взаємодії з клієнтами та співробітниками.	Знижує навантаження на персонал, підвищує швидкість відповіді на запити клієнтів та співробітників, покращує обслуговування.
Промислова автоматизація	Використання роботизованих систем та автоматичних пристроїв для контролю за виробничими процесами.	Знижує витрати на робочу силу, збільшує швидкість і точність виконання виробничих операцій, підвищує якість продукції.
Big Data	Технології для обробки великих даних, аналізу ринкових тенденцій та споживчих вподобань.	Дозволяє глибше розуміти потреби клієнтів, прогнозувати ринкові зміни, адаптувати стратегії та підвищити конкурентоспроможність підприємства.

Примітка. Запропоновано автором.

Така інтеграція технологій дозволяє ТОВ «Укртрестінвест» не лише підвищити ефективність внутрішніх процесів, а й забезпечити конкурентні переваги на ринку завдяки зниженню витрат, покращенню якості послуг та посиленню взаємодії з клієнтами.

Одна важлива можливість штучного інтелекту (AI) — організація безпеки робочого місця. Окрім того, що система може взяти на себе управління у небезпечних для людини умовах, вона також може взяти на контроль попереджувальні заходи пі час війни. Зокрема, проводити оповіщення

працівників і контроль виконання ними вимоги прослідувати до бомбосховища, планувати безпечні маршрути тощо. На тлі війни в умовах дефіциту кваліфікованого персоналу, у зв'язку із загибеллю, або службою з армії, штучний інтелект (AI) є рятівним рішенням для бізнесу. В кризовий період операційне керування із застосуванням штучного інтелекту забезпечує стійкість та гнучкість виробництва.

Ще одним заходом в системі оптимізації бізнес-процесів підприємства є моделювання взаємовідносин із клієнтами через SMM (social media marketing). Для забезпечення товарообігу необхідно активне залучення споживачів, клієнтів, і важливо донести до них, що попри всі тривоги війни, підприємство продовжує діяльність.

В цей момент інформаційна політика підприємства та комунікація надважлива, і має притримуватись деяких принципів [25]:

- 1) адаптація профілю підприємства,
- 2) оновлення ключової інформації про підприємство,
- 3) корисна і адаптована під кризову ситуацію інформація,
- 4) випередження питань замовників,
- 5) активна реакція на коментарі,
- 6) постійний контакт із замовниками через соціальні мережі.

Для оптимізації бізнес-процесів в особливих умовах використовується завжди індивідуальний підхід, проте існують базові принципи удосконалення, які в багатьох випадках використання привели до позитивних результатів [40]:

- 1) горизонтальне стиснення процесу, коли кілька субпроцесів об'єднується в один;
- 2) вертикальне стискання процесу (наділення співробітників повноваженнями і збільшення ролі кожного з них);
- 3) вибір іншого варіанту виконання процесу перенесення процесу територіально в більш відповідне місце зменшення кількості перевірок і керуючих впливів;

4) скорочення кількості погоджень – єдина точка контакту забезпечується одним менеджером або автоматизованою системою.

Метод Workflow, розроблений на основі процесного підходу до опису бізнес-процесів, пропонує ефективні способи прискорення адаптації підприємства та зменшення часу реагування на швидкі зміни в бізнес-середовищі. Це впорядкована система, яка включає численні робочі завдання, що виконуються співробітниками за допомогою автоматизації та механізації. Одним із основних завдань методу є надання інструментів для аналізу та автоматизації функцій бізнес-процесів. Для цього застосовуються такі методики, як аналіз витрат часу, управління якістю, забезпечення своєчасної поставки та електронний обмін даними. Впровадження Workflow сприяє значному підвищенню ефективності діяльності підприємства [47].

Ці трансформації призводять до низки переваг: швидшого впровадження інформаційних технологій та кращого використання нових ринкових можливостей в умовах криз, зокрема воєнного стану. Цифровізація забезпечує підприємствам гнучкість у адаптації до змінюваного середовища, дозволяючи їм розвиватися швидше за конкурентів. Вона також дозволяє утримувати високий рівень обслуговування клієнтів, навіть у кризові моменти, і сприяє його персоналізації. Крім того, діджиталізація покращує взаємодію між працівниками, що сприяє оптимізації керованості підприємства.

Важливо усвідомлювати різноманіття та значущість різних типів інформаційних технологій, які активно застосовуються для ефективної оптимізації бізнес-процесів у сфері маркетингу. Від традиційних методів аналізу даних до новітніх технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання та автоматизація, кожна з цих інновацій дозволяє компаніям значно покращити свою конкурентоспроможність. Завдяки використанню інформаційних технологій, підприємства можуть забезпечити персоналізацію взаємодії з клієнтами, точне спрямування маркетингових кампаній і максимально ефективно використання ресурсів. Окрім того, сучасні цифрові інструменти дають можливість швидше реагувати на зміни в ринковому

середовищі, забезпечуючи компаніям гнучкість та адаптивність до нових викликів. Усе це робить інформаційні технології невід'ємною частиною стратегії успіху у маркетингових бізнес-процесах.

Таблиця 3.2. Переваги та недоліки інформаційних систем для оптимізації бізнес-процесів маркетингу

Переваги	Недоліки
1	2
Системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM)	
Поліпшення взаємодії з клієнтами – ефективна взаємодія з клієнтами, швидкий доступ до їхніх даних.	Упровадження та налаштування CRM може бути дорогим і складним процесом.
Оптимізація маркетингових зусиль – управління маркетинговими кампаніями, сегментація клієнтів.	Частина систем можуть бути складними у використанні для кінцевого споживача.
Підвищення рівня продажів – управління угодами, відстеження контактів з клієнтами.	Потреба в навчанні персоналу та проведенні постійних курсів з використання системи.
Забезпечують можливість аналізу та створення звітів для оцінки ефективності стратегій.	Погано налаштовані системи можуть призвести до втрати важливих даних.
Системи автоматизації маркетингових процесів (MAP)	
Автоматизація маркетингових процесів оптимізує час та ресурси підприємства.	Розробка та налаштування системи може бути дорогим процесом.
Інструменти для точного спрямування маркетингових зусиль на цільові аудиторії.	Деякі системи складно інтегруються з іншими на підприємстві.
Завдяки аналізу даних можна ефективно вимірювати результат маркетингових кампаній.	Неправильно налаштовані системи можуть призвести до втрати даних або порушення конфіденційності.
Покращують взаємодію між різними відділами підприємства.	Вимагають постійного оновлення та підтримки для забезпечення оптимальної роботи.
Аналітичні системи в маркетингу	
Допомагають здійснювати глибокий аналіз даних, знаходити цінні інсайти та тенденції.	Великі обсяги даних можуть ускладнити процес аналізу та знизити точність.
Допомагають розробляти прогностичні моделі для стратегічних рішень.	Для функціонування таких систем потрібні якісні та правильно структуровані дані.
Надають об'єктивну базу для прийняття рішень.	Вимагають кваліфікованого персоналу та постійного навчання.
Дозволяють швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі.	Збір і аналіз великої кількості даних може призвести до ризиків у безпеці та конфіденційності.
Інтернет-маркетингові інструменти	
Привертають увагу аудиторій з усього світу.	Інтернет є дуже конкурентним середовищем.
Точно визначають цільову аудиторію та персоналізують акції.	Високий ризик кібербезпеки.
Можливість вимірювати ефективність маркетингових кампаній.	Стратегії швидко змінюються.
Інтернет-маркетинг відносно дешевший порівняно з іншими каналами.	Залежність від доступності та якості технічних засобів.
Мобільні маркетингові технології	
Мобільні пристрої завжди доступні для користувачів.	Розмір екрану мобільного пристрою обмежує кількість інформації.
Персоніфіковані пропозиції для користувачів.	Конкуренція серед мобільних каналів просування постійно зростає.

1	2
Мобільні пристрої дозволяють точно визначити місцезнаходження користувачів.	Мобільний маркетинг залежить від доступності та якості мобільного зв'язку.
Мобільна реклама має вищу конверсію порівняно з іншими типами реклами.	Збільшення використання мобільних даних збільшує ризики порушення приватності кінцевих користувачів.
Соціальні медіаінструменти	
Забезпечують доступ до широкої аудиторії користувачів.	Зміни в алгоритмах соціальних мереж можуть вплинути на органічне охоплення контенту.
Дають багато різних каналів взаємодії з кінцевим користувачем.	Високий рівень конкуренції за увагу кінцевого користувача.
Дають можливість просуватись за допомогою впливових осіб (інфлюенсерів).	Потреба в постійному створенні нового контенту.
Пропонують велику кількість інструментів для аналітики та прогнозування.	Ризики в приватності даних.
Аналіз даних і машинне навчання	
Аналіз даних дозволяє точніше розуміти користувача та надавати персоналізовані пропозиції.	Точний аналіз і машинне навчання потребують значних обсягів даних.
За допомогою аналізу даних можна виявляти зміни в трендах.	Використання складних алгоритмів навчання може ускладнити процес аналізу результатів.
Допомагає виявити найефективніші маркетингові кампанії.	Збір та аналіз великої кількості даних збільшує ризики порушення безпеки.
Машинне навчання допомагає визначити ключові характеристики та потреби для різних сегментів аудиторії.	Точність та якість аналізу даних залежить від якості вхідних даних.

Примітка. Систематизовано автором за даними [41; 47].

Упровадження інформаційних технологій у сучасні бізнес-процеси оптимізації маркетингу відкриває нові горизонти для компаній, дозволяючи їм досягати стратегічних цілей та підвищувати свою конкурентоспроможність. Автоматизація, інтеграція, аналітика та оптимізація стають основними інструментами, які сприяють підвищенню ефективності маркетингових операцій, дозволяючи компаніям зменшити витрати часу та ресурсів, забезпечити точнішу обробку даних і швидше реагувати на змінювані умови ринку. Застосування цих технологій дає можливість точніше розуміти потреби клієнтів, забезпечувати високий рівень персоналізації та покращувати якість обслуговування. Бізнеси, які успішно інтегрують інноваційні рішення, здобувають істотні переваги в управлінні маркетинговими кампаніями, прогнозуванні ринкових трендів і формуванні ефективних стратегій взаємодії з клієнтами. Завдяки цьому компанії не тільки знижують витрати часу на виконання завдань, але й покращують точність своїх прогнозів, збільшують

продуктивність співробітників та забезпечують стабільне зростання в умовах конкурентного середовища. В результаті, інформаційні технології стають основою для підвищення ефективності маркетингових бізнес-процесів, що сприяє стабільному розвитку компаній і забезпеченню високих фінансових результатів.

Онлайн-магазини вже значно випередили традиційні крамниці та ринки за популярністю. Вони дозволяють заощаджувати час, що є особливо важливим для сучасного споживача, який шукає баланс між активним способом життя, ефективною працею та якісним відпочинком. Зрозуміло, що покупець обиратиме той магазин, який забезпечує швидке обслуговування — це означає, що швидкість і ефективність роботи підприємства стають вирішальними факторами його успіху. Саме тому автоматизація рутинних завдань та оптимізація бізнес-процесів інтернет-магазину є критично важливими: це дозволяє власникам бізнесу сконцентруватися на підвищенні ефективності, розширенні клієнтської бази та збільшенні прибутків.

Створення та автоматизація бізнес-процесів інтернет-магазину включає кілька ключових етапів, кожен з яких має свої особливості та вартість. Нижче описано послідовність цих етапів, їхні основні завдання та орієнтовні витрати (табл.3.3).

Таблиця 3.3 Заходи щодо створення та автоматизація бізнес-процесів інтернет-магазину ТОВ «Укртрестінвест»

Етап	Опис	Орієнтовна вартість
1	2	3
1. Розробка веб-сайту	Створення інтуїтивно зрозумілого та адаптивного інтерфейсу для користувачів.	Вартість може варіюватися від кількох сотень до кількох тисяч доларів США, залежно від складності та функціональності сайту.
2. Впровадження CRM-системи	Автоматизація управління взаємовідносинами з клієнтами для ефективного оброблення замовлень та комунікації.	Вартість розробки CRM-системи може становити від кількох сотень до кількох тисяч доларів США, залежно від обсягу роботи та функціональності.
3. Інтеграція з платіжними системами	Налаштування безпечних та зручних способів оплати для клієнтів.	Вартість інтеграції залежить від обраних платіжних систем та може варіюватися від кількох сотень до кількох тисяч доларів США.

1	2	3
4. Налаштування системи обробки замовлень	Автоматизація процесу прийому, обробки та виконання замовлень.	Вартість налаштування може становити від кількох сотень до кількох тисяч доларів США, залежно від складності процесів.
5. Впровадження системи управління складом	Автоматизація обліку товарів, управління запасами та логістики.	Вартість впровадження може варіюватися від кількох сотень до кількох тисяч доларів США, залежно від обсягу та складності операцій.
6. Інтеграція з маркетинговими інструментами	Налаштування систем для проведення маркетингових кампаній та аналізу ефективності.	Вартість інтеграції залежить від обраних інструментів та може становити від кількох сотень до кількох тисяч доларів США.
7. Навчання персоналу та технічна підтримка	Підготовка співробітників до роботи з новими системами та забезпечення їх підтримки.	Вартість навчання та підтримки може становити від кількох сотень до кількох тисяч доларів США, залежно від обсягу та тривалості послуг.

Примітка. Систематизовано автором за даними [].

Загальна вартість автоматизації бізнес-процесів інтернет-магазину може варіюватися від кількох тисяч до десятків тисяч доларів США, залежно від обраних рішень, складності процесів та обсягу робіт. Наприклад, базова комплектація автоматизації продажів може коштувати близько 15 660 грн, а вартість модифікацій — 13 600 грн, що дає загальну суму 29 260 грн. Враховуючи ці фактори, рекомендується детально планувати бюджет та етапи впровадження, щоб забезпечити ефективність та рентабельність інвестицій у автоматизацію бізнес-процесів [41].

Впровадження CRM-системи в ТОВ «Укртрестінвест» може значно підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси. Ось кілька кроків, які можуть бути корисними [35]:

1. Оцінка потреб підприємства: визначення специфічних вимог компанії щодо управління взаємовідносинами з клієнтами, зокрема в лісопильному та стругальному виробництві, а також у сфері оптової торгівлі деревиною та будівельними матеріалами.

2. Вибір відповідної CRM-системи: пошук та впровадження CRM-рішення, яке відповідає вимогам підприємства та інтегрується з існуючими процесами.

3. Навчання персоналу: проведення тренінгів для співробітників щодо ефективного використання CRM-системи.

4. Інтеграція з іншими системами: забезпечення безшовної інтеграції CRM з іншими програмними продуктами, такими як бухгалтерські системи або системи управління складом.

5. Моніторинг та вдосконалення: регулярний аналіз ефективності CRM-системи та внесення необхідних коректив для досягнення максимальних результатів.

Впровадження CRM-системи дозволить ТОВ «Укртрестінвест» покращити управління взаємовідносинами з клієнтами, підвищити ефективність продажів та забезпечити кращу персоналізацію обслуговування (табл.3.4).

Таблиця 3.4. Оптимізовані бізнес-процеси ТОВ «Укртрестінвест» після впровадження CRM-системи

Бізнес-процес	До впровадження CRM	Після впровадження CRM
1	2	3
Управління клієнтською базою	Ручне ведення списків клієнтів у різних документах, ризик втрати контактної інформації, труднощі в оновленні та доступі до даних.	Централізоване зберігання даних про клієнтів в єдиній базі, доступ до актуальної інформації в реальному часі.
Обробка запитів та спілкування з клієнтами	Неорганізоване оброблення запитів через різні канали зв'язку (телефон, електронна пошта), показ єдиного контролю за відповідями.	Автоматизація відповіді на запити, облік кожного звернення клієнта, покращена комунікація за допомогою інтегрованих інструментів у CRM-системі.
Маркетинг і реклама	Різне планування маркетингових умов без можливості автоматизованого сегментування клієнтів, низька персоналізація пропозицій.	Персоналізовані маркетингові кампанії, сегментація клієнтів, автоматизація надсилання пропозицій через різні канали (email, sms, push-сповіщення).
Аналіз і звітність	Збір інформації вручну, аналіз маркетингових результатів за допомогою стандартних інструментів (Excel тощо).	Автоматизоване створення звітів, можливість швидкого аналізу ефективності маркетингових ризиків і продажів на основі даних із CRM.
Продажі та управління умовами	Угоди велися вручну, кожен менеджер працював зі своїм списком клієнтів, не було єдиного контролю за статусом угод.	Автоматизація управління угодами, відслідковування кожного етапу угоди, спільний доступ до інформації для всієї команди.

1	2	3
Служба підтримки клієнтів	Ручне оброблення запитів, відсутність централізованої бази знань, затримки у вирішенні питань клієнтів.	Централізована база знань, автоматичний розподіл запитів серед співробітників, видалена обробка звернень.
Робота з постачальниками	Відсутність єдиного реєстру постачальників, контроль за поставками був обмежений, часто виникали труднощі при оновленні контактів та умов угод.	Автоматизоване управління постачальниками, швидке оновлення даних та інтеграція з контрактами для контролю виконання умов.

Примітка. Складено автором.

Впровадження CRM-системи в ТОВ «Укртрестінвест» дозволяє значно підвищити ефективність бізнес-процесів, скоротити час обробки запитів і угод, покращити комунікацію з клієнтами та партнерами, а також підвищити рівень персоналізації мар.

Цифровізація ключових бізнес-процесів підприємства є визначальним фактором для забезпечення його адаптації до сучасних викликів та підвищення конкурентоспроможності ринку. Впровадження цифрових технологій, зокрема, штучного інтелекту, блокчейну, чат-ботів та інструментів Industry 4.0, дозволяє автоматизувати операційні завдання, зменшити вплив людського фактору та забезпечити високий рівень гнучкості підприємства. Ці технології також сприяють підвищенню ефективності внутрішніх процесів, зокрема через оптимізацію взаємодії між підрозділами, вдосконалення взаємовідносини з клієнтами та партнерами [27].

У разі кризових умов, зокрема під час воєнного стану, цифровізація стає особливо важливою для підтримки стійкості підприємства. Вона забезпечує необхідний рівень безпеки, дозволяє зберігати контроль над операційними процесами та зменшувати ризики. Адаптація до нових реалій через використання цифрових інструментів, таких як SMM, дозволяє підприємствам охороняти зв'язок з клієнтами, покращувати обслуговування та підтримувати стабільний товарообіг, що є основним аспектом у кризових ситуаціях.

Отже, цифровізація є не лише інструментом підвищення ефективності, але й необхідною складовою стратегічного розвитку підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Впровадження передових інформаційних технологій дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін, досягти високої продуктивності та конкурентоспроможності, що є визначальним для їх успішного функціонування в умовах сучасної економіки.

ВИСНОВКИ

Таким чином, магістерська робота присвячена вирішенню актуальної наукової і практичної проблеми, пов'язаної з напрямками удосконалення процесом оптимізації бізнес-процесів підприємства. Основні сформульовані в результаті висновки та практичні рекомендації зводяться до такого:

1. Визначено, що процесний підхід, що охоплює всебічний аналіз діяльності підприємства, отримує все більшу підтримку в управлінських системах. Його ключовою перевагою є чітка орієнтація виробника на кінцевого споживача продукції чи послуг. Впровадження процесного підходу в управлінні підприємством дозволяє значно глибше осмислити сутність бізнес-процесів. У цьому контексті підприємство розглядається як єдина бізнес-система, що складається із взаємопов'язаних бізнес-процесів, орієнтованих на досягнення кінцевих цілей — виробництва продукції чи надання послуг. Таким чином, головним завданням підприємства є забезпечення високої якості продукції чи послуг, що повною мірою відповідає вимогам споживачів.

2. Встановлено, що оптимізація бізнес-процесів є ключовим фактором для досягнення високої ефективності діяльності підприємства в умовах сучасної економіки. Застосування різноманітних методів, таких як реінжиніринг, Lean, Six Sigma та автоматизація, дозволяє значно підвищити управлінські та виробничі процеси, втратити витрати, підвищити якість і продуктивність. Важливою є також інтеграція інноваційних технологій для створення комплексного підходу до оптимізації, що охоплює як внутрішні, так і зовнішні аспекти підприємства. Особливу увагу слід приділяти інтеграції з клієнтами та постачальниками через використання таких концепцій, як CRM, SCM та CSRP, які забезпечують лише покращення взаємовідносини, а також оптимізацію процесів постачання, виробництва та планування. Ці концепції сприяють створенню більш злагоджених та ефективних бізнес-процесів, що в

кінцевому результату позитивно впливають на фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

3. Аналіз показників діяльності ТОВ «Укртрестінвест» за 2019-2023 рр. ознак про наявність як негативних, так і позитивних тенденцій у розвитку підприємства. Зменшення обсягів виробництва та доходів від реалізації продукції в період 2020 року, що було зумовлено економічною нестабільністю, зменшенням попиту через війну та зниженням купівельної спроможності населення, малозначний вплив на фінансові результати. Водночас зниження середньорічної вартості основних засобів і фондівіддачі, а також зростання витрат залишаються іншими аспектами, які потребують оптимізації. SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Укртрестінвест» має значні можливості для розвитку, зокрема розширення асортименту продукції, розвитку онлайн-продажів і вихід на зовнішні ринки. Однак компанія також стикається з економічними та конкурентними загрозами, а також залежністю від обмеженого кола постачальників. Один із деяких факторів для успішного розвитку підприємства – це орієнтація на екологічні та енергоефективні рішення, які відповідають сучасним вимогам сталого розвитку. Це дозволяє не тільки покращити імідж компанії, але й знизити витрати та підвищити конкурентоспроможність ринку.

4. Загальний аналіз бізнес-процесів ТОВ «Укртрестінвест» виявив кілька напрямків, у яких необхідно вдосконалити показники для досягнення запланованих цілей. Зокрема, відхилення в таких сферах, як внутрішні комунікації, управління взаємовідносинами з клієнтами та контроль за фінансовими потоками, свідчать про необхідність оптимізації процесів і введення додаткових заходів для підвищення ефективності. Пропозиції щодо покращення, такі як автоматизація, підвищення кваліфікації працівників і впровадження новітніх інформаційних систем, можуть значно покращити результати і сприяти досягненню цільових показників у майбутньому.

Аналіз основних, допоміжних і обслуговуючих бізнес-процесів підприємства, проведений в рамках дослідження, став основою для виявлення

шляхів підвищення їх ефективності, зниження витрат і раціонального використання ресурсів. Глибоке вивчення ключових показників дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного процесу, оцінити відповідність фактичних результатів стратегічним цілям компанії та виявити потенційні точки зростання. Отримані дані слугують основою для формулювання обґрунтованих рекомендацій, спрямованих на покращення управлінських, операційних і комерційних аспектів діяльності компанії. Це допомагає підвищити її здатність до адаптації в умовах ринкових змін, покращити рівень обслуговування клієнтів і зміцнити конкурентні позиції. Впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами, таких як автоматизація, цифровізація і реінжиніринг, дозволить підприємству ефективніше працювати, забезпечуючи стабільний розвиток і покращення фінансових результатів.

5. Розглянуто концептуальні підходи до оптимізації бізнес-процесів підприємства ТОВ «Укртрестінвест», що включають аналіз поточного стану процесів та впровадження інноваційних технологій для підвищення ефективності і продуктивності компанії. Виявлені проблеми, такі як низька автоматизація, залежність від обмеженого кола постачальників та низький рівень інтеграції сучасних технологій, вимагають системного підходу до їх вирішення через реінжиніринг та оптимізацію бізнес-процесів. Рекомендується застосування процесного підходу, що забезпечить координацію між підрозділами, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії, а також дозволить знизити витрати та покращити адаптивність до змін ринку. Процес оптимізації вимагає впровадження чітко визначених етапів і використання інноваційних управлінських моделей, що сприятиме стабільному розвитку підприємства. Застосування цього підходу дозволить не лише мінімізувати фінансові ризики, а й забезпечити стабільність та стійкість діяльності ТОВ «Укртрестінвест» на конкурентному ринку.

6. Обґрунтовано, що цифровізація ключових бізнес-процесів підприємства відіграє важливу роль у його модернізації та адаптації до швидко зміненого ринкового середовища. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволяє оптимізувати внутрішні операційні процеси, підвищити ефективність взаємодії між підрозділами та покращити прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних. Таким, застосування інструментів Industry 4.0, таких як штучний інтелект, блокчейн та Big Data, значно підвищує оперативність і точність процесів, зменшує ризики та підвищує рівень безпеки бізнесу

Особливе значення цифровізації відбувається в умовах кризових ситуацій, зокрема під час воєнного стану. У таких умовах технології, зокрема штучний інтелект, залишаються лише інструментами для оптимізації бізнесу, а й комерційними механізмами забезпечення безпеки, організації роботи в умовах обмежених ресурсів та людського потенціалу. Інтеграція цифрових інструментів також значно покращує взаємодію з клієнтами, а також персоналізацію обслуговування, що, у свою чергу, збільшує зростання конкурентоспроможності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бавико О. Є., Бавико О. О., Козаков І. О. Організаційна оптимізація антикризового управління бізнес-процесами підприємства в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8477>
2. Булига К., Булига О., Коцюбівська К. Використання методів програмної інженерії під час моделювання бізнес-проектів у сфері послуг. *Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері*. 2021. № 4(2). 219–227. URL: <https://doi.org/10.31866/2617-796X.4.2.2021.247486>
3. В'ялець О.В. Система управління взаємовідносинами з клієнтами: теоретичний аспект. *Науково-виробничий журнал «Наукові праці НУХТ»* 2019. Том 25. №3. С.90–95.
4. Васелевські М. Зв'язок з клієнтом в електронних системах CRM як тренд маркетингово-логістичної діяльності. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2009. № 640.
5. Воржакова, Ю. П. Оптимізація бізнес-процесів підприємств на засадах INDUSTRY 4.0. в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2023. № 5. 18 с.
6. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78-82.
7. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>.
8. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, № 1 (23). С. 33-39.
9. Демченко Б. А., Кудрицька Ж. В. Особливості оптимізації бізнес-

процесів на підприємствах України. Причорноморські економічні студії. 2017. № 23. С. 71–74. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/15.pdf

10. Єршов П. С. Process mining як інструмент реінжинірингу бізнес-процесів. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2016. № 1-2. С. 78-84.

11. Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. Визначення основних пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств в умовах воєнного стану. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2022. Вип. 3 (66). С. 63-69.

12. Кащена Н. Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 11-2. С. 37–43. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24>

13. Колесников С. О. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. Економічний вісник Донбасу. 2019. № 2(56). С. 162-169.

14. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314>

15. Кравченко М.О., Лаврова А.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап проектів. Актуальні проблеми економіки і управління. 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102776/97859>

16. Лазебник Л.Л., Войтенко В.О. Інформаційна інфраструктура в цифровізації бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Випуск 42. С. 18–22. URL: <http://www.vestnikeconom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/5.pdf%20>

17. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2018. №22.

18. Матюк Т.В., Дяченко О.О. Управління процесами організаційних змін на підприємствах. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури.

2011. № 31. С. 32–39.

19. Мінеєв Є. І. Моделювання бізнес–процесів URL: <http://zavantag.com/docs/663/index–1248743.html>.

20. Остапчук Т. П., Ткачук Г. Ю., Виговський В. Г., Кушніренко О. М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Житомир : Рута, 2020. 268 с.

21. Палевич А. CRM – технологія взаємодії з клієнтами. 2013. 340 с. 13. Пістунов І. М. Моделювання бізнес процесів. Дніпро : НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf

22. Побережна З. М. Інтегрований механізм інструментального забезпечення стратегічного розвитку бізнес-моделі підприємств авіаційної галузі. Економічний простір. 2022. № 179. С. 70–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/179-11>

23. Подреза С. М., Кам'янецька О. В. Особливості та проблеми побудови інноваційної стратегії в системі стратегічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 7. С. 48–52.

24. Проектування інформаційних систем: Комп'ютерний практикум. Укладачі: Л. М. Добровська, О.В. Аверьянова; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 202 с.

25. Птащенко О. В. Побудова CRM–системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2016. № 6 (230). С. 108–115.

26. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навчальний посібник. Видання 2–ге, доповнене. Львів: „Новий світ – 2000”, 2003. 272 с.

27. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. Аудитор України. 2019. № 5. С. 76–79.

28. Сиротинська Н. М. Стратегічне планування інноваційної діяльності машинобудівних підприємств. Бізнес Інформ. 2014. № 9. С. 103–108. URL: [https://www.business-inform.net/export_pdf/](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2014-) business-inform-2014-

9_0-pages-103_108.pdf

29. Січко Т. В. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу. Галицький економічний вісник. 2016. № 2. С. 190 - 201.
30. Таранюк, Л. М. Реінжиніринг бізнес–процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Суми : ВПП «Мрія–1», 2014. 608 с.
31. Тимофєєв В. О. Моделювання інформаційних потоків підприємства Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2010. № 8 (150). С. 284–289.
32. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. 296 с.
33. Третьак, В. А. Функціональне моделювання з використанням BPWIN: методичні вказівки до виконання лабораторних робіт. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 50 с.
34. Тур О. В., Матусевич А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415>
35. Череп А.В. Реінжиніринг – філософія управління підприємством харчової промисловості: монографія / А.В. Череп, К.Л. Потопа, О.В. Ткаченко. К.: Кондор, 2009. 368 с.
36. Чорна Л. О., Гончар О. І. Моделювання бізнеспроцесів для удосконалення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2022. № 2. Т. 1. С. 14–18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(1\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(1)-2)
37. Чорна Н., Олексій В. Бізнес-процеси підприємства: теоретичний аспект. Наука і бізнес: проблеми, перспективи та інновації в умовах воєнного стану: матеріали X Національної науково-практичної конференції [Тернопіль, 10 листопада 2022 р.] Тернопіль: Вектор, 2022. 62. Чернобай Л. І., Дума О. І.

Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Том 22. № 2. С. 171 - 182.

38. Чумак О. В., Нагорна І. В. Механізм інжинірингу при формуванні інформаційного підґрунтя аналізу фінансової стійкості підприємства. Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 359–364. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform2017-12_0-pages-359_364.pdf

39. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Інноваційний розвиток підприємств : формування стратегій: монографія. К. : Univest PrePress, 2015. 212 с.

40. Юрчук Н. П. CRM–системи: особливості функціонування та аналіз українського ринку. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 2019. № 23 (2). С. 141–147.

41. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій. 2022. С. 186–205. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01

42. Anand A. A. Literature Review on Business Process Management, Business Process Reengineering, and Business Process Innovation. In: Enterprise and Organizational Modeling and Simulation (EOMAS). 2013. Lecture Notes in Business Information Processing. Vol 153. Springer, Berlin, Heidelberg. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-41638-5_1

43. Banse, M. Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. 2022. URL: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf (date of application: 19.04.2023).

44. CA AllFusion Process Modeler 7.2. URL: <https://ca-allfusion-process-modeler.software.informer.com/>

45. Câmpeanu, V. The Effects Of The War In Ukraine – The Global Food Crisis Becomes More Real. Euroinfo. 2022. №6 (1). P. 3–15.

46. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*. 2022. №57(3). P. 141–147.
47. CRM Software from Salesforce.com / Customer Relationship Management, 2017. URL: salesforce.com.
48. Fiott, D. The Fog of War: Russia's War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities. *Intereconomics*. 2022. № 57 (3). P. 152–156.
49. Gordon I. *Managing the new customer relationship; Strategies to engage the social customer and building lasting value*; 1st Edition; Hoboken, New Jersey; Wiley & Sons Incorporated. 2013.
50. Hammer M., Champy, J. A. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business Books, New York, 1993.
51. Kryshchal, H; Novykova, I; Vasylykonova, E; Kuzminska, Yu; Kozlova, A. The influence of digitalization on the development of industrial enterprises. *Natsional'nyi Hirnychyi Universytet. Naukovyi Visnyk*. 2022. Issue 3, p. 151–155. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-3/151>.
52. Porter M. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985. 85 (July–August), 149– 160.
53. Davenport, T. H., Short, J. E. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. *Sloan Management Review*. 1990 (Summer). P. 11 - 27.
54. Hammer M. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Business Horizons, 1993. 285 p.
55. ISO 8402:1994. *Управління якістю і забезпечення якості*. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=6031
56. Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985. 540 p.

Виконав: студент
2 курсу магістратури
спеціальності
073 Менеджмент
заочної форми навчання
« ____ » січня 2025 р.

Підпис

О.В. Нарольський

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
« ____ » січня 2025 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище