

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА

ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

на тему: «Управління бізнес-процесами на підприємстві (на матеріалах
МКП «Хмельницькводоканал»)»

Виконала: студентка
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
Шевцова А. С.

Керівник: доцент,
к. е. н., доцент кафедри
Арзянцева Д. А.

Рецензент: начальник
планово-економічного
відділу МКП
«Хмельницькводоканал»
Шпакова І. А.

Хмельницький – 2026 рік

Анотація

Шевцова А. С. Управління бізнес-процесами на підприємстві (на матеріалах МКП «Хмельницькводоканал»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 «Менеджмент». Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2026. 73 с.

Бакалаврська робота присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з удосконаленням управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової трансформації економіки та необхідності підвищення ефективності використання ресурсів.

У роботі розкрито теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства, визначено сутність, роль та класифікацію бізнес-процесів у системі управління. Досліджено сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами та охарактеризовано основні інструменти їх оптимізації. Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності МКП «Хмельницькводоканал», досліджено систему управління бізнес-процесами підприємства та оцінено ефективність її функціонування. На основі виявлених проблем обґрунтовано напрями вдосконалення управління бізнес-процесами, зокрема шляхом впровадження процесного підходу, системи ключових показників ефективності, цифровізації управлінських процедур та удосконалення системи технічного обслуговування. Здійснено економічне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів та визначено очікуваний соціально-економічний ефект від їх реалізації.

Ключові слова: бізнес-процеси, управління бізнес-процесами, процесний підхід, ефективність бізнес-процесів, KPI, BPM-платформа, цифровізація, оптимізація бізнес-процесів, комунальне підприємство, водопостачання та водовідведення.

Annotation

Shevtsova A. S. Business Process Management at an Enterprise (based on the materials of MUE «Khmelnyskvodokanal»). Qualification scientific work presented as a manuscript. Bachelor's thesis for obtaining the Bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, 2026. 73 p.

The bachelor's thesis is devoted to solving a relevant scientific and practical problem related to the improvement of business process management at an enterprise in the context of digital transformation and the need to increase the efficiency of resource utilization.

The paper reveals the theoretical foundations of enterprise business process management and defines the essence, role, and classification of business processes within the management system. Modern methodological approaches to assessing the effectiveness of business process management and the main tools for business process optimization are examined. An analysis of the organizational and economic activities of MUE "Khmelnyskvodokanal" is conducted, the enterprise's business process management system is investigated, and the effectiveness of its functioning is assessed. Based on the identified problems, directions for improving business process management are substantiated, including the implementation of a process-oriented approach, a system of key performance indicators, digitalization of management procedures, and improvement of the maintenance system. An economic justification for the feasibility of implementing the proposed measures is provided, and the expected socio-economic effects of their implementation are determined.

Keywords: business processes, business process management, process approach, business process efficiency, KPI, BPM platform, digitalization, business process optimization, municipal enterprise, water supply and wastewater services.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1. Сутність та роль бізнес-процесів у системі управління підприємством.....	10
1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес- процесами.....	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	22
2.1. Характеристика ключових бізнес-процесів підприємства.....	22
2.2. Оцінка стану та ефективності управління бізнес-процесами підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС- ПРОЦЕСАМИ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ».....	35
3.1. Напрями оптимізації управління бізнес-процесами підприємства.....	35
3.2. Обґрунтування економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів.....	44
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	64

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

ВМТП – відділ матеріально-технічного постачання

ДЗ – дебіторська заборгованість

КЗ – кредиторська заборгованість

КОС – каналізаційні очисні споруди

МТЗ – матеріально-технічне забезпечення

НКРЕКП – Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг

ППР – планово-попереджувальні ремонти

ТМЦ – товарно-матеріальні цінності

BAF – Business Automation Framework

BPM-платформа – Business Process Management Platform

ERP – Enterprise Resource Planning – планування ресурсів підприємства

KPI – Key performance indicators – ключові показники ефективності

SCADA-система – Supervisory Control and Data Acquisition

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємств значною мірою визначається якістю організації та управління бізнес-процесами. Посилення конкуренції, цифровізація економіки, необхідність підвищення якості послуг і раціонального використання ресурсів вимагають від підприємств впровадження сучасних підходів до управління, заснованих на процесному підході. Особливої актуальності це набуває для підприємств житлово-комунального господарства, які функціонують в умовах обмеженості фінансових ресурсів, високої соціальної відповідальності та необхідності забезпечення безперебійного надання послуг населенню.

Проблематика управління бізнес-процесами знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, питання удосконалення управління бізнес-процесами комунальних підприємств залишаються недостатньо опрацьованими, особливо в умовах цифрової трансформації та необхідності підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств водопровідно-каналізаційного господарства.

Ефективне управління бізнес-процесами є одним із ключових чинників забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємств. В умовах реформування житлово-комунального господарства України особливої важливості набуває пошук шляхів оптимізації внутрішніх процесів підприємств, скорочення витрат, підвищення продуктивності праці та якості надання послуг. Традиційні підходи до управління діяльністю комунальних підприємств часто не забезпечують належного рівня ефективності, що зумовлює необхідність впровадження сучасних методів процесного управління.

Особливо актуальним є дослідження бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал», яке забезпечує населення та суб'єктів господарювання міста життєво необхідними послугами водопостачання та водовідведення.

Вдосконалення системи управління бізнес-процесами на підприємстві сприятиме підвищенню ефективності його діяльності, покращенню якості послуг, зниженню операційних витрат та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Окремі теоретично-правові основи управління бізнес-ресурсами підприємств представлені в працях таких вчених як Т. Альошина, О. Є. Бавико, І. Гайдук, Є. Гнатченко, А. В. Гречко, В. В. Демиденко, Н. В. Захаров, Л. Ф. Іщенко, С. В. Козловський, В. О. Коюда, О. А. Лисенко, В. В. Олексій, М. І. Пасько, В. Проценко, Л. І. Райчева, М. А. Фаєнгольд, В. В. Чеботок, В. Чобіток, Н. М. Шматько, С. В. Яковенко та інші.

Метою бакалаврської роботи є дослідження теоретичних і практичних засад управління бізнес-процесами на підприємстві та розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал».

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

- дослідити сутність та роль бізнес-процесів у системі управління підприємством;
- проаналізувати методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами;
- надати характеристику ключових бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал»;
- надати оцінку стану та ефективності управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал»;
- визначити напрями оптимізації управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал»;
- обґрунтувати економічну та соціальну ефективності запропонованих заходів.

Об’єкт дослідження – процес управління бізнес-процесами на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал», а також економічні відносини, що виникають у процесі їх організації, функціонування та вдосконалення.

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, менеджменту та процесного управління. У процесі виконання роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних аспектів управління бізнес-процесами; системний підхід – для дослідження бізнес-процесів як складової системи управління підприємством; метод порівняння – для оцінювання показників діяльності підприємства; економічний аналіз – для дослідження результатів господарської діяльності; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження; методи узагальнення та логічного аналізу – для формування висновків і розроблення рекомендацій щодо удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації щодо удосконалення управління бізнес-процесами можуть бути використані в діяльності МКП «Хмельницькводоканал» з метою підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізації виробничих і адміністративних процесів, скорочення витрат та підвищення якості послуг водопостачання і водовідведення. Отримані результати також можуть бути використані іншими підприємствами житлово-комунального господарства при вдосконаленні системи процесного управління.

Інформаційну основу дослідження становлять офіційна статистична звітність; внутрішні матеріали МКП «Хмельницькводоканал» (кадрова та фінансова звітність, аналітичні дані); наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, підручники, навчальні посібники та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження були опубліковані на IX Міжнародній студентській науковій конференції «Міждисциплінарні наукові дослідження та перспективи їх розвитку» (м. Кривий Ріг, 29 травня 2026 року) [51].

Структура роботи. Відповідно до поставленої мети та завдань бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, шести підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 53 найменувань та 6 додатків. Загальний обсяг роботи становить 73 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

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

У сучасних умовах розвитку економіки ефективність функціонування підприємств значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечувати раціональну організацію внутрішніх процесів, швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та впроваджувати сучасні підходи до управління. Одним із найбільш поширених напрямів удосконалення управлінської діяльності є процесний підхід, основою якого виступають бізнес-процеси. Саме через бізнес-процеси реалізуються стратегічні та оперативні цілі підприємства, забезпечується створення продукції або послуг, формується додана вартість та досягається конкурентна перевага на ринку.

Питання сутності бізнес-процесів та особливостей управління ними активно досліджуються сучасними українськими науковцями. Зокрема, А. Гречко та Н. Захаров зазначають, що бізнес-процеси є базовою складовою функціонування будь-якого підприємства, оскільки саме вони забезпечують перетворення ресурсів у кінцевий результат діяльності [12]. Автори наголошують, що сучасні умови господарювання вимагають системного управління бізнес-процесами та їх постійного вдосконалення з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до визначення поняття «бізнес-процес» – це пояснюється багатогранністю даної економічної категорії та різними аспектами її дослідження. У більшості випадків бізнес-процес розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій, процедур та операцій, які

спрямовані на досягнення конкретного результату та створення цінності для споживача.

Так, С. Лободяк визначає бізнес-процес як систему взаємопов'язаних дій, що забезпечують перетворення вхідних ресурсів у результати, які мають споживчу цінність [27]. Автор підкреслює, що ключовими характеристиками бізнес-процесу є послідовність виконання операцій, взаємозалежність елементів, орієнтація на результат та можливість оцінювання ефективності його функціонування.

Досліджуючи зміст поняття бізнес-процесу, О. Бавико та М. Фаєнгольд зазначають, що бізнес-процеси виступають не лише інструментом реалізації господарської діяльності підприємства, але й об'єктом управління [3, с. 39]. Науковці підкреслюють, що сучасне підприємство необхідно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних процесів, які забезпечують досягнення його стратегічних цілей.

Важливою особливістю сучасних підходів до трактування бізнес-процесів є їх орієнтація на створення цінності для споживача. Якщо традиційне функціональне управління концентрується переважно на діяльності окремих структурних підрозділів, то процесний підхід акцентує увагу на кінцевому результаті та задоволенні потреб клієнта. Саме тому в сучасних умовах бізнес-процеси розглядаються як основа формування конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1.1. Підходи українських науковців до визначення поняття «бізнес-процес»

Автор	Визначення / основний акцент
С. Лободяк	Бізнес-процес як система взаємопов'язаних дій, спрямованих на створення цінності
А. Гречко, Н. Захаров	Бізнес-процес як об'єкт управління та діагностування діяльності підприємства
О. Бавико, М. Фаєнгольд	Бізнес-процес як елемент реалізації стратегічних цілей підприємства
С. Яковенко	Бізнес-процес як адаптивна система, орієнтована на результативність
С. Козловський	Бізнес-процес як інструмент забезпечення гнучкості та стійкості підприємства

Примітка. Систематизовано та складено автором на основі [3;12;23;27;52;]

Аналіз наукових джерел дозволяє виокремити основні ознаки бізнес-процесів:

- наявність чітко визначеної мети;
- взаємозв'язок окремих операцій та процедур;
- наявність входів і виходів процесу;
- орієнтація на створення цінності для споживача;
- можливість контролю та оцінювання результативності;
- наявність відповідальних виконавців;
- здатність до вдосконалення та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Саме сукупність зазначених характеристик дозволяє розглядати бізнес-процеси як окремий об'єкт управління підприємством [30, с. 17].

У сучасній економічній науці значна увага приділяється класифікації бізнес-процесів. Необхідність класифікації обумовлена складністю організаційної структури підприємств та різноманітністю виконуваних функцій. Найбільш поширеним є поділ бізнес-процесів на основні, допоміжні та управлінські.

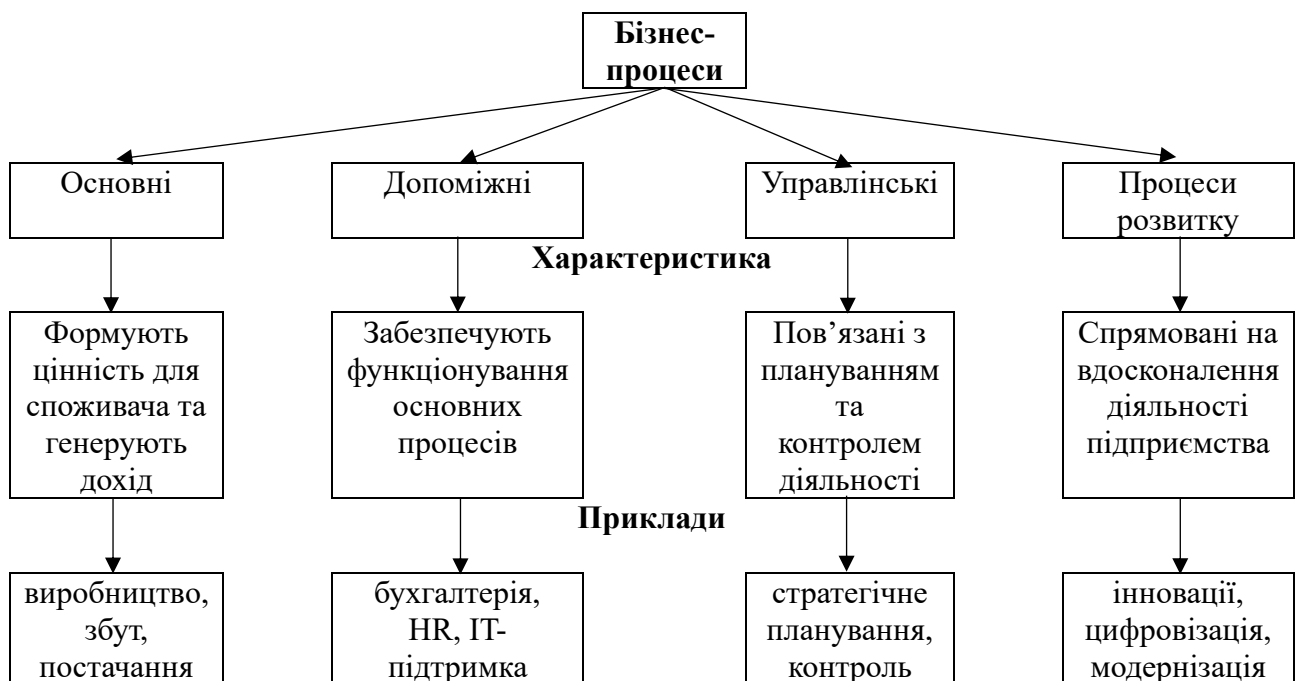


Рисунок 1.1 – Класифікація бізнес-процесів підприємства

Примітка. Складено автором на основі [24;25;30]

Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані зі створенням продукції або наданням послуг. Саме вони формують основну цінність для споживачів та забезпечують отримання доходів підприємством. До таких процесів належать виробництво продукції, постачання ресурсів, реалізація товарів та обслуговування клієнтів [21, с. 2].

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних процесів. До них належать кадрове забезпечення, бухгалтерський облік, інформаційне забезпечення, технічне обслуговування обладнання, юридичний супровід діяльності підприємства та інші процеси підтримки.

Управлінські бізнес-процеси охоплюють планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності підприємства. Вони забезпечують координацію роботи всіх структурних підрозділів та сприяють досягненню стратегічних цілей організації.

На думку В. Чобіток, ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови збалансованої взаємодії всіх груп бізнес-процесів [50, с. 497]. Автор зазначає, що виробничі, забезпечувальні, управлінські та процеси розвитку повинні розглядатися як єдина система, яка формує основу конкурентоспроможності підприємства.

Зростання ролі бізнес-процесів у діяльності підприємств безпосередньо пов'язане із поширенням процесного підходу до управління. Основною ідеєю цього підходу є розгляд підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, а не окремих структурних підрозділів. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність управління, покращити координацію діяльності працівників та підвищити ефективність використання ресурсів [13].

Процесний підхід сприяє підвищенню прозорості управління, скороченню непродуктивних витрат, прискоренню виконання операцій та покращенню якості продукції і послуг [22]. Крім того, він створює передумови для більш ефективного контролю результатів діяльності підприємства та своєчасного виявлення проблемних ділянок.

Особливого значення процесний підхід набуває в умовах цифровізації економіки. Сучасні підприємства все частіше використовують інформаційні технології для автоматизації бізнес-процесів, управління інформаційними потоками та підтримки прийняття управлінських рішень. Завдяки цифровим технологіям забезпечується підвищення швидкості обробки інформації, зниження рівня помилок та покращення координації діяльності структурних підрозділів [43].

Г. Островська підкреслює, що цифрова трансформація суттєво впливає на структуру та функціонування бізнес-процесів сучасних підприємств. Використання цифрових технологій сприяє автоматизації рутинних операцій, підвищенню ефективності управління ресурсами та покращенню якості управлінських рішень [32, с. 262].

Одним із важливих напрямів розвитку процесного управління є впровадження систем управління бізнес-процесами (Business Process Management). Такі системи дозволяють моделювати, аналізувати, контролювати та вдосконалювати бізнес-процеси підприємства. Використання сучасних BPM-технологій забезпечує формування єдиного інформаційного середовища та сприяє підвищенню ефективності управління.

Важливою складовою управління бізнес-процесами є оцінювання їх результативності. Для цього використовуються різноманітні показники, серед яких тривалість виконання процесів, рівень витрат, продуктивність праці, якість результатів та ступінь задоволеності споживачів. Ю. Фролов зазначає, що системний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності підприємства та формувати напрями їх удосконалення [48, с. 28].

У сучасних умовах значного поширення набувають методи оптимізації бізнес-процесів. До найбільш поширених належать реінжиніринг, автоматизація, цифровізація та безперервне вдосконалення процесів. Метою їх застосування є скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства [10].

С. Козловський зазначає, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємства повинні впроваджувати сучасні механізми управління бізнес-процесами, які забезпечують гнучкість, адаптивність та стійкість функціонування організації. Особливо актуальним це є в умовах економічної нестабільності та цифрової трансформації бізнесу [23].

Таким чином, бізнес-процеси є фундаментальною складовою системи управління сучасним підприємством. Вони забезпечують реалізацію стратегічних і оперативних цілей організації, координацію діяльності структурних підрозділів, створення доданої вартості та формування конкурентних переваг. Ефективне управління бізнес-процесами дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства, оптимізувати використання ресурсів, покращити якість продукції та послуг, а також забезпечити сталий розвиток в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1.2. Методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами

В умовах сучасного розвитку економіки ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від якості управління його бізнес-процесами. Посилення конкуренції, цифровізація господарської діяльності та необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища зумовлюють потребу у постійному контролі результативності бізнес-процесів та їх удосконаленні. Саме тому особливого значення набуває оцінювання ефективності управління бізнес-процесами, яке дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, виявити проблемні аспекти діяльності підприємства та сформулювати напрями подальшого розвитку.

Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами розглядається як комплексний процес аналізу результативності функціонування окремих процесів та системи управління ними загалом. Його основною метою є визначення ступеня досягнення стратегічних і оперативних цілей підприємства, оцінювання

рівня використання ресурсів та виявлення резервів підвищення ефективності діяльності [14, с. 14].

На думку Р. Мірошника, Ю. Артимишина та І. Скабери, оцінювання ефективності управління бізнес-процесами повинно базуватися на комплексному підході, який враховує не лише фінансові результати діяльності підприємства, а й якісні характеристики процесів, рівень задоволеності споживачів, продуктивність праці та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [29]. Автори наголошують, що сучасні умови господарювання потребують формування універсальних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів, які б поєднували різні методи, показники та інструменти аналізу.

Проблематика оцінювання ефективності бізнес-процесів активно досліджується українськими науковцями. Так, О. Мельник зазначає, що однією з головних проблем сучасного оцінювання бізнес-процесів є відсутність єдиної методики, яка могла б бути універсально застосована для підприємств різних галузей [28, с. 100]. Дослідниця підкреслює необхідність поєднання кількісних і якісних методів оцінки, що дозволяє отримати більш об'єктивні результати аналізу.

Сучасні методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами можна умовно поділити на декілька груп: метрико-орієнтовані, процесно-орієнтовані, ціннісно-орієнтовані та інтегровані підходи [29].

Метрико-орієнтований підхід ґрунтується на використанні системи кількісних показників, які характеризують результати функціонування бізнес-процесів. До таких показників належать тривалість виконання процесу, рівень витрат, продуктивність праці, собівартість продукції, рівень браку, прибутковість та інші економічні параметри. Перевагою цього підходу є можливість отримання конкретних числових результатів, які можуть бути використані для порівняння та контролю ефективності діяльності підприємства. Водночас його недоліком є недостатнє врахування якісних аспектів функціонування бізнес-процесів.

Процесно-орієнтований підхід передбачає оцінювання ефективності окремих етапів бізнес-процесу та взаємозв'язків між ними. Основна увага приділяється аналізу структури процесів, раціональності їх організації, узгодженості дій виконавців та ефективності використання ресурсів. Такий підхід дозволяє виявляти проблемні ділянки діяльності підприємства та визначати напрями оптимізації процесів. Особливого значення він набуває в умовах впровадження концепції процесного управління.

Ціннісно-орієнтований підхід базується на оцінюванні здатності бізнес-процесів створювати цінність для споживачів та підприємства. Основним критерієм ефективності виступає рівень задоволеності клієнтів, якість продукції або послуг, швидкість обслуговування та здатність підприємства забезпечувати конкурентні переваги. Використання такого підходу дозволяє оцінити не лише внутрішню ефективність бізнес-процесів, а й їх вплив на ринкові позиції підприємства.

Останніми роками все більшого поширення набувають інтегровані підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами. Їх сутність полягає у поєднанні фінансових, виробничих, організаційних та соціальних показників в єдиній системі оцінки. Такий підхід дозволяє отримати комплексне уявлення про результати діяльності підприємства та забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.2. Основні методичні підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами

Підхід	Сутність	Основні показники	Переваги
Метрико-орієнтований	Оцінка через систему кількісних показників	витрати, прибуток, продуктивність	простота розрахунку
Процесно-орієнтований	Аналіз окремих етапів процесу	тривалість процесу, якість виконання	виявлення вузьких місць
Ціннісно-орієнтований	Оцінка створення цінності для клієнта	задоволеність клієнтів, якість послуг	орієнтація на споживача
Інтегрований	Комплексна система оцінювання	фінансові та нефінансові показники	всебічний аналіз

Джерело: [29]

Одним із найбільш поширених інструментів оцінювання ефективності бізнес-процесів є система ключових показників ефективності (КРІ). Її використання дозволяє здійснювати постійний контроль результатів діяльності підприємства та оцінювати рівень досягнення поставлених цілей. КРІ можуть формуватися як для окремих бізнес-процесів, так і для структурних підрозділів чи підприємства загалом [53].

О. Таранич, Н. Якімова та Г. Лігус зазначають, що система ключових показників ефективності виступає важливим інструментом удосконалення менеджменту організацій, оскільки дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів та забезпечувати підвищення ефективності управлінських рішень [47, с. 68].

Значного поширення у практиці оцінювання бізнес-процесів набула також концепція Balanced Scorecard (збалансованої системи показників). Вона передбачає оцінювання діяльності підприємства за чотирма основними напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу. Перевагою даного підходу є можливість комплексного оцінювання результативності діяльності підприємства та узгодження оперативних показників зі стратегічними цілями розвитку.

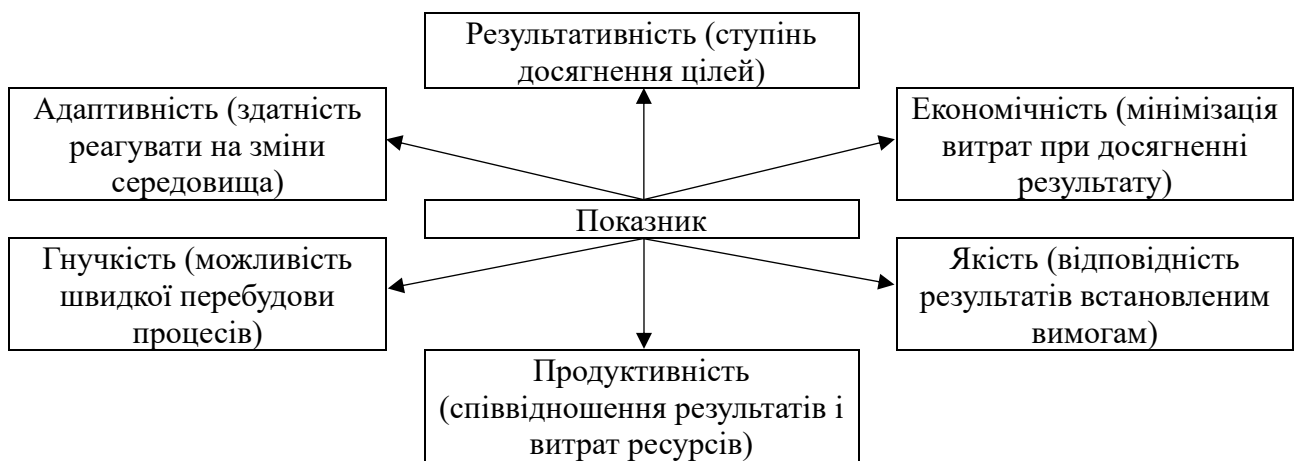


Рисунок 1.2 – Основні показники оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства

Примітка. Складено автором на основі [2]

Ю. Фролов підкреслює, що використання збалансованої системи показників дозволяє забезпечити системний підхід до оцінювання ефективності бізнес-процесів та формувати об'єктивну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень [48, с. 29].

Важливим напрямом розвитку методичних підходів до оцінювання ефективності бізнес-процесів є застосування рефлексивного підходу. Його сутність полягає в урахуванні не лише результатів діяльності підприємства, а й особливостей поведінки учасників процесів, їх мотивації, взаємодії та здатності адаптуватися до змін.

Л. Лісовська, О. Роїк та В. Михайлишин обґрунтовують доцільність використання рефлексивного підходу для оцінювання системи управління бізнес-процесами в умовах нестабільного зовнішнього середовища [26]. Автори зазначають, що такий підхід дозволяє підвищити стійкість підприємства, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш ефективне реагування на кризові явища.

Суттєвого значення в сучасних умовах набувають цифрові методи оцінювання бізнес-процесів. Використання інформаційних систем, програмних комплексів BPM, технологій Business Intelligence та аналітики великих даних дозволяє автоматизувати процес збору та обробки інформації, забезпечити оперативний контроль показників діяльності та підвищити точність оцінювання.

В. Ровенська, О. Латишева та І. Смирнова зазначають, що сучасні інструменти Business Performance Management забезпечують підвищення операційної ефективності підприємств завдяки використанню цифрових технологій аналізу та моніторингу бізнес-процесів [45, с. 50]. В свою чергу, це дозволяє скоротити витрати часу на обробку інформації та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів повинно здійснюватися на основі системи критеріїв, які найбільш повно відображають результати діяльності підприємства. До основних критеріїв належать результативність, економічність, продуктивність, якість, адаптивність та гнучкість бізнес-процесів.

Результативність характеризує ступінь досягнення поставлених цілей. Економічність визначає співвідношення між отриманими результатами та витраченими ресурсами. Продуктивність відображає обсяг результатів, отриманих у розрахунку на одиницю використаних ресурсів. Якість характеризує відповідність результатів діяльності встановленим вимогам та очікуванням споживачів. Адаптивність відображає здатність бізнес-процесів реагувати на зміни зовнішнього середовища, а гнучкість – можливість їх швидкої модифікації відповідно до нових умов функціонування підприємства [7, с. 172].

Поряд із традиційними критеріями оцінювання ефективності бізнес-процесів у сучасній практиці управління дедалі більшого значення набувають інструменти їх оптимізації, які спрямовані на підвищення результативності, економічності та адаптивності діяльності підприємства. Використання цифрових технологій, методів ощадливого виробництва та сучасних підходів до організації роботи дозволяє не лише покращити окремі показники ефективності, а й забезпечити комплексне вдосконалення системи управління бізнес-процесами. Характеристику найбільш поширених сучасних інструментів оптимізації бізнес-процесів наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3. Характеристика сучасних інструментів оптимізації бізнес-процесів

Інструмент оптимізації	Сутність та технологічна основа	Пріоритетний вплив на KPI	Очікуваний ефект для підприємства
1	2	3	4
Гіперавтоматизація та RPA	Використання програмних роботів та ШІ для виконання рутинних операцій.	Час виконання циклу, продуктивність персоналу.	Зниження кількості помилок, прискорення обробки даних, оптимізація штату.
Lean–менеджмент (Ощадливе виробництво)	Оптимізація алгоритмів взаємодії, ліквідація дій, що не створюють цінності.	Операційна вартість процесу, якість результату.	Скорочення витрат сировини та часу, усунення бюрократичних бар'єрів.

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Процесна аналітика (Process Mining)	Автоматичний аудит процесів на основі логів та цифрових слідів в ІТ-системах.	Якість процесу, прозорість управління.	Виявлення прихованих «вузьких місць», відхилень від стандартних регламентів.
Гнучкі методології (Agile / Scrum)	Формування крос-функціональних команд, ітераційний підхід до впровадження змін.	Швидкість адаптації, задоволеність клієнтів.	Підвищення гнучкості процесів, швидка реакція на запити ринку та зворотний зв'язок.

Примітка. Складено автором на основі [1; 41]

Таким чином, оцінювання ефективності управління бізнес-процесами є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Використання різноманітних методичних підходів дозволяє здійснювати комплексний аналіз результативності діяльності підприємства, виявляти резерви підвищення ефективності та формувати напрями вдосконалення бізнес-процесів. В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває поєднання традиційних методів оцінювання з сучасними цифровими технологіями аналізу даних, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

2.1. Характеристика ключових бізнес-процесів підприємства

Об'єктом дослідження стало міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал» (далі – МКП «Хмельницькводоканал»), головний офіс якого розташований за адресою: м. Хмельницький, вул. Водопровідна, 75 [8]. Загальна інформація про підприємство представлена у табл. А.1. (див. Додаток А).

МКП «Хмельницькводоканал» засновано на праві комунальної власності Хмельницької міської громади та функціонує відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [37], Закону України «Про питну воду та питне водопостачання» [40], Закону України «Про житлово-комунальні послуги» [36], Закону України «Про природні монополії» [38], Закону України «Про публічні закупівлі» [39], Правил надання послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення та інших нормативно-правових актів [35], Правил користування системами централізованого комунального водопостачання та водовідведення в населених пунктах України [34]. Зокрема, МКП «Хмельницькводоканал» функціонує на засадах власного Статуту підприємства, затвердженого Хмельницькою міською радою, в редакції 2025 року [46].

Метою діяльності МКП «Хмельницькводоканал» є безперебійне, якісне та безпечне постачання питної води населенню, підприємствам та установам міста Хмельницький, а також приймання, транспортування й очищення стічних вод з дотриманням екологічних нормативів. Підприємство є природним монополістом у відповідному сегменті міської інфраструктури та обслуговує близько 260 тисяч мешканців міста.

Підприємство функціонує на основі лінійно-функціональної організаційної структури управління. Директору підпорядковані заступники за виробничим, технічним, економічним та кадровим напрямками, а також головний бухгалтер. До основних структурних підрозділів відносяться: цех водопостачання, цех водовідведення, електротехнічна служба, відділ капітального будівництва та ремонту, абонентський відділ, планово-економічний відділ, виробнича лабораторія, відділ кадрів, юридичний відділ, відділ охорони праці та ін. (див. додаток Б).

Технологічний комплекс підприємства включає: водозабірні споруди на р. Південний Буг; водоочисну станцію з системою реагентного та ультрафіолетового знезараження; насосні станції першого, другого та третього підйому; розгалужену мережу водопровідних і каналізаційних трубопроводів загальною протяжністю понад 800 км; каналізаційно-очисні споруди (КОС) із механічним та біологічним очищенням стічних вод (див. табл. В.1). (див. Додаток В).

Фінансові показники підприємства демонструють суперечливу динаміку. Чистий дохід від реалізації зріс на 11,7%, проте собівартість збільшилась майже вчетверо інтенсивніше (+44,6%), що призвело до різкого погіршення фінансового результату: з прибутку +2 089 тис. грн у 2022 р. до збитку –48657 тис. грн у 2024 р. Витрати на 1 грн послуг зросли з 1,037 до 1,327 грн, фондovіддача знизилась (0,876→0,731) попри нарощення основних засобів, тоді як номінальна продуктивність праці зросла на 11,1%.

На МКП «Хмельницькводоканал» на основі аналізу Статуту, звітів керівника, технологічного циклу та організаційної структури виокремлено три групи бізнес-процесів. Основні (операційні) процеси безпосередньо формують послугу та доходи підприємства. До них належать:

- забір і підйом води – здійснюється через береговий водозабір на р. Південний Буг та насосні станції першого підйому; управління покладено на цех водопостачання;

- підготовка та знезараження води – включає коагуляцію, відстоювання, фільтрацію, хлорування та УФ-знезараження на водоочисній станції; відповідає виробнича лабораторія спільно з цехом водопостачання;

- транспортування питної води – здійснюється через трубопровідну мережу та насосні станції другого/третього підйому; координується диспетчерською службою;

- приймання та транспортування стічних вод – самопливними та напірними каналізаційними колекторами; перебуває у зоні відповідальності цеху водовідведення;

- очищення стічних вод – механічне та біологічне очищення на каналізаційно-очисних спорудах (КОС); управляє цех водовідведення;

- абонентське обслуговування – охоплює укладання договорів, облік споживання, виставлення рахунків, приймання оплати та розгляд звернень; здійснюється абонентським відділом.

Управлінські (стратегічні) процеси забезпечують координацію діяльності підприємства в цілому. До цієї групи належать: стратегічне планування та розвиток (директор, заступники); бюджетування і фінансовий контроль (планово-економічний відділ, головний бухгалтер); управління якістю послуг (виробнича лабораторія, технічний директор); управління персоналом (відділ кадрів).

Для забезпечення комплексного аналізу діяльності МКП «Хмельницькводоканал» доцільно систематизувати основні бізнес-процеси підприємства відповідно до їх функціонального призначення та визначити ключові показники оцінювання ефективності їх виконання. Такий підхід дозволяє встановити взаємозв'язок між окремими процесами, визначити критерії контролю їх результативності та створює основу для подальшого оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Класифікацію основних, управлінських, допоміжних та бізнес-процесів розвитку МКП «Хмельницькводоканал» наведено в таблиці В.2. (див. Додаток В).

Окремо виділяється процес формування тарифної політики. Оскільки МКП «Хмельницькводоканал» є природним монополістом, тарифи затверджуються НКРЕКП та/або Хмельницькою міською радою за регуляторним (затратним) методом: $\text{тариф} = \text{собівартість} + \text{нормативна рентабельність}$. Підприємство готує тарифну заявку з техніко-економічним обґрунтуванням, яку подає регулятору на розгляд. Відповідальним за підготовку заявки є планово-економічний відділ. Ключовою проблемою процесу є систематичне відставання затвердженого тарифу від реальної собівартості: у 2024 р. витрати на 1 грн послуг становили 1,327 грн, тобто перевищення – 32,7% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Характеристика процесу формування та реалізації цінової (тарифної) політики МКП «Хмельницькводоканал»

Основні аспекти процесу ціноутворення	Характеристика
1	2
Інформаційне забезпечення процесу ціноутворення	Бухгалтерська звітність, калькуляція витрат за статтями, техніко-економічне обґрунтування тарифної заявки, нормативи споживання, дані лічильників
Основні фактори ціноутворення	Собівартість послуг (електроенергія, хімреагенти, ФОП, амортизація); нормативи рентабельності НКРЕКП; рішення Хмельницької міської ради; воєнний стан та інфляційні очікування
Метод ціноутворення	Регуляторний (затратний): $\text{тариф} = \text{собівартість} + \text{нормативна рентабельність}$. Підприємство подає тарифну заявку, регулятор її розглядає та затверджує
Система цін і знижок	Диференційований тариф для населення, бюджетних організацій та промислових підприємств; пільги для соціально незахищених категорій (субсидії від держави)
Основна проблема	Затверджений тариф систематично відстає від реальної собівартості: у 2024 р. витрати на 1 грн послуг становили 1,327 грн (перевищення на 32,7%)

Примітка. Систематизовано автором на основі матеріалів проходження практики

Допоміжні (підтримуючі) процеси не створюють послугу безпосередньо, але забезпечують безперервність виробничого циклу:

- технічне обслуговування і ремонт обладнання та мереж – відділ капітального будівництва та ремонту, електротехнічна служба;
- матеріально-технічне забезпечення (МТЗ) і закупівлі – відділ МТЗ через платформу Prozorro відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» [39];

характерна проблема – затримка між виникненням потреби та отриманням ресурсу становить 2–8 тижнів (табл. 2.4);

- інформаційно-технологічна підтримка – забезпечується ІТ-службою; SCADA-система охоплює технологічні параметри, бухгалтерська система – фінансовий облік, абонентська база функціонує відокремлено; автоматизований обмін між підсистемами відсутній;

- охорона праці та промислова безпека – відділ охорони праці;

- юридичне забезпечення – юридичний відділ.

Зведену характеристику всіх 15 ідентифікованих бізнес-процесів із визначенням суб'єктів управління наведено у табл. Г.1 (додаток Г).

Аналіз організаційного забезпечення системи бізнес-процесів виявляє системні недоліки. Жоден із процесів не має формального реєстру з визначеними межами, показниками результативності та затвердженими регламентами. Власники процесів призначені де-факто через посадові функції, проте без закріпленої відповідальності за результативність процесу як цілісного об'єкта управління. Відсутність наскрізного процесного контролінгу є структурним чинником операційної неефективності підприємства.

Процес матеріально-технічного забезпечення підприємства реалізується через систему публічних закупівель (платформа Prozorro) відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2. Організація матеріально-технічного забезпечення МКП «Хмельницькводоканал»

Основні аспекти організації МТЗ	Характеристика
1	2
Форма постачання	Централізована, через відділ постачання (тендерна документація за платформою Prozorro)
Діюча система управління запасами	Реактивна: закупівля здійснюється переважно за заявками підрозділів; норматив залишку запасів відсутній
Суб'єкт управління та структура	Відділ матеріально-технічного постачання (підпорядкований технічному директору)
Програмне забезпечення	Бухгалтерська система (BAF або аналог) для обліку ТМЦ; відсутня спеціалізована система управління закупівлями
Тип транспорту	Власний автотранспорт підприємства + послуги підрядників
Складське господарство	Центральний склад ТМЦ + виробничі склади при підрозділах

Продовження табл. 2.2

1	2
Показники ефективності (KPI)	Формально не визначені; контроль здійснюється через залишки ТМЦ у бухгалтерському обліку
Ключова проблема	Процедури тендерних закупівель обумовлюють затримку між виникненням потреби та отриманням ресурсу на 2-8 тижнів, що ускладнює оперативне реагування

Примітка. Систематизовано автором на основі матеріалів проходження практики та на основі джерел [39; 42]

Зведену характеристику системи бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал» та відповідних суб'єктів управління наведено у таблиці (див. табл. Г.2) (додаток Г).

Аналіз організаційного забезпечення системи бізнес-процесів свідчить, що жоден із 15 ідентифікованих процесів не має формального реєстру з визначеними межами, показниками результативності та затвердженими регламентами. Власники процесів призначені де-факто через посадові функції, проте без формальної відповідальності за результативність процесу як цілісного об'єкта управління. Інформаційне забезпечення носить фрагментарний характер: SCADA-система охоплює лише технологічні параметри виробничих процесів, бухгалтерська система забезпечує фінансовий облік. Абонентська база функціонує відокремлено від обох. Між зазначеними підсистемами відсутній автоматизований обмін даними, що унеможлиблює наскрізний процесний контролінг і є структурним чинником операційної неефективності.

Отже, МКП «Хмельницькводоканал» є стратегічно значущим підприємством комунальної інфраструктури міста Хмельницького з розгалуженою технологічною базою та чисельністю персоналу 834 осіб станом на 01.01.2025. Аналіз основних техніко-економічних показників виявляє стійку негативну тенденцію у фінансових результатах. При помірному зростанні доходів (+5,5-5,9% на рік) собівартість послуг зростає у 3-4 рази інтенсивніше, що призвело до перетворення підприємства з мінімально прибуткового у 2022 р. на глибоко збиткове у 2024 р. (–48657 тис. грн). Наростання збитків формує

критичний контекст, у якому має розглядатись ефективність системи управління бізнес-процесами.

2.2. Оцінка стану та ефективності управління бізнес-процесами підприємства

Оцінка ефективності управління бізнес-процесами підприємства здійснюється на основі аналізу фінансово-господарських показників, організаційного забезпечення та інформаційної підтримки процесів у розрізі трьох виокремлених груп: основних (операційних), управлінських (стратегічних) та допоміжних (підтримуючих).

Розглянемо стан основних (операційних) процесів. Виробничі процеси водопостачання та водовідведення є технологічно стандартизованими та забезпечені інструментальним контролем через SCADA-систему. Водночас їх результативність у вартісному вимірі суттєво погіршується. Чистий дохід від реалізації зростає помірно (+5,5–5,9% на рік), тоді як собівартість послуг збільшувалась у 3-4 рази інтенсивніше (+18,9% у 2023 р. та +21,7% у 2024 р.), що спричинило перехід підприємства від мінімального прибутку (+2089 тис. грн у 2022 р.) до глибокого збитку (–48657 тис. грн у 2024 р.). Показник витрат на 1 грн реалізованих послуг зріс з 1,037 до 1,327 грн, тобто підприємство витрачає понад 1,33 грн на надання послуги вартістю 1 грн. Така динаміка свідчить про відсутність процесного контролінгу у виробничому циклі: питомі витрати не нормуються, відхилення не стають підставою для коригуючих рішень.

Погіршення ефективності операційних процесів підтверджується показниками використання оборотних активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився з 3,11 до 2,66, а строк обороту збільшився зі 115,8 до 135,3 днів. Рентабельність оборотних активів перейшла у зону глибокої збитковості (–37,64% у 2024 р.), що означає: кожна гривня оборотних коштів генерує 37,6 коп. збитків. Строк погашення дебіторської заборгованості

становить 94–103 дні за відсутності автоматизованої системи контролю платежів, що є прямим свідченням неефективності процесу абонентського обслуговування.

Стан управлінських (стратегічних) процесів. Процес стратегічного планування та розвитку не забезпечує зв'язку між капітальними інвестиціями та цілями операційної результативності. Фондовіддача знизилася з 0,876 до 0,731 (–16,6% за три роки) попри зростання середньорічної вартості основних засобів на 33,8% та фондоозброєності на 33,0%. Масштабне оновлення основних засобів у 2023 р. (+124525 тис. грн) здійснювалось реактивно за рахунок грантового фінансування, а не на основі системного плану. Відсутність стратегічного управління підтверджується нульовим вибуттям основних засобів попри наявність повністю зношених об'єктів на балансі. Процес бюджетування та фінансового контролю не виконує своєї ключової функції. Відхилення між затвердженим тарифом і реальною собівартістю (32,7% у 2024 р.) не стає підставою для коригуючих управлінських рішень, а лише фіксується постфактум у фінансовій звітності. Накопичений непокритий збиток подвоївся: з –66143 тис. грн на кінець 2022 р. до –126903 тис. грн на кінець 2024 р. Поточні зобов'язання зростали суттєво швидше (+47,2%) за оборотні активи (+5,7%), що формує наростаючий тиск на ліквідність. Коефіцієнт покриття знизився з 1,55 до 1,11, наблизившись до критичної межі, а коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами впав до 0,094, ледь перевищивши нормативний мінімум 0,1. Процес формування тарифної політики є системно дисфункційним. Регуляторний механізм (тариф = собівартість + нормативна рентабельність) передбачає подання підприємством тарифної заявки, проте затверджений тариф систематично відстає від реальної собівартості. За три роки рентабельність продажу перейшла з +0,68% у 2022 р. до –14,13% у 2024 р. (–14,81 п.п.), що унеможлиблює самофінансування операційної діяльності.

Стан допоміжних (підтримуючих) процесів. Процес матеріально-технічного забезпечення функціонує у реактивному режимі: закупівлі здійснюються переважно за заявками підрозділів, нормативи залишків ТМЦ відсутні. Наслідком є різке зростання виробничих запасів у 2023 р. (з 10 710 до

23 995 тис. грн, або +124%), що свідчить про перезakupівлю в умовах відсутності нормування. Матеріаловіддача знизилась з 35,60 до 15,83 грн (–55,5%), матеріаломісткість зросла з 0,028 до 0,063 грн (+125%). Процедури тендерних закупівель через платформу Prozorro обумовлюють затримку між виникненням потреби та отриманням ресурсу на 2–8 тижнів, що унеможливорює оперативне реагування на аварійні ситуації. Структурний аналіз операційних витрат підтверджує відсутність контролінгу в закупівельному процесі: питома вага матеріальних затрат зросла з 37,2% до 42,4% (+74963 тис. грн або +63,1% за три роки), що відображає некероване зростання витрат на електроенергію та хімічні реагенти. Амортизація зросла у 2,03 рази (+18161 тис. грн), проте процес управління активами не передбачає аналізу навантаження на собівартість від кожного введеного об'єкта.

Процес інформаційно-технологічної підтримки є фрагментованим: SCADA-система охоплює лише технологічні параметри виробничих процесів, бухгалтерська система (BAS) – фінансовий облік, абонентська база функціонує відокремлено від обох. Між підсистемами відсутній автоматизований обмін даними, що унеможливорює наскрізний процесний контролінг.

Узагальнюючи оцінку організаційного забезпечення системи бізнес-процесів. Аналіз організаційного забезпечення свідчить, що жоден із 15 ідентифікованих процесів не має формального реєстру з визначеними межами, показниками результативності та затвердженими регламентами. Власники процесів призначені де-факто через посадові функції, проте без закріпленої відповідальності за результативність процесу як цілісного об'єкта управління. Система операційних KPI не визначена в жодній групі процесів. Зведену оцінку стану управління бізнес-процесами підприємства наведено у табл. 2.6.

Узагальнення результатів фінансово-господарського аналізу дозволяє здійснити комплексну оцінку бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал» у форматі SWOT-аналізу (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3. SWOT-аналіз бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал»

Сильні сторони (S):	Слабкі сторони (W):
1) технологічно стандартизовані виробничі процеси з контролем через SCADA-систему; 2) монопольний статус гарантує стабільний попит незалежно від якості процесного управління; 3) акредитована виробнича лабораторія забезпечує контроль якості основних процесів; 4) кваліфікований виробничий персонал (77% загальної чисельності – робітники); 5) підтримка Хмельницької міської ради як засновника – компенсуючий фактор при збитковості.	1) відсутність формального реєстру процесів, регламентів та KPI – жоден з 15 процесів не формалізований; 2) процес бюджетування не виконує контрольної функції: відхилення не стають підставою для рішень; 3) фрагментовані IT-системи (SCADA, BAS, абонентська база) без автоматизованого обміну даними; 4) реактивна система МТЗ: відсутні нормативи запасів, затримка постачання 2–8 тижнів; 5) власники процесів не мають закріпленої відповідальності за результативність процесу;
Можливості (O):	Загрози (T):
1) тарифна реформа НКРЕКП – можливість обґрунтування тарифу, що покриває реальну собівартість; 2) грантове фінансування (ЄС, USAID, KfW) для модернізації інфраструктури та впровадження ERP; 3) цифровізація: впровадження єдиної інтегрованої IT-системи (ERP) замість розрізнених підсистем; 4) програми енергоефективності для зниження питомих матеріальних витрат; 5) запровадження процесного підходу та KPI як основи для управлінських рішень.	1) воєнний стан, ракетні удари по інфраструктурі унеможливають безперервність процесів; 2) зростання цін на електроенергію та хімреагенти – матеріальні витрати зросли на +63,1% за 3 роки; 3) мобілізація кваліфікованого виробничого персоналу порушує операційну стабільність; 4) систематичне відставання затвердженого тарифу від собівартості (+32,7% у 2024 р.); 5) зниження платоспроможності населення → зростання дебіторської заборгованості.

Примітка. Складено автором за даними проходження переддипломної практики.

За результатами аналізу поєднання згаданих чинників автором здійснено систематизацію у формі матриці SWOT (табл. Г.2). (див. Додаток Г).

Підсумовуючи, проведений комплексний фінансовий аналіз МКП «Хмельницькводоканал» дає підстави стверджувати про системне погіршення всіх ключових показників фінансового стану у 2022–2024 рр. Підприємство переходить від умовної фінансової рівноваги (2022 р.) до стійкої збитковості з ознаками наростання ризику поточної неплатоспроможності (2024 р.). Критичними «вузькими місцями» є безконтрольне зростання собівартості без системного процесного контролінгу; зниження поточної ліквідності при зростанні поточних зобов'язань; зниження ефективності використання основних

і оборотних засобів; системна залежність від цільового фінансування як альтернативи тарифному доходу. Відсутність формалізованої системи управління бізнес-процесами є структурним чинником, що поглиблює зазначені фінансові проблеми.

Для оцінювання ефективності бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал» використано адаптований підхід, запропонований О.В. Ольшанським, який передбачає визначення відносних показників ефективності бізнес-процесів на основі співвідношення фактичних і базових значень показників та розрахунок інтегрального показника ефективності бізнес-процесів підприємства [31]. Оскільки у фінансовій звітності підприємства відсутні планові значення показників, за базу порівняння прийнято показники 2022 року, а оцінювання здійснено за результатами 2024 року.

Для оцінювання ефективності основних бізнес-процесів використано показники, що найбільш повно характеризують результативність діяльності підприємства: чистий дохід від реалізації послуг, продуктивність праці, фондівіддача та витрати на 1 грн реалізації послуг. Відносні показники визначалися за формулою:

$$K_i = \frac{\Pi_{\phi}}{\Pi_{\phi}}$$

де:

K_i – відносний показник ефективності і-го бізнес-процесу;

Π_{ϕ} – фактичне значення показника у звітному році;

Π_{ϕ} – базове значення показника.

Результати розрахунків наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Розрахунок відносних показників ефективності основних бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал»

Показник	2022 р.	2024 р.	Відносний показник
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	308298	344374	1,117
Продуктивність праці, тис. грн/особу	562,6	624,8	1,111
Фондовіддача	0,876	0,731	0,834
Витрати на 1 грн реалізації, грн*	1,037	1,327	0,781

*Для показників, зниження яких є позитивним явищем, розрахунок здійснювався у зворотному порядку.

Для визначення інтегрального показника ефективності бізнес-процесів використано метод середньозваженої оцінки. Враховуючи однакову важливість обраних показників, вагові коефіцієнти прийнято рівними 0,25.

$$P = \sum_{i=1}^n K_i \cdot \alpha_i$$

де:

P – інтегральний показник ефективності бізнес-процесів;

K_i – відносне значення i -го показника;

α_i – ваговий коефіцієнт i -го показника;

n – кількість показників.

Отримане значення інтегрального показника становить 0,961. Відповідно до модифікованої шкали Харрінгтона таке значення відповідає дуже високому рівню ефективності бізнес-процесів. Водночас інтерпретація отриманого результату потребує додаткового аналізу, оскільки інтегральний показник відображає переважно динаміку окремих виробничо-економічних показників і не враховує погіршення фінансового результату підприємства.

З метою усунення зазначеного обмеження доцільно додатково оцінити ефективність управлінських та допоміжних бізнес-процесів через показники фінансової результативності діяльності підприємства.

Таблиця 2.5. Розрахунок відносних показників ефективності допоміжних та управлінських бізнес-процесів

Показник	2022 р.	2024 р.	Відносний показник
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,11	2,66	0,855
Матеріаловіддача	35,60	15,83	0,445
Рентабельність продажу	0,68	-14,13	0,000
Фондовіддача	0,876	0,731	0,834

Інтегральний показник для допоміжних та управлінських бізнес-процесів становить:

$$P=(0,855+0,445+0+0,834)/4$$

$$P=0,534$$

Відповідно до шкали Харрінгтона отримане значення характеризує середній рівень ефективності бізнес-процесів.

Таким чином, результати проведених розрахунків свідчать про суттєву нерівномірність розвитку бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал». Основні виробничі процеси забезпечують стабільне функціонування підприємства та виконання його основних функцій, тоді як допоміжні та управлінські бізнес-процеси характеризуються нижчим рівнем ефективності. Найбільші проблеми спостерігаються у сфері управління витратами, використання матеріальних ресурсів, координації інформаційних потоків та фінансового управління. Саме зазначені напрями формують основні резерви підвищення ефективності діяльності підприємства та потребують першочергового вдосконалення у межах реалізації заходів з оптимізації управління бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ МКП «ХМЕЛЬНИЦЬКВОДОКАНАЛ»

3.1. Напрями оптимізації управління бізнес-процесами підприємства

Результати проведеного в другому розділі дослідження засвідчили, що система управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал» потребує подальшого вдосконалення відповідно до сучасних вимог процесного менеджменту та цифрової трансформації підприємств комунальної сфери. Незважаючи на стратегічне значення підприємства для забезпечення життєдіяльності територіальної громади та наявність розвиненої виробничої інфраструктури, окремі аспекти управління бізнес-процесами залишаються недостатньо формалізованими. Зокрема, в ході аналізу було встановлено відсутність єдиного реєстру бізнес-процесів, недостатню регламентацію управлінських процесів, відсутність закріплення власників процесів, фрагментарність інформаційного забезпечення управління та недостатню інтеграцію інформаційних потоків між структурними підрозділами. Крім того, контроль виконання бізнес-процесів переважно здійснюється за результатами звітного періоду, що ускладнює оперативне виявлення відхилень та своєчасне прийняття управлінських рішень.

Водночас проведений аналіз показав, що підприємство активно впроваджує сучасні технології управління виробничими процесами, використовує автоматизовані системи диспетчерського контролю, реалізує інвестиційні проекти з модернізації інфраструктури та здійснює планові ремонтні роботи. Саме тому основні напрями удосконалення доцільно спрямувати не на зміну виробничої моделі діяльності підприємства, а на підвищення ефективності управління бізнес-процесами шляхом їх формалізації, цифровізації та покращення міжфункціональної взаємодії.

На основі результатів проведеного аналізу пропонується реалізація комплексу взаємопов'язаних заходів, представлених у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1. Основні напрями оптимізації управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал»

Виявлена проблема	Запропонований напрям оптимізації	Очікуваний результат
Відсутність формалізованого реєстру бізнес-процесів	Формування реєстру бізнес-процесів та їх регламентація	Підвищення прозорості управління та чіткий розподіл відповідальності
Відсутність власників бізнес-процесів	Закріплення відповідальних за ключові бізнес-процеси	Підвищення персональної відповідальності за результати діяльності
Фрагментарність інформаційного забезпечення управління	Впровадження BPM-платформи	Автоматизація документообігу та інтеграція інформаційних потоків
Відсутність комплексного моніторингу бізнес-процесів	Впровадження цифрових інструментів моніторингу та аналітики	Оперативне виявлення відхилень та підтримка управлінських рішень
Домінування функціонального підходу	Удосконалення міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів	Скорочення часу виконання бізнес-процесів та покращення координації

Примітка. Складено автором

Дані таблиці свідчать, що запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані на усунення саме тих проблем, які були встановлені під час аналізу діяльності підприємства. Їх реалізація дозволить створити цілісну систему управління бізнес-процесами, орієнтовану на результат, а не лише на виконання окремих функцій структурними підрозділами.

Першим напрямом оптимізації пропонується формування та регламентація системи бізнес-процесів підприємства. Необхідність реалізації цього заходу обумовлена тим, що в межах чинної організаційної структури окремі процеси виконуються декількома підрозділами одночасно, а відповідальність за кінцевий результат часто розподілена між різними виконавцями. У результаті виникають труднощі з оцінюванням ефективності процесів, контролем термінів виконання робіт та координацією діяльності структурних підрозділів.

Формування реєстру бізнес-процесів передбачає систематизацію всіх процесів підприємства із визначенням їхніх меж, входів, виходів, ресурсного

забезпечення та відповідальних осіб. Такий підхід дозволить створити єдину карту бізнес-процесів підприємства та забезпечити чітке розуміння ролі кожного структурного підрозділу у створенні кінцевої цінності для споживача. Особливо важливим це є для МКП «Хмельницькводоканал», оскільки процеси водопостачання та водовідведення охоплюють значну кількість виробничих, технічних, фінансових та адміністративних операцій.

Після ідентифікації бізнес-процесів доцільно здійснити їх регламентацію шляхом розробки відповідних положень, регламентів та схем взаємодії структурних підрозділів. Це дозволить мінімізувати ризики дублювання функцій, скоротити кількість неузгоджених дій та забезпечити стандартизацію виконання робіт. Крім того, формалізація бізнес-процесів створить основу для подальшої цифровізації управління та впровадження сучасних інструментів контролю. Механізм реалізації процесного підходу доцільно представити у вигляді рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Механізм реалізації процесного підходу на МКП
«Хмельницькводоканал»

Примітка. Складено автором

Запровадження такої моделі дозволить забезпечити поступовий перехід від функціонального до процесно орієнтованого управління без суттєвих організаційних змін та додаткового навантаження на персонал.

Другим напрямом удосконалення системи управління бізнес-процесами є цифровізація управлінської діяльності шляхом впровадження BPM-платформи (Business Process Management Platform). Необхідність такого заходу обумовлена результатами аналізу інформаційного забезпечення діяльності підприємства.

Незважаючи на використання окремих інформаційних систем та автоматизованих технологій управління виробничими процесами, значна частина управлінських процедур виконується із залученням різних джерел інформації, що ускладнює координацію діяльності структурних підрозділів.

ВРМ-платформа являє собою спеціалізовану інформаційну систему, призначену для моделювання, автоматизації, контролю та вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Її впровадження дозволить забезпечити наскрізне управління процесами, автоматизувати маршрути погодження документів, скоротити час виконання адміністративних процедур та підвищити рівень прозорості діяльності підприємства.

Особливо актуальним впровадження ВРМ-платформи є для процесів закупівель, обробки звернень споживачів, погодження управлінських рішень, підготовки внутрішньої звітності та координації діяльності структурних підрозділів. У результаті буде створено єдиний інформаційний простір підприємства, який забезпечить доступ до актуальної інформації в режимі реального часу та мінімізує ризик втрати або дублювання даних.

Важливою перевагою ВРМ-платформи є можливість інтеграції з уже існуючими інформаційними системами підприємства. Це дозволить використовувати наявні інформаційні ресурси без необхідності їх повної заміни та забезпечить поступову цифрову трансформацію системи управління.

Наступним напрямом оптимізації є впровадження системи процесного моніторингу та аналітики бізнес-процесів. Аналіз діяльності підприємства показав, що контроль результатів роботи здійснюється переважно після завершення звітного періоду. Такий підхід дозволяє оцінити результати діяльності, проте не забезпечує можливості своєчасного реагування на відхилення, які виникають під час виконання бізнес-процесів.

Сучасні підходи до управління передбачають використання цифрових інструментів моніторингу та процесної аналітики, які дозволяють отримувати інформацію про виконання бізнес-процесів у режимі реального часу. Для МКП «Хмельницькводоканал» це особливо важливо, оскільки діяльність підприємства

пов'язана з експлуатацією об'єктів критичної інфраструктури, а своєчасність прийняття управлінських рішень безпосередньо впливає на якість надання послуг.

Запровадження процесного моніторингу дозволить здійснювати постійний контроль термінів виконання робіт, виявляти проблемні ділянки бізнес-процесів, аналізувати причини затримок та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Одночасно підприємство отримає можливість формувати аналітичні звіти щодо результативності процесів, що сприятиме підвищенню якості стратегічного та оперативного управління.

Для оцінювання результативності процесів доцільно використовувати систему показників ефективності, яка дозволить контролювати якість виконання робіт, дотримання термінів та рівень використання ресурсів. При цьому показники повинні використовуватися не як інструмент контролю персоналу, а як засіб оцінювання ефективності бізнес-процесів та пошуку резервів їх удосконалення. Приклад окремих показників оцінювання результативності бізнес-процесів наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2. Показники оцінювання результативності окремих бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал»

Бізнес-процес	Показник оцінювання
1	2
Водопостачання	Частка втрат води в мережі, %; обсяг реалізованої води, тис. м ³ ; витрати електроенергії на 1 м ³ води; кількість аварій на водопровідних мережах
Водовідведення	Обсяг очищених стічних вод, тис. м ³ ; кількість аварійних ситуацій; частка стічних вод, очищених відповідно до нормативів; витрати на очищення 1 м ³ стоків
Абонентське обслуговування	Середній термін розгляду звернення; кількість звернень споживачів; рівень оплати послуг; частка звернень, вирішених у встановлений термін
Матеріально-технічне забезпечення	Тривалість закупівельного циклу; коефіцієнт забезпеченості запасами; оборотність запасів; частка своєчасно виконаних закупівель
Інформаційне забезпечення	Рівень автоматизації процесів; кількість інтегрованих інформаційних систем; тривалість обробки інформації; кількість операцій, що виконуються вручну
Управління персоналом	Продуктивність праці; коефіцієнт плинності кадрів; рівень кваліфікації персоналу; середня кількість годин навчання на одного працівника

Продовження табл. 3.2

1	2
Фінансове управління	Рентабельність діяльності; витрати на 1 грн реалізованих послуг; коефіцієнт поточної ліквідності; рівень дебіторської заборгованості
Управлінські процеси	Тривалість погодження документів; кількість рівнів погодження; своєчасність виконання управлінських рішень; частка документів, що обробляються в електронному вигляді
Бізнес-процеси розвитку	Обсяг інвестицій у модернізацію; частка оновлених основних засобів; рівень цифровізації процесів; економічний ефект від реалізованих проєктів
Управління якістю послуг	Кількість скарг споживачів; відповідність якості води нормативам; кількість повторних звернень; рівень задоволеності споживачів

Примітка. Складено автором.

Використання таких показників дозволить підприємству перейти від оцінювання результатів діяльності за підсумками звітного періоду до постійного моніторингу процесів та оперативного реагування на відхилення.

Окрему увагу доцільно приділити удосконаленню міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів. Аналіз показав, що існуюча система управління орієнтована насамперед на виконання функцій окремими службами та відділами. У результаті виникають труднощі в координації діяльності між підрозділами, що негативно впливає на швидкість проходження бізнес-процесів.

Для вирішення цієї проблеми доцільно запровадити механізми міжфункціональної взаємодії, які передбачають створення робочих груп для вирішення комплексних завдань, проведення регулярних координаційних нарад та використання єдиних інформаційних каналів комунікації. Такий підхід дозволить скоротити час передачі інформації між структурними підрозділами та підвищити ефективність управління наскрізними бізнес-процесами. Загальну логіку реалізації запропонованих напрямів удосконалення доцільно представити на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 – Концептуальна модель оптимізації управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал»

Примітка. Складено автором

Впровадження запропонованих напрямів оптимізації управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал» дозволить отримати не лише безпосередній економічний ефект, а й забезпечить довгострокові організаційні, управлінські та соціальні результати, які сприятимуть підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства. Комплексний характер запропонованих заходів обумовлює їх взаємодоповнюючий вплив на всі основні сфери функціонування підприємства, включаючи управління ресурсами, організацію виробничих процесів, взаємодію між структурними підрозділами та якість обслуговування споживачів.

Одним із ключових результатів стане підвищення рівня керованості підприємства. Формування реєстру бізнес-процесів та їх регламентація забезпечать чітке визначення відповідальності за виконання окремих процесів, усунення дублювання функцій та підвищення прозорості управлінської діяльності. У результаті керівництво підприємства отримає можливість більш ефективно координувати діяльність структурних підрозділів, контролювати виконання поставлених завдань та оперативно реагувати на відхилення від запланованих показників. Водночас зменшиться кількість організаційних

конфліктів, пов'язаних із розподілом функціональних обов'язків, що позитивно вплине на внутрішній клімат у колективі.

Суттєві результати очікуються і в частині підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Завдяки регламентації бізнес-процесів та автоматизації окремих управлінських процедур буде скорочено непродуктивні витрати робочого часу, пов'язані з багаторазовим погодженням документів, дублюванням інформації та виконанням рутинних операцій. Працівники зможуть більше часу приділяти виконанню основних функцій, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості виконання посадових обов'язків. Крім того, чітке визначення послідовності виконання процесів забезпечить зменшення кількості помилок і повторного виконання окремих операцій.

Важливим результатом стане підвищення рівня цифрової зрілості підприємства. Впровадження BPM-платформи створить єдиний цифровий простір для взаємодії структурних підрозділів та забезпечить інтеграцію інформаційних потоків, які нині функціонують відокремлено. Це дозволить мінімізувати ризики втрати інформації, скоротити тривалість документообігу та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. У перспективі підприємство отримає можливість розширювати функціональність цифрових систем шляхом впровадження електронного архіву документів, автоматизованого формування управлінської звітності та інструментів прогнозової аналітики.

Не менш важливим результатом буде підвищення якості управлінських рішень. Запровадження системи процесного моніторингу та аналітики забезпечить отримання актуальної інформації про стан виконання бізнес-процесів у режимі реального часу. Це дозволить своєчасно виявляти проблемні ділянки діяльності підприємства, аналізувати причини виникнення відхилень та приймати обґрунтовані рішення щодо їх усунення. У результаті підвищиться оперативність реагування на внутрішні та зовнішні виклики, а також зменшиться ризик прийняття неефективних управлінських рішень.

Очікується також покращення міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів. В умовах процесного управління окремі служби підприємства

розглядатимуться не як відокремлені функціональні одиниці, а як складові єдиного ланцюга створення цінності для споживача. Це сприятиме покращенню координації робіт, скороченню часу передачі інформації між підрозділами та підвищенню узгодженості управлінських дій. Особливо важливим такий результат є для підприємства водопровідно-каналізаційного господарства, де більшість виробничих процесів має комплексний характер і потребує постійної взаємодії між різними службами.

Значний позитивний ефект очікується у сфері обслуговування споживачів. Скорочення тривалості внутрішніх управлінських процедур, автоматизація обробки звернень та покращення координації між структурними підрозділами сприятимуть підвищенню швидкості реагування на потреби споживачів. Це дозволить скоротити терміни розгляду звернень громадян, оперативніше усувати аварійні ситуації та забезпечити більш якісне надання послуг централізованого водопостачання та водовідведення. Як наслідок, підвищиться рівень задоволеності населення діяльністю підприємства та зміцниться його репутація як надійного постачальника житлово-комунальних послуг.

Запропоновані заходи також створять передумови для подальшого стратегічного розвитку підприємства. Наявність формалізованої системи бізнес-процесів, інтегрованого інформаційного середовища та сучасних інструментів управління дозволить ефективніше реалізовувати інвестиційні проєкти, залучати фінансування міжнародних організацій та впроваджувати новітні технології у сфері водопостачання та водовідведення. Крім того, підвищення прозорості управління та якості внутрішнього контролю позитивно впливатиме на інвестиційну привабливість підприємства та рівень довіри з боку органів місцевого самоврядування.

У довгостроковій перспективі реалізація запропонованих заходів дозволить сформувати на підприємстві сучасну процесно орієнтовану систему управління, яка забезпечуватиме раціональне використання ресурсів, високий рівень організаційної ефективності та стабільність функціонування підприємства. Очікується, що комплексне впровадження заходів сприятиме

підвищенню конкурентоспроможності підприємства у сфері надання комунальних послуг, покращенню його фінансового стану та створенню сприятливих умов для подальшого розвитку в умовах цифрової трансформації економіки та реформування житлово-комунального господарства України.

Таким чином, запропоновані напрями оптимізації повністю відповідають проблемам, виявленим у другому розділі дослідження, та враховують специфіку діяльності МКП «Хмельницькводоканал». Їх реалізація не потребує радикальної зміни організаційної структури підприємства, проте дозволить суттєво підвищити ефективність управління бізнес-процесами, покращити координацію діяльності структурних підрозділів, забезпечити прозорість управлінських процедур та створити передумови для подальшої цифрової трансформації підприємства. Саме ці результати формуватимуть основу економічного та соціального ефекту, який буде обґрунтовано в наступному підрозділі.

3.2. Обґрунтування економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів

Важливим етапом удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства є оцінювання економічної та соціальної ефективності запропонованих заходів. Проведене в другому розділі дослідження дозволило встановити, що МКП «Хмельницькводоканал» функціонує в умовах зростання собівартості послуг, погіршення фінансових результатів та недостатньої формалізації управлінських бізнес-процесів. Незважаючи на збільшення чистого доходу від реалізації послуг до 344374 тис. грн у 2024 році, собівартість реалізованих послуг досягла 427128 тис. грн, а підприємство завершило рік зі збитком у розмірі 48657 тис. грн. Показник витрат на 1 грн реалізації зріс до 1,327 грн, що свідчить про необхідність пошуку внутрішніх резервів підвищення ефективності діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження заходів, спрямованих на формування процесно орієнтованої

системи управління, цифровізацію бізнес-процесів та удосконалення контролю їх виконання.

Запропоновані у попередньому підрозділі заходи передбачають формування реєстру та регламентацію бізнес-процесів, впровадження BPM-платформи для автоматизації управлінських процедур, а також запровадження системи процесного моніторингу та аналітики. Економічна ефективність зазначених заходів полягає у скороченні непродуктивних витрат часу, підвищенні швидкості виконання управлінських операцій, покращенні використання трудових ресурсів та підвищенні якості управлінських рішень.

Першим напрямом удосконалення є формування реєстру бізнес-процесів та їх регламентація. Як було встановлено в результаті аналізу діяльності підприємства, відсутність формалізованого опису процесів та закріплених власників бізнес-процесів призводить до дублювання окремих функцій, збільшення часу виконання управлінських процедур та недостатнього контролю за результатами діяльності.

Впровадження процесного підходу дозволяє скоротити непродуктивні витрати часу персоналу на 2–5 % завдяки усуненню дублювання функцій та покращенню координації між структурними підрозділами [11]. Зокрема, процесний підхід забезпечує підвищення прозорості управління та ефективніше використання трудових ресурсів. З огляду на це для проведення розрахунків приймається консервативне прогнозне значення скорочення непродуктивних витрат праці на рівні 3 % від фонду оплати праці підприємства. Таке значення відповідає мінімальному очікуваному ефекту від упорядкування бізнес-процесів та не завищує прогнозні результати.

Таблиця 3.3. Розрахунок економічного ефекту від формування реєстру бізнес-процесів та їх регламентації

Показник	Значення
Фонд оплати праці у 2024 р., тис. грн	154333
Очікуване скорочення непродуктивних витрат праці, %	3
Очікувана економія, тис. грн	4630

Примітка. Розраховано автором

Розрахунок економічного ефекту здійснюється за формулою:

$$E_1 = \text{ФОП} \times k / 100,$$

де E_1 – економічний ефект від формування реєстру бізнес-процесів та їх регламентації, тис. грн;

ФОП – фонд оплати праці підприємства, тис. грн;

k – прогнозний рівень скорочення непродуктивних витрат праці, %.

$$E_1 = 154333 \times 3 / 100 = 4629,99 \text{ тис. грн.}$$

Отримані результати свідчать, що впорядкування системи бізнес-процесів дозволить підприємству щорічно економити близько 4,63 млн грн. Досягнення такого результату забезпечуватиметься за рахунок усунення дублювання функцій, скорочення часу погодження управлінських рішень та підвищення персональної відповідальності за результати виконання процесів.

Другим напрямом удосконалення є впровадження BPM-платформи. Аналіз діяльності МКП «Хмельницькводоканал» показав, що окремі інформаційні системи підприємства функціонують відокремлено, що ускладнює взаємодію між структурними підрозділами та збільшує тривалість виконання управлінських процедур. Використання BPM-платформи дозволить автоматизувати документообіг, інтегрувати інформаційні потоки, забезпечити контроль виконання бізнес-процесів у режимі реального часу та скоротити кількість ручних операцій. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити адміністративні витрати на 1–10 % залежно від рівня цифровізації підприємства та складності бізнес-процесів [20]. З метою забезпечення реалістичності прогнозу для розрахунків приймається мінімальне значення економії на рівні 2 % від загальної собівартості послуг.

Таблиця 3.4. Розрахунок економічного ефекту від впровадження BPM-платформи

Показник	Значення
Собівартість послуг у 2024 р., тис. грн	427128
Очікуване скорочення адміністративних та організаційних витрат, %	2
Очікувана економія, тис. грн	8543

Примітка. Розраховано автором

Розрахунок здійснюється за формулою:

$$E_2 = C \times k / 100,$$

де E_2 – економічний ефект від впровадження BPM-платформи;

C – собівартість реалізованих послуг, тис. грн;

k – прогнозний рівень скорочення витрат, %.

$$E_2 = 427128 \times 2 / 100 = 8542,56 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий результат свідчить про те, що цифровізація управлінських процесів дозволить підприємству отримати щорічний економічний ефект у розмірі понад 8,5 млн грн. Економія досягатиметься за рахунок скорочення часу обробки документів, зменшення кількості помилок, прискорення погодження управлінських рішень та зниження трудомісткості адміністративних процедур.

Третім напрямом удосконалення є впровадження системи процесного моніторингу та аналітики бізнес-процесів. Проведений аналіз показав, що контроль діяльності підприємства переважно здійснюється після завершення звітного періоду. За таких умов керівництво не завжди має можливість своєчасно реагувати на відхилення від встановлених параметрів діяльності. Використання цифрових інструментів моніторингу дозволить забезпечити постійний контроль виконання бізнес-процесів, своєчасно виявляти проблемні ділянки та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Наукові дослідження у сфері цифрового управління бізнес-процесами свідчать, що використання інструментів процесної аналітики та Process Mining дозволяє скоротити операційні витрати на 1–5 % завдяки оперативному виявленню неефективних операцій та усуненню втрат ресурсів. Для розрахунку приймається мінімальне значення економії на рівні 1,5 % від собівартості послуг.

Таблиця 3.5. Розрахунок економічного ефекту від впровадження системи процесного моніторингу та аналітики

Показник	Значення
Собівартість послуг у 2024 р., тис. грн	427128
Прогнозне скорочення витрат, %	1,5
Очікувана економія, тис. грн	6407

Примітка. Розраховано автором

Економічний ефект визначається за формулою:

$$E_3 = C \times k / 100,$$

де E_3 – економічний ефект від впровадження процесного моніторингу;

C – собівартість реалізованих послуг;

k – прогнозний рівень скорочення витрат, %.

$$E_3 = 427128 \times 1,5 / 100 = 6406,92 \text{ тис. грн.}$$

Результати розрахунків свідчать, що використання процесної аналітики дозволить підприємству щорічно скорочувати витрати більш ніж на 6,4 млн грн та забезпечить підвищення якості управлінських рішень.

Для визначення загального економічного ефекту доцільно узагальнити результати проведених розрахунків.

Таблиця 3.6. Зведений економічний ефект від запропонованих заходів

Захід	Економічний ефект, тис. грн
Формування реєстру та регламентація бізнес-процесів	4630
Впровадження ВРМ-платформи	8543
Процесний моніторинг та аналітика	6407
Разом	19580

Примітка. Складено автором

Таким чином, сумарний прогнозний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить 19580 тис. грн на рік. Найбільший внесок у загальний результат забезпечує цифровізація управлінських процесів на основі ВРМ-платформи, частка якої становить майже 44 % від загального економічного ефекту.

На основі отриманих результатів можна визначити прогнозні зміни основних показників діяльності підприємства.

Поряд з економічним ефектом запропоновані заходи забезпечать суттєвий соціальний результат. Насамперед це стосується покращення якості надання послуг централізованого водопостачання та водовідведення. Формалізація бізнес-процесів та впровадження цифрових інструментів управління сприятимуть скороченню термінів прийняття управлінських рішень, підвищенню оперативності реагування на звернення споживачів та покращенню

координації роботи структурних підрозділів. У результаті підвищиться рівень задоволеності споживачів якістю комунальних послуг та зросте довіра населення до діяльності підприємства.

Важливим соціальним результатом стане покращення умов праці персоналу. Автоматизація рутинних операцій, скорочення паперового документообігу та оптимізація інформаційних потоків дозволять зменшити навантаження на працівників адміністративних підрозділів та підвищити ефективність використання робочого часу. Крім того, чіткий розподіл відповідальності між власниками процесів сприятиме покращенню трудової дисципліни та підвищенню мотивації працівників до досягнення результатів.

Не менш важливим є підвищення рівня прозорості діяльності підприємства. Впровадження BPM-платформи та процесного моніторингу забезпечить можливість контролю виконання бізнес-процесів у режимі реального часу, що сприятиме зменшенню ризиків виникнення управлінських помилок та підвищенню якості управлінських рішень. Одночасно це створить передумови для подальшої цифрової трансформації підприємства та впровадження сучасних підходів до управління.

Отже, результати проведених розрахунків підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів щодо оптимізації управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал». Їх реалізація дозволить отримати сумарний економічний ефект у розмірі 19580 тис. грн на рік, скоротити собівартість послуг, знизити витрати на 1 грн реалізації та покращити фінансові результати діяльності підприємства. Одночасно буде забезпечено позитивний соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні якості послуг, покращенні умов праці персоналу, зростанні прозорості управління та підвищенні рівня задоволеності споживачів діяльністю підприємства.

Важливо зазначити, що запропоновані заходи спрямовані не на умовне скорочення витрат, а на усунення конкретних недоліків системи управління бізнес-процесами, які були виявлені під час аналізу діяльності МКП «Хмельницькводоканал» у другому розділі роботи. Саме наявність цих недоліків

обумовлює виникнення додаткових витрат ресурсів та зниження загальної ефективності функціонування підприємства. Проведений аналіз показав, що жоден із п'ятнадцяти ідентифікованих бізнес-процесів не має формалізованого реєстру, затверджених регламентів виконання та визначених показників результативності. Власники процесів фактично виконують свої функції в межах посадових обов'язків, однак не несуть відповідальності за кінцеві результати бізнес-процесів як цілісних об'єктів управління. Це призводить до дублювання окремих функцій, збільшення кількості погоджень, втрат робочого часу та ускладнення координації між структурними підрозділами.

Крім того, у процесі дослідження встановлено, що інформаційне забезпечення діяльності підприємства має фрагментарний характер. SCADA-система використовується для контролю технологічних параметрів водопостачання та водовідведення, бухгалтерська система забезпечує ведення фінансового обліку, а абонентська база функціонує відокремлено від інших інформаційних підсистем. Відсутність автоматизованого обміну даними між ними унеможливорює оперативне отримання управлінської інформації, збільшує трудомісткість документообігу та потребує виконання значної кількості операцій у ручному режимі. Саме усунення цих недоліків шляхом впровадження BPM-платформи створює передумови для скорочення адміністративних витрат та підвищення продуктивності праці управлінського персоналу.

Окремою проблемою є відсутність дієвого процесного контролінгу. Аналіз показав, що показник витрат на 1 грн реалізованих послуг зріс з 1,037 грн у 2022 році до 1,327 грн у 2024 році, а собівартість послуг збільшувалася значно швидше за доходи підприємства. При цьому відхилення фактичних витрат від планових значень не супроводжувалися прийняттям відповідних управлінських рішень. Впровадження процесного підходу та системи показників оцінювання результативності бізнес-процесів дозволить забезпечити регулярний моніторинг ефективності діяльності структурних підрозділів, своєчасно виявляти відхилення та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.

Дослідження також виявило проблеми в організації матеріально-технічного забезпечення підприємства. Закупівлі здійснюються переважно в реактивному режимі після виникнення потреби, а тривалість процедур постачання через систему публічних закупівель становить від двох до восьми тижнів. Відсутність інтегрованого планування та оперативного обміну інформацією між підрозділами призводить до додаткових витрат часу, накопичення надлишкових запасів та зростання матеріаломісткості послуг. Запропоновані заходи щодо цифровізації управлінських процедур сприятимуть покращенню координації між структурними підрозділами та підвищенню ефективності використання матеріальних ресурсів.

Таким чином, економічний ефект, розрахований у цьому підрозділі, формується не за рахунок механічного скорочення витрат або персоналу, а внаслідок усунення конкретних організаційних та інформаційних недоліків, які були встановлені під час аналізу діяльності МКП «Хмельницькводоканал». Саме тому отримані результати можна вважати реалістичними та такими, що безпосередньо пов'язані з удосконаленням системи управління бізнес-процесами підприємства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, основним завданням бакалаврської роботи було дослідження теоретичних і практичних засад управління бізнес-процесами підприємства та розроблення рекомендацій щодо вдосконалення системи управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал». За результатами проведеного дослідження сформовано такі висновки.

1. У процесі дослідження встановлено, що бізнес-процеси є фундаментальною складовою системи управління сучасним підприємством та забезпечують реалізацію його стратегічних і оперативних цілей. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити бізнес-процес як сукупність взаємопов'язаних дій, процедур та операцій, спрямованих на створення цінності для споживача та досягнення запланованого результату. Визначено, що ефективне управління бізнес-процесами ґрунтується на процесному підході, який передбачає розгляд підприємства як єдиної системи взаємопов'язаних процесів, а не сукупності окремих структурних підрозділів. У роботі досліджено основні види бізнес-процесів, їх роль у системі управління підприємством та значення для забезпечення конкурентоспроможності, стійкості й адаптивності організації в умовах цифрової трансформації економіки.

2. Дослідження методичних підходів до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами показало, що універсальної методики оцінювання не існує, а найбільш обґрунтованим є використання комплексного підходу, який поєднує фінансові та нефінансові показники. Встановлено, що для оцінювання ефективності бізнес-процесів доцільно використовувати систему критеріїв, яка включає результативність, економічність, продуктивність, якість, адаптивність та гнучкість. Також досліджено сучасні інструменти оптимізації бізнес-процесів, серед яких особливе значення мають цифровізація, BPM-платформи, процесна аналітика, системи ключових показників ефективності та інструменти безперервного вдосконалення процесів. Зроблено висновок, що саме поєднання

традиційних методів управління з сучасними цифровими технологіями забезпечує можливість підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання.

3. Проведений аналіз діяльності МКП «Хмельницькводоканал» дозволив встановити, що підприємство є стратегічно важливим суб'єктом комунальної інфраструктури міста Хмельницького та забезпечує надання життєво необхідних послуг водопостачання і водовідведення. У ході дослідження охарактеризовано організаційну структуру підприємства, особливості технологічного циклу та систему управління основними, допоміжними й управлінськими бізнес-процесами. Встановлено, що підприємство має розвинену виробничу інфраструктуру, використовує сучасні технології очищення води та стічних вод, здійснює контроль виробничих процесів за допомогою SCADA-систем та реалізує інвестиційні проекти з модернізації матеріально-технічної бази. Разом із тим фінансово-економічний аналіз засвідчив наявність негативних тенденцій у діяльності підприємства. Незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації послуг, темпи збільшення собівартості значно перевищують темпи зростання доходів, що призвело до формування збиткових результатів діяльності у 2024 році. Встановлено погіршення показників ліквідності, оборотності активів та рентабельності, що свідчить про необхідність підвищення ефективності управління бізнес-процесами та раціоналізації використання ресурсів.

4. Оцінювання стану та ефективності управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал» дозволило виявити низку системних проблем. Зокрема, встановлено відсутність формалізованого реєстру бізнес-процесів, недостатню регламентацію управлінських процедур, відсутність закріплених власників процесів і системи процесного контролінгу. Виявлено, що інформаційне забезпечення діяльності підприємства має фрагментарний характер: виробничі процеси контролюються через SCADA-систему, фінансовий облік здійснюється в бухгалтерській системі, а абонентська база функціонує відокремлено від інших підсистем. Між зазначеними інформаційними ресурсами відсутній автоматизований обмін даними, що ускладнює отримання актуальної

управлінської інформації та прийняття своєчасних рішень. Аналіз допоміжних процесів також засвідчив наявність недоліків у сфері матеріально-технічного забезпечення, зокрема відсутність нормування запасів та реактивний характер закупівельної діяльності. SWOT-аналіз дозволив узагальнити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози подальшого розвитку системи управління бізнес-процесами.

5. На основі результатів проведеного аналізу обґрунтовано напрями вдосконалення управління бізнес-процесами МКП «Хмельницькводоканал». Запропоновано здійснити формування та регламентацію системи бізнес-процесів підприємства, створити єдиний реєстр процесів із визначенням їх меж, учасників та відповідальних осіб. Встановлено доцільність упровадження BPM-платформи для інтеграції інформаційних потоків, автоматизації документообігу та забезпечення наскрізного управління процесами. Також запропоновано впровадження системи процесного моніторингу та аналітики, що дозволить здійснювати оперативний контроль виконання бізнес-процесів і своєчасно виявляти відхилення від нормативних параметрів. Окрему увагу приділено вдосконаленню міжфункціональної взаємодії структурних підрозділів шляхом розвитку процесного підходу до управління та підвищення рівня координації управлінських рішень. Запропоновані заходи безпосередньо спрямовані на усунення проблем, виявлених під час аналізу діяльності підприємства, та враховують специфіку функціонування підприємств водопровідно-каналізаційного господарства.

6. У роботі здійснено економічне та соціальне обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів. Проведені розрахунки показали, що впровадження процесного підходу до управління, цифровізація бізнес-процесів та розвиток системи процесного моніторингу здатні забезпечити суттєве скорочення непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці та покращення використання наявних ресурсів підприємства. Очікуваний сукупний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів становить понад 30 млн грн на рік, що створює передумови для покращення фінансового стану

підприємства, зниження собівартості послуг та підвищення ефективності господарської діяльності. Водночас реалізація запропонованих заходів матиме важливий соціальний ефект, який проявлятиметься у підвищенні якості послуг водопостачання та водовідведення, покращенні умов праці персоналу, скороченні термінів розгляду звернень споживачів та підвищенні рівня задоволеності населення діяльністю підприємства.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що вдосконалення управління бізнес-процесами є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності МКП «Хмельницькводоканал» в сучасних умовах господарювання. Запропоновані у роботі рекомендації мають практичне значення, можуть бути використані в діяльності підприємства та сприятимуть формуванню сучасної процесно орієнтованої системи управління, здатної забезпечити раціональне використання ресурсів, підвищення якості комунальних послуг і сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Вовк І. П. Інноваційні інструменти автоматизації бізнес–процесів сучасних підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2024. № 12 (4). С. 112–118.
2. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Economy and society*. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7> (дата звернення: 01.06.2026).
3. Бавико О. Є., Фаєнгольд М. А. Бізнес-процеси як об’єкт управління діяльністю сучасних підприємницьких структур. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. Т. 1, № 27. С. 36–44. URL: <https://doi.org/10.15276/ej.01.2024.4> (дата звернення: 01.06.2026).
4. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100114-fl.-balans-rik-2022.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2023 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2024/03/s0100114-fl.-balans870272.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2024 р. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2025/02/s0100115-fl.-balans634392.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).
7. Варіс І., Кравчук О., Коновалова В. Оцінка ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник*. 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165 (дата звернення: 01.06.2026).
8. Витяг з ЄДР. Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал». URL: 3356128-8179809-3745644-287d2d5749a2b84c04cf957ec03271c8.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

9. Водопостачання. Водовідведення. 2022. 68 с. URL: https://ukrvodokanal.in.ua/wp-content/uploads/2023/03/vodopvodovidv_special-issue_december_6_eng.pdf (дата звернення: 01.06.2026).
10. Галашов Д. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 80. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-151> (дата звернення: 01.06.2026).
11. Гончаров Ю., Ткачук М., Коваль Л. Формування процесного підходу до управління підприємством на основі бізнес-процесів. *Розвиток міста*. 2024. № 2 (02). С. 27–37. URL: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.2-4> (дата звернення: 07.06.2026).
12. Гречко А. В., Захаров Н. В. Сутність поняття бізнес-процес. Управління та діагностування бізнес-процесів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2024. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.25> (дата звернення: 01.06.2026).
13. Демиденко В. В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> дата звернення: 01.06.2026).
14. Думський А. В. Оцінка результативності функціонування малих підприємницьких структур : кваліфікаційна робота. 72 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/5c5d65be-7af2-4b7a-ba5a-08dda8d4a13e/content> (дата звернення: 01.06.2026).
15. Зелене підприємництво як інструмент сталого регіонального розвитку: досвід та перспективи харківського регіону / В. Бабаєв та ін. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 4. С. 170–178. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-19> (дата звернення: 01.06.2026).
16. Звіт про виконання заходів Стратегічного плану розвитку Хмельницької міської територіальної громади на 2021-2025 роки за 2021 рік. 36 с. URL: <https://www.khm.gov.ua/sites/default/files/2025-09/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B>

[0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F2021-%D0%BD%D0%B0%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82_compressed.pdf](#)

(дата звернення: 01.06.2026).

17. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2022 рік.
URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2023/06/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah-rik-2022.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).

18. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2023 рік.
URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2024/03/s0100214-f2.-zvit-pro-finansovi-rezultaty-v-tysyachah870273.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).

19. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2024 рік.
URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2025/02/vodokanal-rah-3.pdf> (дата звернення: 01.06.2026).

20. Зубова В. Оптимізація бізнес-процесів підприємства на основі BPMN-моделей. Економіка та суспільство. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-7> (дата звернення: 07.06.2026).

21. Іщенко Л. Ф. Управління бізнес-процесами на транспорті : конспект лекцій з навч. дисцип. для спеціальності 073 Менеджмент. Кривий Ріг, 2022. 36 с. URL: <http://kk.nau.edu.ua/article/2969> (дата звернення: 01.06.2026).

22. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 38. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67> (дата звернення: 01.06.2026).

23. Козловський С. В., Чеботок В. В. Особливості систем а механізмів управління бізнес-процесами. Економіка та суспільство. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-21> (дата звернення: 01.06.2026).

24. Коюда В. О., Пасько М. І. Бізнес-процеси сучасного промислового підприємства. БізнесІнформ. 2018. № 1. С. 302 - 311.

25. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2 (46). С. 190 - 197. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21RE

[F=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Unzap_2013_2_29](#) (дата звернення: 01.06.2026).

26. Лісовська Л., Роїк О., Михайлишин В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107> (дата звернення: 01.06.2026).

27. Лободяк С. Сутність та класифікація бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29> (дата звернення: 01.06.2026).

28. Мельник О. Г. Проблеми економічного оцінювання ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. Т. 3, № 29. С. 97–104. URL: <https://doi.org/10.15276/ej.03.2024.12> (дата звернення: 01.06.2026).

29. Мірошник Р., Артимишин Ю., Скабара І. Підходи до оцінювання ефективності управління бізнес-процесами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-100> (дата звернення: 01.06.2026).

30. Олексій В. В. Бізнес-процеси на підприємстві: аналіз та оптимізація : кваліфікаційна робота. Тернопіль, 2022. 101 с. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/e320265b-76ca-4958-8577-e80799eb1c7f/content> (дата звернення: 01.06.2026).

31. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2018. № 6 (76). С. 53–55.

32. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. С. 254–275. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovsk_H-Business_process_management_254-275.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

33. Перерва І. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-3> (дата звернення: 01.06.2026).

34. Про затвердження Правил користування системами централізованого комунального водопостачання та водовідведення в населених пунктах України : Наказ М-ва з питань житлово-комун. госп-ва України від 27.06.2008 № 190 : станом на 13 лип. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0936-08#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

35. Про затвердження Правил надання послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення і типових договорів про надання послуг з централізованого водопостачання та централізованого водовідведення : Постанова Каб. Міністрів України від 05.07.2019 № 690 : станом на 10 верес. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/690-2019-п#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

36. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII : станом на 15 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

37. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 30 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

38. Про природні монополії : Закон України від 20.04.2000 № 1682-III : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-14#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

39. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 23 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

40. Про питну воду та питне водопостачання : Закон України від 10.01.2002 № 2918-III : станом на 11 берез. 2026 р.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2918-14#Text> (дата звернення: 01.06.2026).

41. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Застосування технології Process Mining в антикризовому управлінні суб'єктів господарювання. *Бізнес Інформ*. 2025. № 2. С. 201–207.

42. Публічні закупівлі України. *Prozorro*. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk> (дата звернення: 01.06.2026).

43. Райчева Л. І., Горбаньова В. О. Цифрова трансформація бізнес-процесів як основна складова формування стратегії розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2024. № 30. С. 71–76. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.30.2024.313040> (дата звернення: 01.06.2026).

44. Реконструкція систем централізованого водопостачання та водовідведення Комунального підприємства «Водоканал». *Investment map of Ukraine*. URL: <https://investmentmap.com.ua/ua/projects/rekonstrukciya-sistem-centralizovano/> (дата звернення: 01.06.2026).

45. Ровенська В. В., Латишева О. В., Смирнова І. І. Інструменти підвищення операційної ефективності в контексті «Business Performance Management». *Трансформаційна економіка*. 2024. № 1 (06). С. 48–52. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-9> (дата звернення: 01.06.2026).

46. Статут міського комунального підприємства «Хмельницькводоканал» (нова редакція). 25.09.2025 р. 8 с. URL: <https://water.km.ua/wp-content/uploads/2026/04/statut-25.09.2025.pdf>

47. Таранич О. В., Якимова Н. С., Лігус Г. М. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління*. 2024. № 4. С. 65–78. URL: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7> (дата звернення: 01.06.2026).

48. Фролов Ю. В. Системний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки*.

2025. Т. 1, № 292. С. 24–33. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-292-24-33> (дата звернення: 01.06.2026).

49. Хмельницькводоканал. URL: <https://water.km.ua/> (дата звернення: 01.06.2026).

50. Чобіток В., Проценко В., Гнатченко Є. Формування та оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах виробничої галузі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2025. Т. 344, № 4. С. 493–500. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-68> (дата звернення: 01.06.2026).

51. Шевцова А. С., Арзянцева Д. А. Сучасні тенденції та інструменти оптимізації бізнес-процесів підприємств. *Міждисциплінарні наукові дослідження та перспективи їх розвитку* : матеріали IX Міжнар. студент. наук. конф., м. Кривий Ріг, 29 трав. 2026 р. Вінниця, 2026. С. 137–139.

52. Шматько Н. М., Яковенко С. В. Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: економіка та управління. 2025. Т. 75, № 1. URL: <https://doi.org/10.32782/2523-4803/75-1-18> (дата звернення: 01.06.2026).

53. Що таке КРІ види ключових показників ефективності. *HURMA*. URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-kpi-klyuchovi-pokazniki-efektivnosti/> (дата звернення: 01.06.2026).

Виконала студентка 4 курсу
факультету управління та
економіки 073 Менеджмент
денної форми навчання
«__» червня 2026 р.

підпис

А.С. Шевцова

Науковий керівник
доцентка кафедри
к.е.н., доцентка
«__» червня 2026 р.

підпис

Д.А. Арзянцева

Робота допущена до захисту:
завідувачка кафедри
к.е.н., доцентка
«__» червня 2026 р.

підпис

Н.П. Захаркевич

ДОДАТКИ

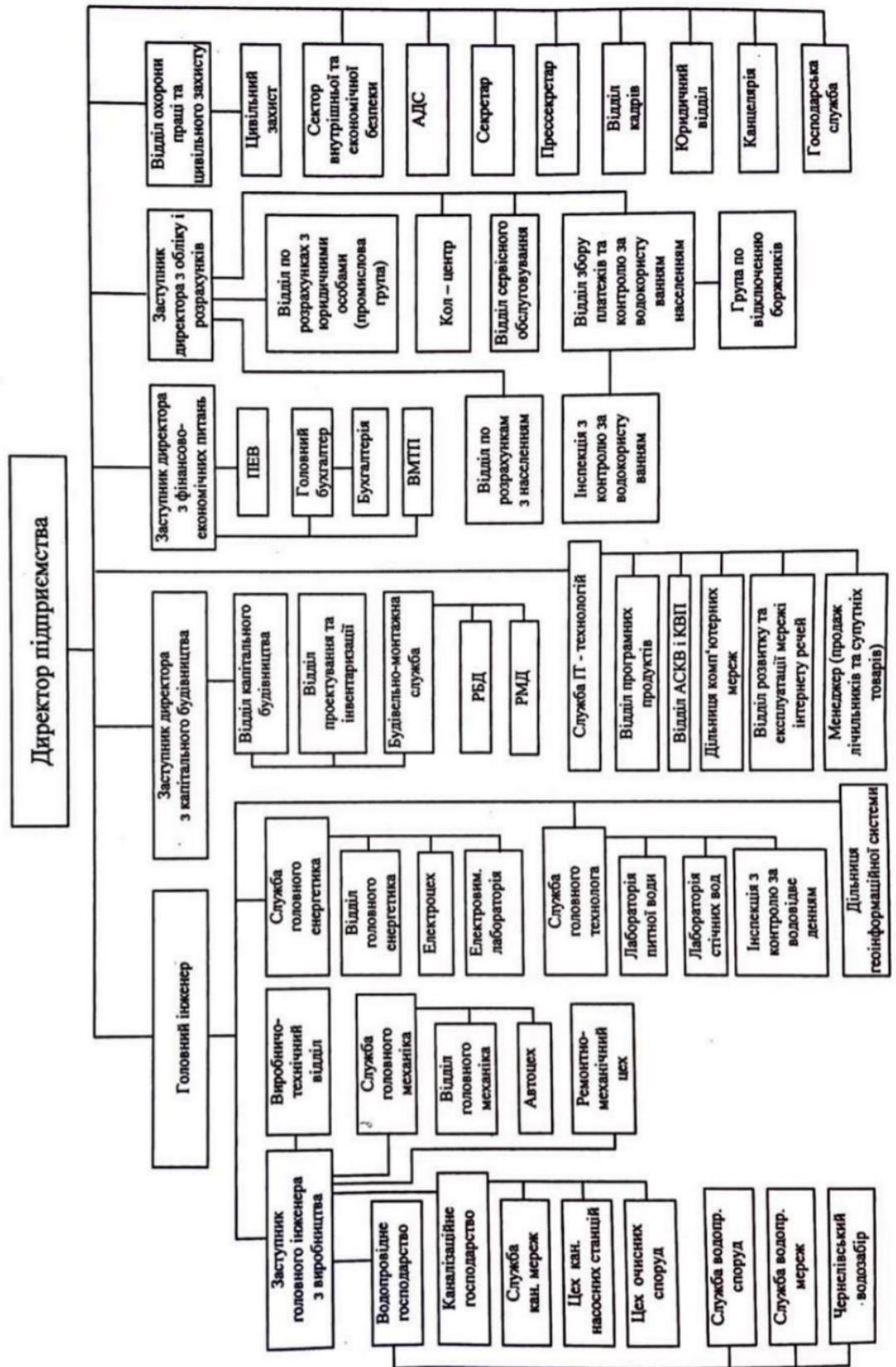
Додаток А

Таблиця А.1. Основні відомості про МКП «Хмельницькводоканал»

1.	Повне найменування	Міське комунальне підприємство «Хмельницькводоканал»
2.	Код ЄДРПОУ	03356128
3.	Дата проведення державної реєстрації	16.08.1994
4.	Територія (область)	Хмельницька
5.	Статутний капітал (грн)	625 461 933
6.	Основний вид діяльності із зазначенням найменування виду діяльності та коду КВЕД	36.00 Забір, очищення та постачання води

Примітка. Систематизовано та складено автором на основі [27; 28]

Структура МКП «Хмельницькводоканал»



Додаток В

Таблиця В.1. Аналіз основних техніко-економічних показників МКП «Хмельницькводоканал» за 2022-2024 рр.

№	Показники	Одиниця виміру	2022 р.	2023 р. абсол. знач.	2023 р. у % до попер.	2024 р. абсол. знач.	2024 р. у % до попер.	Темп росту 2024 до 2022, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Чистий дохід від реалізації послуг	тис. грн	308297	325255	+5,5	344374	+5,9	+11,7
2	Середньоспискова чисельність:							
	- працівників	осіб	829	821	-1,0	834	+1,6	+0,6
	- робітників	осіб	645	631	-2,2	642	+1,7	-0,5
3	Середньорічний виробіток:							
	- працівника	тис. грн	371,9	396,2	+6,5	412,9	+4,2	+11,0
	- робітника	тис. грн	478,0	515,5	+7,8	536,4	+4,1	+12,2
4	Фонд оплати праці	тис. грн	13857	140840	+7,6	154333	+9,6	+17,9
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	13154	14296	+8,7	15421	+7,9	+17,2
6	Собівартість реалізованих послуг	тис. грн	295 368	351 060	+18,9	427 128	+21,7	+44,6
7	Чистий фінансовий результат: прибуток (+), збиток (-)	тис. грн	+2089	-12290	-	-48657	-	
8	Витрати на 1 грн реалізованих послуг	грн	1,037	1,167	+12,5	1,327	+13,7	+28,0
9	Рентабельність (+) / збитковість (-) послуг	%	+0,71	-3,50	-4,21 п.п.	-11,39	-7,89 п.п.	-12,10 п.п.
10	Рентабельність (+) / збитковість (-) продажу	%	+0,68	-3,78	-4,46 п.п.	-14,13	-10,35 п.п.	-14,81 п.п.
11	Середньорічна залишкова вартість основних засобів	тис. грн	352128	409392	+16,3	471095	+15,1	+33,8
12	Фондовіддача	грн/грн	0,876	0,794	-9,3	0,731	-7,9	-16,6

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності підприємства [38-43]

Таблиця В.2. Ключові бізнес-процеси МКП «Хмельницькводоканал» та показники їх оцінювання

Група бізнес-процесів	Бізнес-процес	Основні показники оцінювання
1	2	3
Основні (операційні) бізнес-процеси	Забір і підйом води	Обсяг піднятої води, м³; витрати електроенергії на 1 м³ води; кількість аварійних зупинок насосного обладнання
	Підготовка та знезараження води	Обсяг очищеної води, м³; відповідність якості води санітарним нормам; витрати реагентів на 1 м³ води
	Транспортування питної води	Втрати води в мережі, %; кількість аварій на водопровідних мережах; витрати електроенергії на транспортування
	Приймання та транспортування стічних вод	Обсяг прийнятих стоків, м³; кількість аварій на каналізаційних мережах; витрати на транспортування стічних вод
	Очищення стічних вод	Частка очищених стоків, що відповідають нормативам; витрати на очищення 1 м³ стоків; рівень екологічної безпеки
	Абонентське обслуговування	Рівень оплати послуг; середній строк погашення дебіторської заборгованості; кількість звернень споживачів
Управлінські (стратегічні) бізнес-процеси	Стратегічне планування та розвиток	Виконання інвестиційних програм; обсяг капітальних інвестицій; рівень досягнення стратегічних цілей
	Бюджетування та фінансовий контроль	Бюджетування та фінансовий контроль
	Управління якістю послуг	Частота контролю якості води; кількість скарг споживачів; відповідність послуг встановленим стандартам
	Управління персоналом	Продуктивність праці; коефіцієнт плинності кадрів; рівень кваліфікації персоналу
	Формування тарифної політики	Співвідношення тарифу та собівартості послуг; рівень відшкодування витрат тарифом; своєчасність перегляду тарифів

Продовження табл. В.2

1	2	3
Допоміжні (підтримуючі) бізнес-процеси	Матеріально-технічне забезпечення	Рівень забезпеченості матеріальними ресурсами; оборотність запасів; строк постачання ресурсів
	Інформаційно-технологічна підтримка	Рівень автоматизації процесів; кількість інтегрованих інформаційних систем; швидкість обробки інформації
	Технічне обслуговування та ремонт	Кількість аварійних ремонтів; частка виконаних планових ремонтів; витрати на утримання обладнання
	Охорона праці та промислова безпека	Кількість нещасних випадків; рівень виробничого травматизму; виконання заходів з охорони праці
	Юридичне забезпечення	Кількість судових спорів; рівень виконання договірних зобов'язань; своєчасність правового супроводу діяльності
Бізнес-процеси розвитку	Цифровізація та вдосконалення системи управління	Рівень цифровізації процесів; кількість автоматизованих процедур; економічний ефект від цифрових проєктів
	Модернізація інфраструктури	Обсяг інвестицій у модернізацію; рівень оновлення основних засобів; скорочення виробничих втрат
	Енергоефективність та ресурсозбереження	Споживання електроенергії на 1 м³ послуг; економія ресурсів; скорочення експлуатаційних витрат
	Інноваційний розвиток	Кількість впроваджених інновацій; ефективність інвестицій у розвиток; рівень технологічного оновлення
	Підвищення якості обслуговування споживачів	Індекс задоволеності споживачів; кількість електронних сервісів; швидкість обробки звернень

Примітка. Складено автором на основі результатів аналізу бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал».

Додаток Г

Таблиця Г.1. Характеристика системи бізнес-процесів та суб'єктів управління МКП «Хмельницькводоканал»

Група	Назва процесу	Суб'єкт (власник) процесу	Організаційна форма	Інформаційне забезпечення
1	2	3	4	5
Основні (операційні)	Забір і підйом води	Заступник директора з виробництва; цех водопостачання	Технологічні регламенти водозабору	SCADA-система, журнали обліку водопідйому
	Підготовка та знезараження питної води	Начальник водоочисної станції; виробнича лабораторія	Технологічний регламент, санітарні норми	Протоколи лабораторного контролю, SCADA
	Транспортування питної води	Начальник водопровідних мереж; черговий диспетчер	Схеми мережі, паспорти трубопроводів	SCADA, диспетчерський журнал
	Приймання та транспортування стічних вод	Начальник цеху водовідведення	Технічні регламенти; паспорти КНС	SCADA каналізаційних мереж
	Очищення стічних вод	Начальник КОС; виробнича лабораторія	Технологічний регламент, екологічні нормативи	Журнали КОС, протоколи лабконтролю
	Абонентське обслуговування	Керівник абонентського відділу	Тарифи НКРЕКП, договори з абонентами	Абонентська база даних, BAS
Управлінські (стратегічні)	Стратегічне планування та розвиток	Директор; планово-економічний відділ	Статут, щорічні плани розвитку	Звіти керівника, аналітичні записки
	Бюджетування і фінансовий контроль	Заступник директора з економіки; головний бухгалтер; ПЕВ	Положення про бюджетування	BAS-бухгалтерія, фінансова звітність
	Управління якістю послуг	Технічний директор; виробнича лабораторія	ДСТУ 4808:2007, санітарні норми	Протоколи аналізів, паспорт якості води
	Управління персоналом	Заступник директора з кадрів; відділ кадрів	КЗпП, колективний договір, штатний розпис	Кадрова база BAS, особові справи

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
Допоміжні (підтримуючі)	Технічне обслуговування і ремонт	Технічний директор; електротехнічна служба; ремонтні бригади	Плани ППР; технічні паспорти об'єктів	Журнали аварій та ремонтів; SCADA
	Матеріально-технічне забезпечення і закупівлі	Відділ МТЗ (підпорядкований технічному директору)	ЗУ «Про публічні закупівлі»; Prozorro	BAS облік ТМЦ; реєстр договорів
	Інформаційно-технологічна підтримка	ІТ-підрозділ	Внутрішні технічні завдання	Системи SCADA, BAS, абонентська база
	Охорона праці та промислова безпека	Відділ охорони праці	КЗпП, НПАОП, інструкції з ОП	Журнали інструктажів, акти перевірок
	Юридичне забезпечення	Юридичний відділ	Договірна база; чинне законодавство	Реєстр договорів; претензійно-позовна документація

Примітка. Систематизовано та складено автором на основі даних МКП «Хмельницькводоканал»

Таблиця Г.2. Матриця SWOT-аналізу бізнес-процесів МКП «Хмельницькводоканал»

1	2	3
	Можливості (О): 1) тарифна реформа; 2) гранти (ЄС/USAID/KfW); 3) ERP/цифровізація; 4) енергоефективність; 5) впровадження процесного підходу.	Загрози (Т): 1) воєнний стан; 2) зростання цін на енергоносії; 3) мобілізація персоналу; 4) тариф нижче собівартості; 5) зниження платоспроможності.
Сильні сторони (S): 1) SCADA; 2) монополія; 3) лабораторія; 4) персонал; 5) підтримка ради.	Поле СіМ: 1) використати монопольний статус та підтримку міської ради для залучення грантового фінансування під модернізацію процесів і впровадження ERP; 2) на базі SCADA-системи та акредитованої лабораторії обґрунтувати перед НКРЕКП економічно виважений тариф в рамках тарифної реформи; 3) кваліфікований персонал + цифровізація: впровадити процесний підхід з KPI та автоматизованим контролінгом; 4) реалізувати програми енергоефективності на наявній технологічній інфраструктурі для зниження питомих витрат основних процесів.	Поле СіЗ: 1) монопольний статус та підтримка ради гарантують операційну безперервність і антикризове фінансування в умовах воєнного стану; 2) на основі SCADA розробити регламенти аварійного відновлення процесів для мінімізації простоїв від ударів по інфраструктурі; 3) кваліфікований персонал: сформувати резервний кадровий пул та плани перерозподілу функцій з урахуванням мобілізаційних ризиків; 4) лабораторний контроль + обґрунтована тарифна заявка: протидіяти систематичному відставанню тарифу від собівартості.

Продовження табл. Г.2

1	2	3
Слабкі сторони (W): 1) немає регламентів/KPI; 2) бюджетування не контролює; 3) розрізнені IT; 4) реактивне MTЗ; 5) власники процесів без відповідальності; 6) ДЗ 94–103 дні	Поле СлМ: 1) залучити грантові кошти для впровадження ERP-системи та інтеграції SCADA, BAS і абонентської бази – усунути фрагментованість IT; 2) в рамках тарифної реформи запровадити ABC-облік витрат для підкріплення тарифної заявки – подолати дисфункцію бюджетування; 3) через впровадження процесного підходу формалізувати регламенти всіх 15 процесів, визначити KPI та закріпити відповідальність власників; 4) цифровізація: автоматизувати контроль дебіторської заборгованості та скоротити строк її погашення з 94–103 до нормативних 30–45 днів; 5) перейти від реактивного MTЗ до нормативного управління запасами із застосуванням ERP та планів ППР.	Поле СлЗ: 1) критична комбінація: збитковість + відсутність регламентів + зростання витрат → пріоритет №1: негайна формалізація хоча б ключових процесів та визначення KPI питомих витрат; 2) скоротити непродуктивні витрати через нормування MTЗ для часткової компенсації зростання цін на енергоносії; 3) посилити роботу з дебіторами для підтримки поточної ліквідності в умовах зниження платоспроможності населення; 4) забезпечити документування функцій ключового виробничого персоналу для збереження операційної спроможності процесів при мобілізаційних ризиках.

Примітка. Складено автором за даними проходження переддипломної практики