

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Західнодонбаський інститут

(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту

(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Управління бізнес-процесами

(назва дисципліни)

на тему: **Удосконалення управління бізнес-процесами як чинник
підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Студента **Кадигроба І.П.**
(прізвище та ініціали)

курсу **IV**

групи **ІН35-9-22-Б1М(4.0д)**

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Міщенко Л.О.**
к.е.н. доцент

(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

_____ (підпис) _____ (прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність, класифікація та структура бізнес-процесів підприємства.....	7
1.2. Управління бізнес-процесами як елемент системи менеджменту підприємства.....	9
1.3. Вплив ефективності бізнес-процесів на формування конкурентоспроможності підприємства.конкурентних переваг.....	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	14
2.1. Техніко-економічна характеристика діяльності шахти “Степова”.....	14
2.2. Оцінка ефективності бізнес-процесів і рівня конкурентоспроможності підприємства.....	20
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
ВИСНОВКИ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	34

ВСТУП

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високою конкуренцією та динамічними змінами ринку, ефективне управління бізнес-процесами стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства. Особливо це стосується вуглевидобувної галузі, де рівень продуктивності, ефективність використання ресурсів та своєчасність виконання виробничих процесів безпосередньо впливають на фінансові результати та стійкість компанії на ринку.

Управління бізнес-процесами передбачає комплексну організацію, планування та контроль всіх виробничих та допоміжних процесів підприємства з метою оптимізації ресурсів, скорочення витрат та підвищення якості продукції. Для вуглевидобувних підприємств ефективність цих процесів визначає здатність компанії швидко реагувати на зміни попиту, забезпечувати безпечні умови праці та впроваджувати інноваційні технології видобутку.

Актуальність теми обумовлена необхідністю підвищення продуктивності та конкурентоспроможності українських вуглевидобувних підприємств у контексті глобалізації ринку енергетичних ресурсів та зростання вимог до ефективного використання трудових і матеріальних ресурсів.

Проблема визначення сутності, формування та реалізації конкурентних переваг висвітлюється у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, таких як А. Сміт, Д. Рикардо, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, Г.Л. Азоєв, Д.О. Барабась, М.І. Книш, З.Є. Шершньова та інші. Водночас у літературі з проблеми, що досліджується, відсутній єдиний погляд на сутність та джерела формування і реалізації конкурентних переваг.

Метою дослідження є розробка пропозицій щодо удосконалення управління бізнес-процесами вуглевидобувного підприємства для підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення цієї мети в роботі вирішуються такі завдання:

- проаналізувати теоретичні основи управління бізнес-процесами;

- дослідити сучасний стан управління бізнес-процесами на конкретному вуглевидобувному підприємстві;
- оцінити ефективність існуючих бізнес-процесів та рівень конкурентоспроможності підприємства;
- розробити заходи щодо удосконалення управління бізнес-процесами та оцінити їхній вплив на конкурентоспроможність.

Об'єктом дослідження є діяльність вуглевидобувного підприємства, предмет – управління його бізнес-процесами як чинник підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження включають аналіз статистичних і фінансових показників, системний підхід до оцінки бізнес-процесів, методи порівняльного аналізу та експертні оцінки.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для оптимізації виробничих і допоміжних процесів на вуглевидобувних підприємствах, що сприятиме підвищенню їх економічної ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

Курсова робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність, класифікація та структура бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процеси є основою функціонування будь-якого підприємства та визначають спосіб, у який воно створює цінність для своїх споживачів. Під бізнес-процесом розуміють сукупність взаємопов'язаних дій, операцій і процедур, що виконуються для досягнення конкретної мети, наприклад, виготовлення продукції, надання послуг або обслуговування клієнтів.

Сутність бізнес-процесів полягає у забезпеченні ефективної взаємодії всіх підрозділів підприємства, оптимізації використання ресурсів і підвищенні продуктивності діяльності. На вуглевидобувному підприємстві бізнес-процеси охоплюють як виробничі, так і допоміжні операції: від підготовки видобувного обладнання та проведення гірничих робіт до реалізації вугілля та управління персоналом[4].

Бізнес-процеси поділяють на кілька основних видів:

1. Основні (ключові) бізнес-процеси – процеси, які безпосередньо створюють продукцію або послугу підприємства. У вуглевидобувних компаніях це, наприклад, процес видобутку вугілля, транспортування і первинна обробка сировини.

2. Допоміжні (підтримуючі) процеси – процеси, що забезпечують функціонування основних процесів, але не створюють кінцевий продукт. Прикладами є ремонт обладнання, логістика, постачання матеріалів, управління персоналом та охорона праці.

3. Управлінські процеси – процеси стратегічного та операційного управління підприємством: планування, контроль, моніторинг ефективності бізнес-процесів, прийняття управлінських рішень.

Структура бізнес-процесів визначає їхню організацію та взаємозв'язок

між окремими етапами. Зазвичай вона включає такі складові:

- Вхідні ресурси – сировина, матеріали, інформація, трудові ресурси;
- Процедури та операції – сукупність дій, що перетворюють вхідні ресурси на результат;
- Вихідні результати – продукція, послуга або інформація, що створює цінність для споживача;
- Виконавці процесу – структурні підрозділи або співробітники підприємства, які беруть участь у процесі;
- Контроль і показники ефективності – критерії оцінки результативності процесу (час виконання, собівартість, рівень якості, безпека виробництва).

На практиці структуру бізнес-процесів можна зобразити у вигляді схеми або карти процесів, що дозволяє наочно побачити послідовність дій, відповідальність підрозділів і точки контролю. Для вугледобувних підприємств така карта допомагає оптимізувати видобувні та допоміжні процеси, скоротити витрати та підвищити безпеку виробництва [4].

У сучасній економічній літературі, що присвячена проблемам виживання та стратегічного успіху фірм в умовах висококонкурентного середовища, велика увага приділяється факторам успіху підприємства, зокрема ключовим і ринковим факторам успіху, ключовим компетенціям, конкурентним перевагам.

Про стратегічний успіх говорять у тих випадках, коли він забезпечується протягом тривалого проміжку часу.

До ключових факторів успіху (табл. 3.1) належить сукупність чинників ринкової та ресурсної орієнтації, які можуть вплинути на формування довгострокової конкурентоспроможності фірми і, відповідно, на її стратегічний успіх. Більшість спеціалістів вважають, що ключові фактори успіху:

- мають виражений галузевий характер;

- є спільними орієнтирами для всіх підприємств певної галузі[10].

Теоретичні та емпіричні дослідження свідчать, що набір ключових факторів успіху в різних галузях значно відрізняється. До того ж, з часом вони можуть змінюватись в одній і тій же галузі під впливом зрушень загальної ситуації в ній. Тому важливим аналітичним завданням є визначення ключових факторів успіху з урахуванням наявних і тих, що можна прогнозувати, умов розвитку галузі та внутрішньогалузевої конкуренції[11].

Таким чином, правильне розуміння сутності, класифікації та структури бізнес-процесів є основою для їхнього ефективного управління, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства.

1. 2. Управління бізнес-процесами як елемент системи менеджменту підприємства

Управління бізнес-процесами є невід'ємною частиною системи менеджменту підприємства та спрямоване на забезпечення ефективної, координованої та цілеспрямованої діяльності всіх підрозділів компанії. Воно полягає у плануванні, організації, контролі та оптимізації бізнес-процесів з метою підвищення продуктивності, зниження витрат та створення конкурентних переваг. Управління бізнес-процесами (BPM, Business Process Management) забезпечує цілісність, координацію та ефективність діяльності організації. На відміну від традиційного функціонального управління, що орієнтується на окремі підрозділи, BPM фокусується на послідовності дій і процесів, які створюють кінцеву цінність для споживача [7].

Основна мета управління бізнес-процесами полягає у досягненні максимальної ефективності операційної діяльності підприємства через оптимізацію ресурсів, скорочення часу виконання завдань, підвищення

якості продукції чи послуг та зменшення витрат. Інтеграція ВРМ у систему менеджменту дозволяє керівництву приймати більш обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на комплексному аналізі процесів, їх показників та взаємозв'язків.

На вуглевидобувному підприємстві управління бізнес-процесами включає кілька ключових аспектів:

1. Стратегічне планування процесів – визначення пріоритетів діяльності підприємства, формулювання цілей щодо видобутку вугілля, безпеки праці, використання ресурсів та впровадження інновацій. Стратегічне планування дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринку та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність.

2. Організація та координація процесів – забезпечення взаємодії між підрозділами, наприклад, гірничими ділянками, транспортними відділами, ремонтними службами та адміністративним апаратом. Ефективна координація дозволяє уникати дублювання операцій, скорочувати час виконання робіт та підвищувати продуктивність.

3. Контроль та моніторинг процесів – систематичне відстеження виконання бізнес-процесів, аналіз показників продуктивності, собівартості та якості продукції. На вуглевидобувних підприємствах це включає контроль видобутку, технічного стану обладнання, дотримання норм охорони праці та екологічних стандартів.

4. Оптимізація та удосконалення процесів – впровадження нових технологій, автоматизація операцій, скорочення непотрібних дій та підвищення ефективності використання ресурсів. Оптимізація бізнес-процесів дозволяє підприємству зменшувати витрати, підвищувати якість продукції та послуг і, як наслідок, зміцнювати свої конкурентні позиції.

Управління бізнес-процесами не обмежується лише внутрішніми операціями підприємства. Воно охоплює також взаємодію з постачальниками та споживачами, що дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, забезпечувати своєчасність поставок та покращувати якість

кінцевого продукту [5].

Інтеграція BPM у систему менеджменту сприяє формуванню гнучкої організаційної структури, здатної швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільну роботу, але й активно розвиватися, впроваджуючи інновації та покращуючи якість послуг чи продукції.

Таким чином, ефективне управління бізнес-процесами забезпечує системність, передбачуваність і прозорість діяльності підприємства, що є важливою умовою підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

1.3. Вплив ефективності бізнес-процесів на формування конкурентоспроможності підприємства. конкурентних переваг

Ефективність бізнес-процесів безпосередньо впливає на здатність підприємства створювати конкурентні переваги та забезпечувати високу конкурентоспроможність на ринку. Конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю пропонувати продукцію або послуги, що мають вищу цінність для споживача порівняно з пропозиціями конкурентів, а конкурентні переваги – це сукупність характеристик підприємства, які забезпечують цю цінність. Конкурентоспроможність підприємства формується через оптимальне використання ресурсів, здатність швидко реагувати на зміни попиту, підвищення якості продукції та послуг, а також зниження витрат. У цьому контексті бізнес-процеси виступають як фундаментальні механізми, що забезпечують реалізацію стратегічних цілей підприємства [4].

Вплив ефективності бізнес-процесів на конкурентоспроможність

1. Зменшення витрат та підвищення продуктивності
Ефективно організовані процеси дозволяють оптимізувати використання

матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, скоротити час виконання операцій та знизити собівартість продукції. На вуглевидобувному підприємстві це означає більш продуктивний видобуток, раціональне використання обладнання та зменшення простоїв, що підвищує економічну ефективність компанії.

2. Підвищення якості продукції та послуг
Оптимізація бізнес-процесів сприяє впровадженню систем контролю якості на всіх етапах виробництва. Для вуглевидобувних підприємств це критично важливо, оскільки якість вугілля впливає на довіру клієнтів і обсяг продажів, а також на можливість встановлення довгострокових контрактів.

3. Швидкість реагування на ринкові зміни
Ефективні бізнес-процеси дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін попиту, цінової політики або регуляторних вимог. Це створює гнучкість, що є важливим чинником підтримки конкурентних переваг у динамічному середовищі.

4. Інноваційний розвиток та технологічне оновлення
Оптимізація процесів включає впровадження нових технологій, автоматизацію та цифровізацію виробництва. На сучасному вуглевидобувному підприємстві це може проявлятися у використанні сучасного видобувного обладнання, автоматизованих систем моніторингу стану шахт та систем управління ресурсами, що забезпечує лідируючі позиції на ринку.

5. Покращення управлінських рішень.
Систематичний аналіз ефективності процесів за допомогою KPI та інших інструментів процесного управління дозволяє керівництву приймати обґрунтовані рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності[14].

Формування конкурентних переваг через ефективність бізнес-процесів

Конкурентні переваги виникають там, де підприємство може запропонувати споживачам унікальну цінність. Ефективне управління

бізнес-процесами сприяє:

- Зниженню собівартості продукції – ціна стає конкурентнішою;
- Підвищенню якості та надійності продукції – клієнти обирають підприємство через довіру та репутацію;
- Скороченню часу на виконання замовлень – швидкість обслуговування створює перевагу на ринку;
- Впровадженню інновацій та нових технологій – підприємство вирізняється серед конкурентів технологічною перевагою;
- Забезпеченню безпеки та відповідності нормативам – це особливо актуально для вуглевидобувної галузі, де дотримання стандартів охорони праці та екології впливає на імідж компанії[4].

Таким чином, ефективність бізнес-процесів є ключовим фактором формування конкурентоспроможності підприємства, оскільки забезпечує оптимальне використання ресурсів, підвищує якість продукції та послуг, дозволяє швидко адаптуватися до ринкових умов і створює унікальні конкурентні переваги, що забезпечують стійке положення підприємства на ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2. 1 Техніко-економічна характеристика діяльності шахти “Степова” ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля”

Підприємство шахта “Степова” створювалось з метою виконання видів діяльності і робіт, які не суперечать чинному законодавству і спрямовані на одержання прибутку для забезпечення розвитку шахти її соціальної та виробничої інфраструктури.

Предметом діяльності підприємства є:

- видобуток та реалізація вугілля;
- забезпечення вугільною продукцією споживачів та населення України відповідно з державним замовленням та договором поставки;
- розвиток виробничо-господарського комплексу шахти;
- підвищення продуктивності праці та ефективності видобутку вугілля, максимальне використання внутрішніх резервів, інтенсифікація виробничих процесів;
- розвиток та удосконалення системи технічного контролю та проведення єдиної технічної політики в області підвищення якості вугілля, розробка і впровадження стандартів та технічних умов;
- забезпечення систематичного і своєчасного контролю якості вугілля;
- своєчасне освоєння виробничих потужностей, найшвидше введення в дію нових машин та механізмів;
- охорона земної поверхні та розташованих на ній будинків, споруд, водоймищ та насаджень від негативних робіт, усунення інших факторів, що наносять шкоду природі;
- виконання капітальних маркшейдерських робіт, проведення нагляду за деформацією поверхні і об'єктами, під якими проводяться роботи;

- здійснення заходів з комплексного використання природних ресурсів і ресурсозбереження;

Шахта "Степова" у Західному Донбасі введена в експлуатацію у 1965р. з проектною потужністю 900 тис т вугілля у рік, яка освоєна у 1972р. За рішенням Мінвуглепрома СРСР у 1980р. запаси вугілля шахти "Західно-Донбаська" №2, № 27-35/5 були передані "Степовій ", а проектна річна потужність у 1987р. збільшена до 1,25 млн. т.

Значне збільшення металургійної і коксохімічної промисловості потребувало розвиток добутку вугілля у Західному Донбасі. Тому було вирішено заснувати шахту Західно-Донбаську ["Степова"]. [16]

Шахта "Степова " розташована у Петропавлівському районі Дніпропетровської області. Найближчими підприємствами є шахта Західно-Донбаська N 1 ["Першотравнева"], яка розташована у 2 км на південь і шахта Західно-Донбаська №3 ["Ювілейна "], яка розташована у 4 км на схід від шахти №2.

З західного краю дільниці шахтного поля розташована залізнична магістраль Червоноармійське - Павлоград, яка з'єднує шахти Західного Донбасу з промисловим Донбасом. [6]

Для шахти рекомендовано наступний режим роботи: кількість робочих днів у рік - 300, робочий тиждень семиденний; тривалість зміни - 5-6 годин. Видобуток вугілля та підготовчі роботи по забоях і шахті в цілому здійснюється у 3 зміни четверта зміна тільки ремонтна. Виробнича потужність шахти прийнята - 1250 тис/тон у рік. Для вантажного та пасажирського автомобільного руху передбачені автошляхи, які з'єднують шахту "Степову " з автомагістраллю Київ-Донецьк [відстань до автодороги - 2, 1 км] із житловим населеним пунктом Первомайськ - 3 км. [16]

В основу компонування поверхні покладено принцип об'єднання окремих будівель та споруд в блоки, які за технологічними процесами і за призначенням об'єднані у 3 основні блоки:

- адмінкомбінат;

- блок допоміжного ствола з секціями майстерень, електричних підстанцій,

будівлею допоміжного призначення ті ін.;

- блок головного ствола з секціями котельної, підйомних машин, навантажувальної станції породи ті ін. [32]

На шахті до основного виробництва відносяться процеси, що виконуються основними дільницями:

- очисні роботи [зарубка, відбійка, наватовання, доставка вугілля, кріплення, управління покрівлею, закладка виробленого простору, ремонт, доставка, монтаж і налагодження обладнання, обслуговування механізмів у забоях]. Обслуговування навантажувальних пунктів, вибухові роботи, доставка матеріалів;

- проведення і гасіння підготовчих виробок;

- транспортування вугілля і породи під землею та на поверхні, включаючи вивезення породи в зовнішні відвали і вивезення вугілля з глибинних пунктів;

- збагачення на індивідуальних фабриках (установках) при шахтах, механізоване породовибірка і сортування, відбирання породи зі штабелів і навантажування вугілля у вагони;

- складування, навантажування і відправка вугілля. [28]

Багато років шахта "Степова " була однією з найкращих у країні. Потім у період економічної кризи видобуток почав зменшуватися, також скорочувались плани.

Устаткування застаріле, однак дозволяє добувати вугілля з мінімальної присічкою бічних порід, а якість - найважливіший критерій. Відпрацьовування запасів проводиться зворотним ходом, довгими стовпами по повстанню, спареними лавами з повторним використанням одного зі штреків у блоці для підготовки нового блоку.

Зведені техніко-економічні показники роботи шахти Степова
ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» за 2020-2024 рр.

Показники	2020	2021	2022	2023	2024
Річний видобуток рядового вугілля, тис.т	1362.6	1328	1375	1410	1435
Середньодобове навантаження на шахту, т	3818	3751	3884	3983	4054
Кількість діючих очисних вибоїв	6	6	6	6	6
Середньодобове навантаження на очисної вибій по шахті, т	710	667	674	735	721
Зольність добутого вугілля по шахті, %	34,4	35.5	35.0	34,9	35.0
Чисельність ППП, чіл.	2962	3048	3027	3021	3021
Продуктивність праці робітника по видобутку, т/мес	43.5	41.2	43.0	44.2	45.0
Середньомісячна заробітна плата ППП, грн.	957	985.2	1021.5	1021.5	1021.5
Готова вугільна продукція, тис.т	1277	1106.3	1151	1180	1201
Товарна вугільна продукція, тис.т	1266	1091.3	1136	1165	1186
Вартість товарної вугільної продукції, тис.грн.	109332	145483	152969	156825	159696
Ціна 1т товарної вугільної продукції, грн.	86,38	133.31	134.66	134.61	134.65
Собівартість товарної вугільної продукції:	96581	113448	116670	119980	120066
На 1т, грн.	76.28	103.95	102.70	102,99	101.24
Валовий прибуток (+), збиток (-) від випуску товарної вугільної продукції, тис.грн.	12751	32035	36299	35299	39630
Інші операційні доходи - усього, тис.грн.	583	-	992	3967	3967

Відповідно до даних табл. 2.1., протягом періоду, що аналізується спостерігається зростання техніко-економічних показників діяльності шахти.

Вугілля розроблювальних шарів марки Г використовується як енергетична сировина і як сировину для виробництва коксу. Установлена норма зольності 35, 5% - сама мінімальна серед шахт ПрАТ - фактично завжди виконується. З 1972 р. річний видобуток перевалив за мільйонний рубіж і з тих пір добуто ще 47,6 млн. т вугілля, що на 5, 3 млн. т більше планові завдання.

Динаміка видобутку вугілля

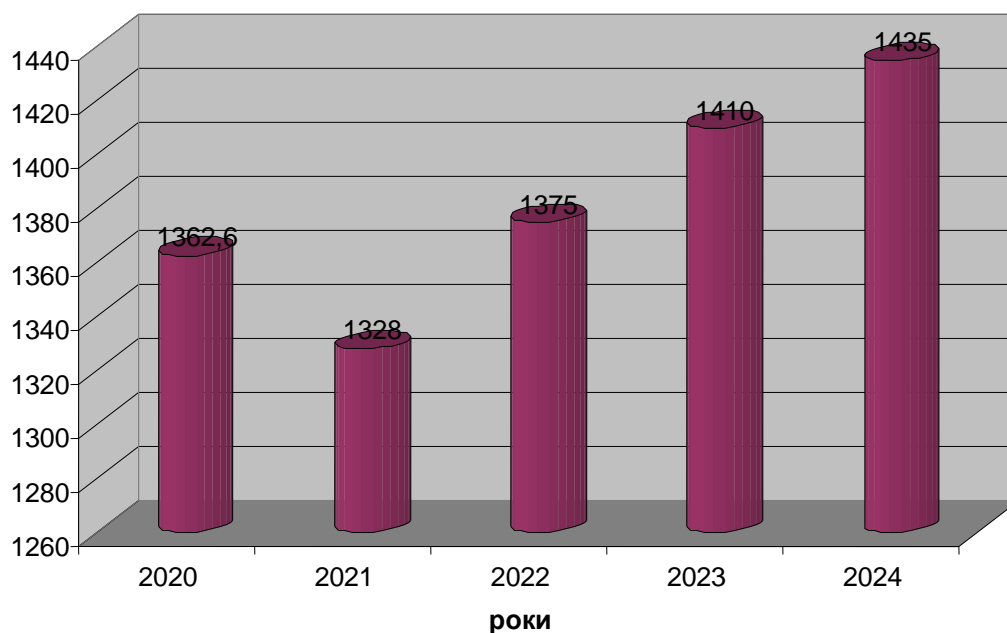


Рис. 2.1 Динаміка видобутку рядового вугілля по шахті «Степова» за 2020-2024 рр.

Як видно з рис. 2.1, останніми роками намітилася тенденція зростання видобутку вугілля по шахті.

В 2021 році відбувся різкий спад виробництва. Проте вже з наступного 2022 року спостерігається повільне, але впевнене його зростання. Така сама тенденція спостерігається й для товарної продукції, але її обсяги є дещо меншими за видобуту і готову до реалізації вугільну продукцію.

За минулий період виконані великі обсяги робіт як гірських, так і будівельно-монтажних на блоці № 2. Здана в експлуатацію установка, обладнана вентиляторами ВЦД-47, що дозволило подавати в шахту необхідне з розрахунку кількість повітря і перевести послідовно провітрювані прохідницькі вибої на відособлене провітрювання. Введені в лад підстанції Ру-6кв і ПС35/10 кв, побудована котельня. У 2022 р. довершене будівництво комплексу для подачі повітря стовбура, для спуска

і підйому, що включає в себе дві піднімальні машини, копер, прийомні площадки на нульовій оцінці і на вис. 300 м, зданий в експлуатацію растворно-бетонний вузол продуктивністю 20 м суміші в зміну.

У 2023 р. заплановано освоїти відвід землі під відвал на блоці № 2, закінчити роботи з будівництва комплексу обміну вагонів, що дозволить видавати породу із шахти клітковий підйомом воздухоподавального стовбура. Це скоротить час обміну вагонів, позитивно позначиться на темпах проведення вироблень.

В другій половині 2023 р. введено в лад чотири виємочних ділянки замість тих, що вибувають - це задача номер один. Збереження лінії очисного фронту в оптимальних розмірах - застава успішної роботи підприємства. Уже пройдені розрізні печі під майбутні лави в західному і східному крилах вис. 300 м, монтується стрічковий конвеєр 1Л120 у західному штреку гір. 300 м, на поверхні ведеться підготовка секцій механізованих укріплень МК-98.

Підбиваючи підсумок, хотілося б зазначити, що головними проблемами галузі, і даного підприємства зокрема є низька інвестиційна привабливість вугледобувного підприємства, відсутність реальних і дієвих механізмів залучення іноземних інвестицій, зменшення державної підтримки галузі, хронічні неплатежі за вироблену продукцію, дефіцит платіжного балансу, значна заборгованість платежів до бюджету і виплат заробітної платні, відсутність засобів на розвиток, соціально – економічні, екологічні та технічні проблеми пов'язані з ліквідацією шахт, недостатній рівень техніки безпеки та охорони праці

Залучення до галузі значних обсягів інвестицій в додаток до державних асигнувань могло б стати однією з основ стабільної роботи підприємств галузі в майбутньому.

2.2 Оцінка ефективності бізнес-процесів і рівня конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка сили підприємства і його слабкостей, а також його можливостей для нього, звичайно називається «SWOT – аналіз» (S – strength – сила, W – weakness – слабкість, O – opportunities – можливість, T – threats, тобто небезпека чи загрози).

Цей метод використовується для комплексного аналізу середовища підприємства і дає можливість провести об'єднане вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища фірми шляхом групування факторів середовища підприємства на зовнішні та внутрішні, їх оцінки з позиції визначення позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства.

В основі методу SWOT – аналізу лежить матриця SWOT, яка представлена на рис. 2.2, яка описує зв'язки між слабкими і сильними сторонами підприємства, з одного боку, та загрозами і можливостями у зовнішньому оточенні, з іншого, і встановлює їх парні комбінації.

	можливості	загрози
Типовий набір внутрішніх факторів, які свідчать про	1. розширення експорту продукції 2. низький ступінь ризику 3. перспектива інвестицій 4. наявність ресурсної бази тощо	1. наявність конкурентів 2. нестабільне правове поле держави 3. виникнення товарів – субститутів тощо
сильні сторони	поле «сила і можливості» <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">СІМ</div>	поле «сила і загрози» <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">СІЗ</div>
1. державна підтримка галузі 2. потужна ресурсна база 3. налагоджені канали збуту тощо		
слабкі сторони	поле «слабкість і можливості» <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">СЛМ</div>	поле «слабкість і загрози» <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">СЛЗ</div>
1. нестабільний фінансовий стан 2. нестача власних оборотних коштів 3. висока собівартість продукції		

Рис.2.2. Матриця SWOT – аналізу та встановлення парних комбінацій для шахти «Степова» на 2024 рік

Виділення, у відповідних полях матриці SWOT, яка зображена на рис. 2.2, парних комбінацій факторів, які повинні враховуватися при розробці стратегії поведінки фірми (здійснюється шляхом дослідження кожного комплексу факторів і перевірки їх синергетичного ефекту – взаємних впливів факторів на посилення або послаблення конкурентної позиції фірми) за такими варіантами:

- для пар факторів, що опиняться в полі СІМ, слід розробляти стратегію використання сильних сторін фірми для того, щоб отримати віддачу можливостей, які проявляються у зовнішньому оточенні фірми;

- для пар факторів, що опиняться в полі СЛМ, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, що виникають в зовнішньому оточенні фірми, намагалися подолати її слабкі сторони;

- якщо пара факторів знаходиться в полі СІЗ, то стратегія повинна передбачати використання сили фірми для усунення загроз оточення;

- якщо пара факторів знаходиться в полі СЛЗ, фірма повинна обрати таку стратегію, яка дозволила б їй подолати слабкі сторони і уникати загроз, які виникатимуть в її оточенні.

Розглянемо оцінку можливостей і загроз для шахти «Степова» в 2024 році, які зображені на рис. 2.2 і рис. 2.3. [24].

		ступінь впливу можливостей на діяльність фірми		
		сильний вплив	помірний вплив	малий вплив
Ймовірність використання підприємством зовнішніх можливостей	висока	поле BC	поле ВП	поле ВМ
	середня	поле СС	поле СП	поле СМ
	низька	поле НС	поле НП	поле НМ

Рис. 2.3. Матриця впливу можливостей (оцінки можливості) для шахти «Степова» в 2024 році

		можливі наслідки виникнення загроз для підприємства			
		руйнування	критичний стан	важкий стан	легкі потрясіння
Ймовірність виникнення загроз	висока	ВР	ВК	ВВ	ВЛ
	середня	СР	СК	СВ	СЛ
	низька	НР	НК	НВ	НЛ

Рис. 2.4. Матриця впливу загроз (оцінка загроз) для шахти «Степова» в 2024 році

Виконавши перший етап SWOT – аналізу для вугледобувного підприємства ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» шахти «Степова» в 2024 році, формуються 4 списки, які зручно розташувати у вигляді матриці. Отримані результати представлені у табл. 2.3.

Результати оцінки для вугледобувного підприємства ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» шахти «Степова» в 2024 році за п'ятибальною шкалою наведені в табл. 2.3. Склавши одержані оцінки, можна визначити загальну значимість сильних та слабких сторін, загроз та можливостей зовнішнього середовища, які наведені в табл. 2.4.

Такий аналіз дозволяє, виходячи зі стану зовнішнього середовища, визначити, наскільки суттєві сильні сторони та незначні слабкі, а також наскільки важливі загрози та можливості, виходячи зі стану внутрішнього середовища. При цьому порівнювати можна кількісні оцінки сильних сторін між собою та зі слабкими, так само як і загрози можна порівнювати між собою і з можливостями. Кількісна оцінка сильних і слабких сторін дозволяє розставити пріоритети і на основі цих пріоритетів розподіляти ресурси між різними проблемами.

Матриця SWOT – аналізу” шахти «Степова” ПрАТ ДТЕК
«Павлоградвугілля» в 2024 році

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Наявність державного замовлення - Наявність ресурсної бази - Кваліфікований персонал - Захищеність від сильного конкурентного тиску - Ефективний менеджмент на підприємстві - Ефективність збутової мережі - Державна підтримка - Наявність матеріально-технічної бази та інфраструктури 	<ul style="list-style-type: none"> - Застаріле обладнання - Наявність складних до вирішення виробничих проблем - Нестача власних оборотних коштів - Висока собівартість продукції - Кредиторська заборгованість - Ресурсо- і енергоємність виробничого процесу - Неповне використання потужностей обладнання - Нестабільний фінансовий стан - Слабкий маркетинг
Загрози	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання продажу взаємозамінного продукту - Несприятлива економічна політика у державі - Зростання сили торгів між покупцями та постачальниками - Висока залежність від попиту та стадії життєвого циклу розвитку бізнесу - Несприятливе законодавство 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість переходу до більш ефективних стратегій - Прискорене зростання ринку (попиту) - Залучення іноземного капіталу (інвестора) - Можливість зростання потужностей і прибутку - Поява нових технологій та обладнання - Розвинута економічна інфраструктура регіону

Таблиця 2.3

Кількісна оцінка сильних і слабких сторін, загроз і можливостей
зовнішнього середовища шахти «Степова» в 2024 році

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Наявність державного замовлення	28	Застаріле обладнання	43
Наявність ресурсної бази	43	Наявність складних до вирішення виробничих проблем	34
Кваліфікований персонал	30	Нестача власних оборотних коштів	37
Захищеність від сильного конкурентного тиску	23	Висока собівартість продукції	30
Державна підтримка	35	Кредиторська заборгованість	33

Ефективний менеджмент на підприємстві	29	Ресурсо- і енергоємність виробничого процесу	35
Ефективність збутової мережі	30	Неповне використання потужностей обладнання	37
Наявність матеріально – технічної бази та інфраструктури	41	Нестабільний фінансовий стан	35
		Слабкий маркетинг	34
Загрози		Можливості	
Зростання продажу взаємозамінного продукту	52	Можливість переходу до більш ефективних стратегій	54
Несприятлива економічна політика у державі	38	Прискорене зростання ринку (попиту)	56
Зростання сили торгів між покупцями та постачальниками	45	Залучення іноземного капіталу (інвестора)	63
Висока залежність від попиту та стадії життєвого циклу розвитку бізнесу	46	Можливість зростання потужностей і прибутку	53
Несприятливе законодавство	48	Поява нових технологій та обладнання	61
		Розвинута економічна інфраструктура регіону	52

Після визначення кількісних характеристик необхідно сформулювати виниклі проблеми для кожної комбінації сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями. Таким чином, одержуємо проблемне поле вугледобувного підприємства ПрАТ ДТЕК «Павлоградвугілля» шахти «Степова» в 2024 році, яке зображене в табл. 2.5, після чого проводиться кількісна оцінка виявлених проблем (табл. 2.6).

-Сформульовані в такий спосіб проблеми можуть бути кількісно оцінені з використанням експертних оцінок сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. Кількісна оцінка проблеми складається як сума експертних оцінок комбінацій сильних і слабких сторін із загрозами і можливостями, що перекриваються даною проблемою, яка наведена в табл. 2.6.

SWOT – аналіз можливо провести протягом будь – якого реально існуючого часу: від 1-2 годин до кількох днів. Якщо у першому випадку висновки доводиться робити на основі експрес – опитування, то при наявності 2-5 днів є можливість завчасно вивчити документи, провести необхідні інтерв'ю, розробити модель ситуації і детально обговорити проблеми із зацікавленими особами.

Таблиця 2.6

Кількісна оцінка проблем вугледобувного підприємства ПрАТ ДТЕК
«Павлоградвугілля» шахти «Степова» в 2024 році

Проблема	Оцінка
1. Збільшення відрахувань до фонду розвитку (накопичення), створення галузевого інноваційного фонду, залучення передових технологій видобутку та адаптація їх до місцевих умов виробництва	(121)
2. Збільшення обсягів та якості продукції	(84)
3. Оновлення виробничого потенціалу та впровадження новітніх технологій	(80)
4. Розширення клієнтської бази	(46)
5. Акумуляція коштів населення шляхом акціонування	(41)
6. Впровадження системи пільг та знижок	(35)
7. Одержання податкових пільг, пільгових кредитів	(35)
8. Залучення субсидій	(34)
9. Підвищення якості роботи маркетингової служби та кваліфікації персоналу	(34)
10. Швидке освоєння нових технологій, підвищення якості праці	(30)
11. Посилення контролю на всіх стадіях виробничого і збутового процесу	(29)
12. Зменшення числа бартерних операцій	(11)

На основі проведеного аналізу можна виділити ряд першочергових проблем, які мають бути вирішені для побудови ефективної стратегії розвитку підприємства в ринкових умовах. Отже, згідно табл. 2.6, основним стримуючим фактором розвитку виступає стан основних виробничих фондів, що проявляється через підвищену потребу у розширенні і наповненні фонду накопичення. Наступною проблемою є збільшення видобутку вугілля, вона є похідною від першої проблеми і передбачає наявність значного потенціалу – як ресурсного, так і виробничого, - оскільки наявний фонд використовується лише на 30–50 %, водночас вирішення цієї проблеми є запорукою зростання прибутковості і покращення фінансового стану підприємства. Проблема переходу до корпоративного управління посідає 5 місце у результатах аналізу, проте це не означає, що вона не є основною причиною вищезгаданих «слабких сторін» підприємства, усуненням якої можна значно розширити горизонт і перспективи діяльності підприємства.

SWOT – аналіз є, таким чином, істотною складовою стратегічних досліджень стану і перспектив розвитку підприємства. Це відносно легкий у застосуванні інструмент для оцінки стратегічного стану фірми. Метод SWOT дозволяє встановити лінії зв'язку між зовнішніми можливостями і загрозою та сильними і слабкими сторонами фірмами [15].

Така робота спрямована на те, щоб стратегія підприємства якнайкраще поєднувала зовнішню ситуацію (можливості і загрози) з потенціалом підприємства (сильними і слабкими сторонами).

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Удосконалення управління бізнес-процесами на вуглевидобувних підприємствах є необхідною умовою підвищення їх конкурентоспроможності на ринку енергетичних ресурсів. Удосконалення управління бізнес-процесами є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме якість, узгодженість і ефективність процесів визначають здатність компанії забезпечувати стабільне виробництво, оптимальні витрати та високий рівень задоволення потреб споживачів. Для сучасних підприємств, зокрема тих, що працюють у вуглевидобувній галузі, покращення бізнес-процесів стає необхідною умовою адаптації до ринкової динаміки, технологічного розвитку та зростаючих вимог до безпеки виробництва. Висока ефективність процесів дозволяє оптимізувати використання природних та матеріальних ресурсів, скоротити витрати, забезпечити стабільність виробничих показників та підвищити якість продукції. Основні напрямки удосконалення можна виділити у кілька взаємопов'язаних блоків[21].

1. Оптимізація виробничих процесів. Вуглевидобувні підприємства мають складну структуру виробничих процесів: видобуток, транспортування, підготовка та збагачення вугілля. Удосконалення цих процесів передбачає:

- впровадження сучасних технологій видобутку і обробки вугілля;
- автоматизацію контролю за технологічними параметрами;
- скорочення простоїв та зменшення часу на ремонт обладнання;
- підвищення рівня безпеки праці, що прямо впливає на стабільність виробництва.

2. Удосконалення управлінських процесів. Ефективне управління підприємством неможливе без прозорого

та оперативного прийняття рішень. Для цього доцільно:

- впровадити систему планування і контролю на основі ключових показників ефективності (KPI);
- інтегрувати інформаційні системи для моніторингу ресурсів і виробничих процесів;
- налагодити внутрішню комунікацію між структурними підрозділами для швидкого обміну інформацією.

3. Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток корпоративної культури.

Ключовим фактором ефективності бізнес-процесів є компетентність працівників. Заходи включають:

- регулярне навчання та підвищення кваліфікації;
- впровадження систем мотивації, що заохочують продуктивну та безпечну працю;
- формування культури безперервного вдосконалення, коли кожен співробітник активно бере участь у підвищенні ефективності процесів.

4. Використання сучасних інформаційних технологій і автоматизації. Інформаційні технології дозволяють оптимізувати виробничі та управлінські процеси:

- впровадження ERP-систем для інтеграції фінансових, виробничих та логістичних процесів;
- автоматизація контролю виробничих потоків і ресурсів;
- використання аналітичних систем для прогнозування попиту та планування виробництва.

5. Оптимізація ланцюга постачання та логістики. Вуглевидобувні підприємства залежать від ефективної логістики та постачання сировини і матеріалів. Удосконалення цього напрямку включає:

- оптимізацію маршрутів транспортування та зменшення простоїв;
- вибір надійних постачальників та партнерів;
- впровадження систем контролю запасів для запобігання надлишковим

витратам.

Удосконалення бізнес-процесів передбачає всебічний перегляд існуючих процедур, визначення неефективних ланок та створення умов для більш раціонального використання ресурсів. Важливим напрямом покращення є оптимізація структури процесів, що дає змогу усунути дублювання функцій, скоротити час виконання операцій і підвищити продуктивність праці. Значну роль відіграє модернізація технологічного обладнання, що дозволяє не лише збільшити обсяги виробництва, а й підвищити точність, надійність та безпеку виконання робіт, особливо у вугледобувній сфері [22].

Суттєвого значення набуває впровадження автоматизованих систем управління, які забезпечують постійний моніторинг стану технологічних процесів, контролюють ключові параметри виробництва та дозволяють оперативно реагувати на можливі відхилення. Цифровізація процесів створює додаткові конкурентні переваги, оскільки забезпечує прозорість операцій, скорочує ймовірність помилок та прискорює обмін інформацією між підрозділами.

Не менш важливою складовою удосконалення управління бізнес-процесами є розвиток персоналу. Підвищення кваліфікації працівників, удосконалення системи мотивації та створення умов для професійного зростання сприяють формуванню відповідальності за результати праці, підвищують дисципліну та стимулюють ініціативність. У вугледобувних підприємствах це особливо важливо, адже ефективність процесів значною мірою залежить від злагодженої роботи гірників, інженерів та спеціалістів із технічного обслуговування[23].

Покращення бізнес-процесів також пов'язане з підвищенням рівня безпеки та екологічності виробництва. Впровадження сучасних систем контролю, дотримання міжнародних стандартів охорони праці та мінімізація негативного впливу на довкілля зміцнюють репутацію підприємства, підвищують довіру стейкхолдерів та забезпечують доступ до

нових ринків збуту.

Важливим напрямом розвитку є створення ефективної системи управління якістю, що дозволяє забезпечити стабільність характеристик продукції та гарантувати відповідність вимогам споживачів. Систематичний аналіз показників ефективності, регулярний аудит процесів і впровадження принципів безперервного вдосконалення сприяють формуванню стійких конкурентних переваг.

Усі ці заходи спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, що безпосередньо впливає на конкурентні переваги підприємства. Вони дозволяють знизити собівартість продукції, підвищити її якість та надійність постачання, створюючи стійку позицію на ринку вугілля та енергетичних ресурсів.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження було встановлено, що ефективне управління бізнес-процесами є ключовим чинником забезпечення стійкої конкурентоспроможності вуглевидобувного підприємства в умовах динамічного ринку енергетичних ресурсів. Стратегічна важливість бізнес-процесного підходу полягає у здатності підприємства раціонально організувати свою діяльність, оптимально використовувати ресурси, забезпечувати високу продуктивність і реагувати на зовнішні виклики.

Дослідження впливу ефективності бізнес-процесів на формування конкурентних переваг підтвердило, що оптимізація процесів сприяє зменшенню витрат, підвищенню продуктивності, покращенню якості продукції та прискоренню реакції на зміни ринкової ситуації. У вуглевидобувному підприємстві це особливо проявляється через необхідність забезпечення стабільності видобутку, підвищення рівня безпеки праці та зниження виробничих ризиків. Ефективні бізнес-процеси створюють підґрунтя для впровадження технологічних інновацій і підвищення конкурентоспроможності продукції на ринку енергетичних ресурсів. Проаналізовано, що ефективність бізнес-процесів безпосередньо впливає на економічні результати та ринкові позиції підприємства. Оптимізація виробничих, управлінських, логістичних та допоміжних процесів дозволяє знизити витрати, скоротити простой устаткування, підвищити якість кінцевої продукції та забезпечити стабільність поставок. Для вугледобувної галузі, де технологічні ризики та ресурсомісткість є традиційно високими, удосконалення процесів стає особливо критичним.

Встановлено, що підвищення конкурентоспроможності вуглевидобувних підприємств можливе шляхом впровадження сучасних технологій видобутку, автоматизації контролю виробничих операцій, удосконалення системи управління персоналом та розвитку корпоративної культури. Значну роль відіграє цифровізація управління: застосування ERP-

систем, аналітичних платформ, автоматизованих систем диспетчеризації та моніторингу обладнання.

Особливе значення має розвиток компетентностей персоналу, оскільки ефективність багатьох виробничих і управлінських процесів залежить від кваліфікації, мотивації та відповідальності працівників. Формування культури безперервного вдосконалення забезпечує сталість процесних трансформацій та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін середовища.

Таким чином, удосконалення управління бізнес-процесами є комплексним завданням, що охоплює технологічні, організаційні, кадрові та інформаційні аспекти. Реалізація запропонованих напрямів дає змогу підвищити операційну ефективність, зменшити витрати, посилити якість продукції та забезпечити формування довгострокових конкурентних переваг. Це створює умови для стабільного розвитку вуглевидобувного підприємства та його успішного функціонування в умовах посилення конкуренції та нестабільності ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій. Львів: «Новий Світ – 2000», 2021. 520 с.
2. Армстронг М. Практика менеджменту та бізнес-адміністрування. К.: Вільямс, 2020. 640 с.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічний менеджмент підприємства. К.: Центр учбової літератури, 2022. – 368 с.
4. Біч Т.Л. Управління бізнес-процесами: теорія та практика. К.: КНЕУ, 2021. 312 с.
5. Галущенко П. І., Дяченко М. І. Економіка вуглевидобувних підприємств. Дніпро: НМетАУ, 2020. 360 с.
6. Гриньова, В. М., & Шарая, Є. В. Менеджмент організацій. Харків: «Диса Плюс», 2020. 368 с.
7. Давиденко В. М. Менеджмент: концепції, моделі, інструменти. К.: КНЕУ, 2020. 454 с.
8. Дороніна, М. С. Управління розвитком підприємства. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2022. 395 с.
9. Друкаренко М. І. Механізм формування конкурентних переваг підприємства // *Вісник економічної науки України*. 2022. №3. С. 87–92.
10. Друкер П. Ефективний керівник. К.: Наш Формат, 2020. 260 с.
11. Єфімова, М. В. Бізнес-процеси підприємства: сутність, класифікація, управління. Київ: КНЕУ, 2020. 214 с.
12. Завадський, Й. С. Менеджмент. К.: КНЕУ, 2021. 540 с.
13. Звіт Міністерства енергетики України «Розвиток вуглевидобутку в Україні». К., 2024.
14. Калакура А. Л., Писаренко В. М. Бізнес-процесний підхід до управління підприємством. Львів: Растр-7, 2023. 280 с.
15. Коваленко, О. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ: Центр учбової

16. Корецький М. Х. Практичний менеджмент. Інструменти управління процесами. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 240 с.
17. Кучеренко Т. Є. Процесний підхід в системі менеджменту підприємства// *Економіка та держава*. 2021. №5. С. 45–50.
18. Мельник Л. Г. Управління виробничими процесами: сучасні підходи та інновації. Суми: Університетська книга, 2022. 398 с.
19. Національна доповідь «Стан енергетичної безпеки України». К.: НІЕБ, 2023.
20. Трухан О. В. Удосконалення виробничих процесів на шахтах України// *Економічний простір*. 2023. №7. С. 112–118.
21. Державна служба статистики України. Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення – 21.10.2025 р)
22. Міністерство енергетики України. Режим доступу: <https://mpe.gov.ua>(дата звернення – 21.10.2025 р)
23. Офіційний сайт ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля». – Режим доступу: <https://dtek.com> (дата звернення – 21.10.2025 р)