

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: **Формування організаційного потенціалу підприємства через
ефективне управління бізнес-процесами**

Студента **Пройди П.В.**
(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 І ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ	
ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та структура організаційного потенціалу підприємства....	8
1.2. Поняття та класифікація бізнес-процесів підприємства.....	10
1.3 Взаємозв'язок організаційного потенціалу та управління бізнес-процесами.....	12
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «БУДМАЙСТЕР».....	
2.1. Загальна техніко-економічна характеристика підприємства.....	14
2.2 Оцінка організаційного потенціалу підприємства.....	18
2.3 Аналіз бізнес-процесів підприємства та їх вплив на організаційний потенціал.....	24
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ.....	
ВИСНОВКИ.....	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	32
	34

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки, високої конкуренції та швидких змін зовнішнього середовища успішність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня його організаційного потенціалу. Саме організаційний потенціал визначає здатність підприємства ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стабільність функціонування. Одним із ключових чинників формування та розвитку такого потенціалу виступає ефективне управління бізнес-процесами, що дозволяє оптимізувати роботу підприємства, підвищити якість управлінських рішень та забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів.

Бізнес-процеси виступають основою організації діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме вони визначають логіку та послідовність виконання функцій, взаємодію персоналу, обробку інформації та рух ресурсів. Їх якість безпосередньо впливає на рівень організаційного потенціалу, продуктивність праці, операційну ефективність та конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання моделювання, оцінювання та вдосконалення бізнес-процесів як механізму підвищення організаційної спроможності підприємства.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю впровадження сучасних підходів до управління бізнес-процесами, які дозволяють системно формувати й розвивати організаційний потенціал та забезпечувати сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі. Оптимізація бізнес-процесів, впровадження цифрових технологій, реінжиніринг та підвищення компетентностей персоналу є чинниками, що суттєво впливають на організаційну ефективність та здатність підприємства до стратегічного оновлення.

Проблеми дослідження теоретичних, методологічних та практичних основ функціонування та використання організаційного потенціалу досліджували такі вітчизняні науковці, як В. Авдєєнко, В. Архипова, А. Балацький, В. Вишневський, В. Герасимчук, Е. Горбунов, С. Гуткевич, Ю. Донець, А. Жулавський, А. Перерва, А. Проскуряков, А. Цігічко, Д. Черніков, Д. Шевченко та зарубіжні вчені І. Ансофф, М. Альберт, Д. Бодді, А. На сьогодні залишається майже не розробленою проблема самостійного визначення сутності організаційного потенціалу в цілому і окремих його частин, створення та практичне втілення методик оцінки та реалізації розроблених підходів на підприємствах. Усе це свідчить про актуальність теми.

Метою курсової роботи є розробка рекомендацій щодо удосконалення організаційного потенціалу підприємства на основі ефективного управління бізнес-процесами.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

- розкрити сутність, структуру та значення організаційного потенціалу підприємства та охарактеризувати бізнес-процеси та їх роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємства;
- провести аналіз організаційного потенціалу та бізнес-процесів конкретного підприємства та визначити проблеми та резерви їх удосконалення;
- запропонувати напрями формування організаційного потенціалу підприємства на основі оптимізації бізнес-процесів.

Об'єктом дослідження є підприємство та його система управління бізнес-процесами. Предмет дослідження - методи, інструменти та підходи до формування організаційного потенціалу через удосконалення бізнес-процесів.

Методологічною основою роботи є системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння, моделювання бізнес-процесів, економічний та організаційний аналіз.

Практичне значення дослідження полягає в можливості використання отриманих результатів для підвищення ефективності функціонування підприємства, вдосконалення системи управління та забезпечення розвитку його організаційного потенціалу.

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

РОЗДІЛ І

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність та структура організаційного потенціалу підприємства

Організаційний потенціал підприємства є важливим елементом його стратегічного розвитку, оскільки визначає здатність організації ефективно функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток. Він відображає внутрішні можливості підприємства щодо управління ресурсами, координації діяльності, прийняття управлінських рішень та забезпечення високого рівня організаційної культури.

Формування організаційного потенціалу досягається:

- проектуванням структури компанії й формуванням компанії як цілеспрямованої виробничо-господарської, соціотехнічної системи;
- організацією діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності, у тому числі створенням корпоративних норм;
- організацією управління діяльністю компанії, у тому числі плануванням та інформаційним забезпеченням діяльності;
- реструктуризацією компанії й реорганізацією її діяльності й управління діяльністю відповідно до змін потреб суспільства, цілей компанії й стану зовнішнього середовища;
- розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління[2].

Сутність організаційного потенціалу полягає у здатності підприємства формувати та раціонально використовувати систему управління, структури, методи та підходи, які забезпечують стабільність бізнес-процесів, злагодженість взаємодії між підрозділами та відповідність організаційної моделі стратегічним цілям. Фактично, організаційний потенціал є

інтегральною характеристикою, що поєднує управлінські, кадрові, комунікаційні та структурні можливості компанії.

До основних елементів організаційного потенціалу належать[6]:

- Організаційна структура підприємства, що забезпечує розподіл функцій, відповідальності та повноважень між підрозділами та працівниками. Вона визначає рівень гнучкості, оперативності та ефективності управління.

- Система управління, яка включає методи, механізми та процедури прийняття рішень. Ефективна система управління дозволяє швидко реагувати на зміни, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечувати стратегічний розвиток.

- Кадровий потенціал, що охоплює професійні компетенції, мотивацію, творчі здібності та командну взаємодію персоналу. Людські ресурси є основою створення та реалізації організаційних можливостей.

- Організаційна культура, яка формує цінності, норми поведінки та внутрішні стандарти взаємодії. Вона визначає стиль керівництва, клімат у колективі та ставлення працівників до змін.

- Комунікаційний потенціал, що характеризує рівень інформаційної взаємодії між підрозділами, швидкість та якість обміну інформацією, наявність формальних і неформальних каналів комунікації.

- Технологічний та інфраструктурний потенціал, що підтримує ефективне функціонування управлінських та виробничих процесів, включаючи цифрові інструменти, інформаційні системи та технічні засоби.

Структура організаційного потенціалу має комплексний характер, оскільки поєднує як матеріальні, так і нематеріальні елементи, які визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Взаємодія між компонентами структури є ключовою умовою досягнення ефективності. Наприклад, навіть висококваліфікований персонал не зможе реалізувати свої можливості без належної організаційної структури та налагоджених комунікацій[6].

Отже, організаційний потенціал підприємства можна розглядати як сукупність внутрішніх можливостей, що формуються через систему управління, персонал, організаційну культуру та інфраструктуру. Його розвиток є важливою умовою забезпечення стабільності бізнес-процесів, підвищення гнучкості та адаптивності організації, а також створення конкурентних переваг на ринку.

1.2 Поняття та класифікація бізнес-процесів підприємства

Бізнес-процеси є основою діяльності будь-якого підприємства, оскільки вони визначають порядок виконання робіт, взаємозв'язок між підрозділами та послідовність дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Саме через бізнес-процеси здійснюється трансформація ресурсів у готовий продукт чи послугу, що має цінність для споживача. Тому дослідження сутності та класифікації бізнес-процесів є важливим етапом підвищення ефективності управління підприємством[1].

Поняття бізнес-процесу зазвичай трактують як сукупність взаємопов'язаних дій, виконання яких приводить до створення певного результату — продукції, послуг або управлінського рішення. Ключовими характеристиками бізнес-процесу є наявність вхідних ресурсів, визначена логічна послідовність операцій та конкретний вихід — результат, який має споживчу цінність.

Бізнес-процеси відображають реальну діяльність підприємства, забезпечують координацію між підрозділами, дозволяють структурувати операції, контролювати їх виконання та підвищувати рівень управління за рахунок стандартизації, оптимізації або автоматизації. Чітко визначені бізнес-процеси сприяють зменшенню витрат, покращенню якості продукції та підвищенню загальної конкурентоспроможності підприємства[3].

Для більш глибокого розуміння бізнес-процесів важливо розглянути їх класифікацію. У науковій літературі існує кілька підходів до групування

бізнес-процесів, але найпоширенішою є класифікація за роллю в діяльності підприємства:

1. Основні (ключові) бізнес-процеси.

Це процеси, безпосередньо пов'язані зі створенням основного продукту або послуги, що забезпечують отримання доходу. До них належать виробництво, збут, логістика, закупівля сировини та обслуговування клієнтів. Основні бізнес-процеси формують основну цінність підприємства в очах споживачів.

2. Допоміжні (обслуговуючі) бізнес-процеси.

Вони забезпечують функціонування основних процесів, але не формують готовий продукт безпосередньо. До цієї групи входять бухгалтерський облік, юридичний супровід, кадрова робота, технічне обслуговування обладнання, інформаційне забезпечення. Їх роль полягає в підтримці стабільності та якості основної діяльності.

3. Управлінські бізнес-процеси.

Ці процеси пов'язані з плануванням, організацією, контролем і регулюванням діяльності підприємства. Сюди належать стратегічне управління, фінансове планування, аналіз ефективності, розробка політик та внутрішніх стандартів. Управлінські процеси забезпечують узгодженість дій усіх підрозділів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Ще одним поширеним критерієм класифікації є ступінь регламентації, за яким виділяють формалізовані та неформалізовані бізнес-процеси. Формалізовані процеси зафіксовані в документації — регламентах, інструкціях, положеннях — тоді як неформалізовані існують у вигляді практик або традицій без чіткої описаної структури[13].

За частотою виконання бізнес-процеси поділяються на постійні та періодичні. Постійні процеси відбуваються регулярно (наприклад, виробництво), тоді як періодичні здійснюються за потреби (інвентаризація, аудити, модернізація обладнання).

Таким чином, бізнес-процеси підприємства є основою його операційної діяльності та управління. Класифікація бізнес-процесів дозволяє

структурувати виробничі та управлінські операції, визначити ключові зони впливу та пріоритети удосконалення. Чітке розуміння видів та характеристик бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності роботи підприємства, оптимізації витрат та досягненню стратегічних цілей[14].

1.3 Взаємозв'язок організаційного потенціалу та управління бізнес-процесами

Організаційний потенціал підприємства та система управління бізнес-процесами є взаємопов'язаними елементами, що спільно формують основу ефективного функціонування підприємства. Їх взаємодія визначає здатність організації до адаптації, розвитку, впровадження інновацій та забезпечення конкурентних переваг на ринку. Управління бізнес-процесами виступає інструментом реалізації організаційного потенціалу, тоді як організаційний потенціал забезпечує ресурсне, інтелектуальне та структурне підґрунтя для ефективного управління процесами.

Організаційний потенціал охоплює такі складові, як управлінська компетентність, рівень кваліфікації персоналу, організаційна структура, корпоративна культура, комунікаційні можливості та технологічне забезпечення. Усі ці елементи створюють умови для якісного опису, аналізу, оптимізації та реалізації бізнес-процесів. Наприклад, наявність чіткої організаційної структури сприяє ефективному розподілу функцій у межах процесів, тоді як високий рівень корпоративної культури активізує залученість персоналу у впровадження змін[9]

Управління бізнес-процесами, зі свого боку, впливає на формування організаційного потенціалу, оскільки процесний підхід сприяє підвищенню прозорості, системності та узгодженості управлінської діяльності. Оптимізовані та стандартизовані процеси дозволяють знизити рівень хаотичності, зменшити дублювання функцій і підвищити контрольованість операцій. Це створює більш ефективне середовище, у якому персонал може

демонструвати свої здібності, а управлінські ресурси використовуються максимально продуктивно[13].

Важливим елементом взаємозв'язку є цифровізація бізнес-процесів. Сучасні інформаційні технології підсилюють організаційний потенціал підприємства, забезпечуючи нові інструменти планування, аналізу та контролю. Автоматизація окремих процесів зменшує навантаження на працівників, підвищує точність операцій і збільшує швидкість прийняття рішень. Таким чином, управління бізнес-процесами стає більш гнучким і результативним.

Взаємозв'язок організаційного потенціалу та управління бізнес-процесами проявляється також у процесі впровадження змін і реінжинірингу. Для успішної трансформації процесів необхідні управлінська компетентність, готовність персоналу до інновацій, корпоративна культура, орієнтована на розвиток. Якщо організаційний потенціал є недостатнім, навіть найкращі методики процесного управління не дадуть очікуваного ефекту. Одночасно вдосконалення процесів підсилює організаційний потенціал, оскільки сприяє накопиченню знань, формуванню нових навичок та модернізації системи управління[5].

Отже, організаційний потенціал та управління бізнес-процесами перебувають у тісному взаємозв'язку, доповнюючи та підсилюючи один одного. Високий рівень організаційного потенціалу дозволяє ефективно реалізовувати процесний підхід, а грамотне управління процесами сприяє розвитку організаційної спроможності підприємства. Синергія цих двох компонентів забезпечує стабільність діяльності, підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «БУДМАЙСТЕР»

2.1 Загальна техніко-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будмайстер» зареєстроване в 1995 році Виконкомом Павлоградської міської ради народних депутатів. Основна діяльність - виробництво будівельних матеріалів, ремонт житла, і надання транспортних послуг.

Підприємство пройшло сертифікацію виробництва будівельних сумішей, залізобетонних і столярних виробів за міжнародною системою якості ISO 9001 версії 2000 р.:

- на підприємстві створений Технічний консультативний центр;
- розпочата повна модернізація деревообробного виробництва.

«БудМайстер» – чи не єдина в країні торгова марка, що носить суто українське ім'я. Підкреслено національно-державницький імідж підприємства наступально просувається не тільки на ринку, але й у свідомості споживача.

ТМ «БудМайстер» – є складовою нової соціальної ідеї, нового корпоративного іміджу підприємства: "ВІДБУДУЄМО УКРАЇНУ!"

Діяльність підприємства «не словом, а ділом» допомагає Україні набувати європейські риси, не втрачаючи при цьому національних традицій якості, надійності, оптимальної ціни.

Застосування сучасних технологій виробництва та постійне впровадження інновацій, тісна співпраця компанії з провідними світовими виробниками модифікованих хімічних добавок - усе це є гарантією успіху ТМ "Будмайстер" на вітчизняному будівельному ринку.

Домагатися найкращих споживчих характеристик продукції допомагають:

- постійне вивчення споживчих переваг

- дослідні роботи з матеріалами у власній випробувальній лабораторії;
- постійна робота щодо поліпшення існуючих і розробці нових власних рецептур;
- використання у виробництві тільки високоякісних латексів, наповнювачів, функціональних імпорتنих добавок, кращої сировини;
- найсуворіший контроль на всіх етапах виробництва - від якості вхідної сировини до упаковки готового продукту.

Асортимент продукції заводів, як з випуску сумішей, так і по випуску мінвати постійно розширюється, цьому сприяє плідна робота 30 високопрофесійних технологів ТМ «Будмайстер».

Проаналізуємо основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Будмайстер» за 2022-2024 роки, які подані в табл.2.1. Зазначимо, що розмір статутного фонду товариства складає 26272 тис.грн.

Як видно з табл.2.1 в 2024 році виручка від реалізації збільшила своє значення на 55,1%, порівняно з 2022 роком. Собівартість реалізованої продукції в 2024 році збільшилась на 31%, порівняно зі значенням попереднього року, і становила 189495 тис.грн. Динаміка зміни величини прибутку від реалізації продукції в 2023 році теж має позитивне значення – збільшення склало 8374тис.грн.

Таблиця 2.1

Техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Будмайстер»
за 2022-2024 рр.

Показник	Період			Відхилення			
	2022	2023	2024	2024 до 2022		2024 до 2023	
				+/-	%	+/-	%
Виручка від реалізації, тис.грн	133208	153367	206550	73342	55,1	53183	34,7
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	140899	144686	189495	48596	34,5	44809	31,0

Продовження табл. 2.1

Прибуток від реалізації, тис.грн	-7691	8681	17055	24746	321,8	8374	96,5
Інші операційні доходи, тис.грн	130927	169072	175535	44608	34,1	6463	3,8
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн	123236	177753	192590	69354	56,3	14837	8,3
Інші фінансові доходи, тис.грн	6	650	1506	1500	25000	856	131,7
Прибуток від звичайної діяльності, тис.грн	123242	178403	194096	70854	57,5	15693	8,8
Податок на прибуток, тис.грн	36973	53521	58229	21256	57,5	4708	8,8
Чистий прибуток, тис.грн	86269	124882,1	135867	49598	57,5	10985	8,8

Це свідчить про раціональне розпорядження коштами підприємства. За період дослідження спостерігається підвищення собівартості продукції за рахунок збільшення цін на куповані компоненти. Величина фінансових доходів даного підприємства в 2024 році збільшила своє значення на 1500 тис.грн., порівняно з 2022 роком. Відхилення склало – 25000%.

Наочно динаміку змін основних показників ТОВ «Будмайстер» представлено на рис.2.1.

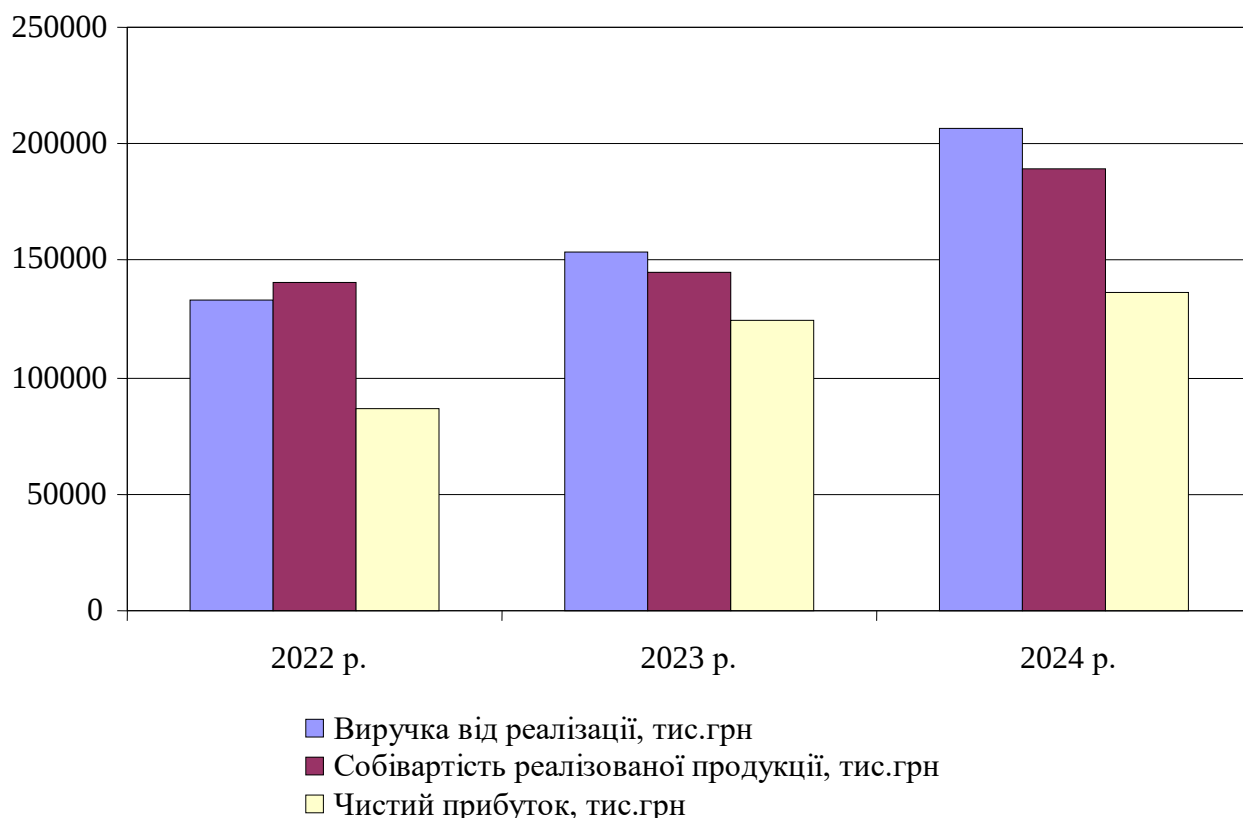


Рис.2.1. Динаміка основних показників діяльності підприємства
ТОВ «Будмайстер» за 2022-2024 рр.

З рис.2.1 видно, що в 2024 році порівняно з 2022 роком величина чистого прибутку ТОВ «Будмайстер» збільшилась на 8,8%, Даний показник склав 135867 тис. грн. Собівартість продукції в 2024 році збільшилась на 34,5%.

Незважаючи на деякі негативні тенденції, які є характерними для останнього кварталу 2022 року, дане підприємство постійно працювало над розширенням дилерської мережі, пошуком нових сучасних технологій, збільшенням асортименту продукції.

2.2. Аналіз основних тенденцій в системі управління підприємством

Результати діяльності на підприємства «Фабрика будівельних сумішей «Будмайстер» відповідно до річних звітів за 2019-2024 р. представлені в таблиці 2.2. Основним завданням зміни в області керування підприємством є підвищення якості виконання функцій керування основним персоналом організації. Сюди можна включити заходи щодо підвищення мотивації праці, формуванню в колективі почуття «ліктя», підвищенню професійного рівня працівників, найбільш оптимальних можливостей для реалізації здатностей окремих особистостей і т.д. Зміна персоналу ставиться до найбільш визначального типу успіху організаційних змін, тому що супроводжує й становить базу всіх інших змін. Від правильності й своєчасності змін в області керування персоналом залежить формування колективу, здатного вивести організацію в лідери.

Представимо динамічний ряд декількома рівнями результативного показника, зокрема, показниками обсягу доходу за кілька років, а також середньорічною чисельністю персоналу й середньорічним виробленням. Виникає необхідність визначити вплив зміни окремих факторів на приріст результативного показника за допомогою індексної факторної моделі [4,7].

Так, по підприємству є динамічний ряд даних за базисний рік (2005р.) і за наступні роки роботи (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

Динаміка обсягу реалізації, чисельності персоналу й вироблення на підприємстві «Фабрика будівельних сумішей «Будмайстер» за 2019-2024 р.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Обсяг реалізації, млн. грн.	6,751	12,940	31,164	48,290	59,560	63,990
Середньорічна чисельність персоналу, чіл.	33	109	399	580	726	1018
Середньорічний виробіток, тис. грн. /чіл	204,6	118,7	78,1	83,3	82,0	62,9

Побудуємо за даними табл. 2.2. діаграму, що характеризує динаміку показників середньорічної чисельності персоналу й середньорічного вироблення (рис. 2.2), це дозволить наочно представити закономірності процесів, що відбуваються.

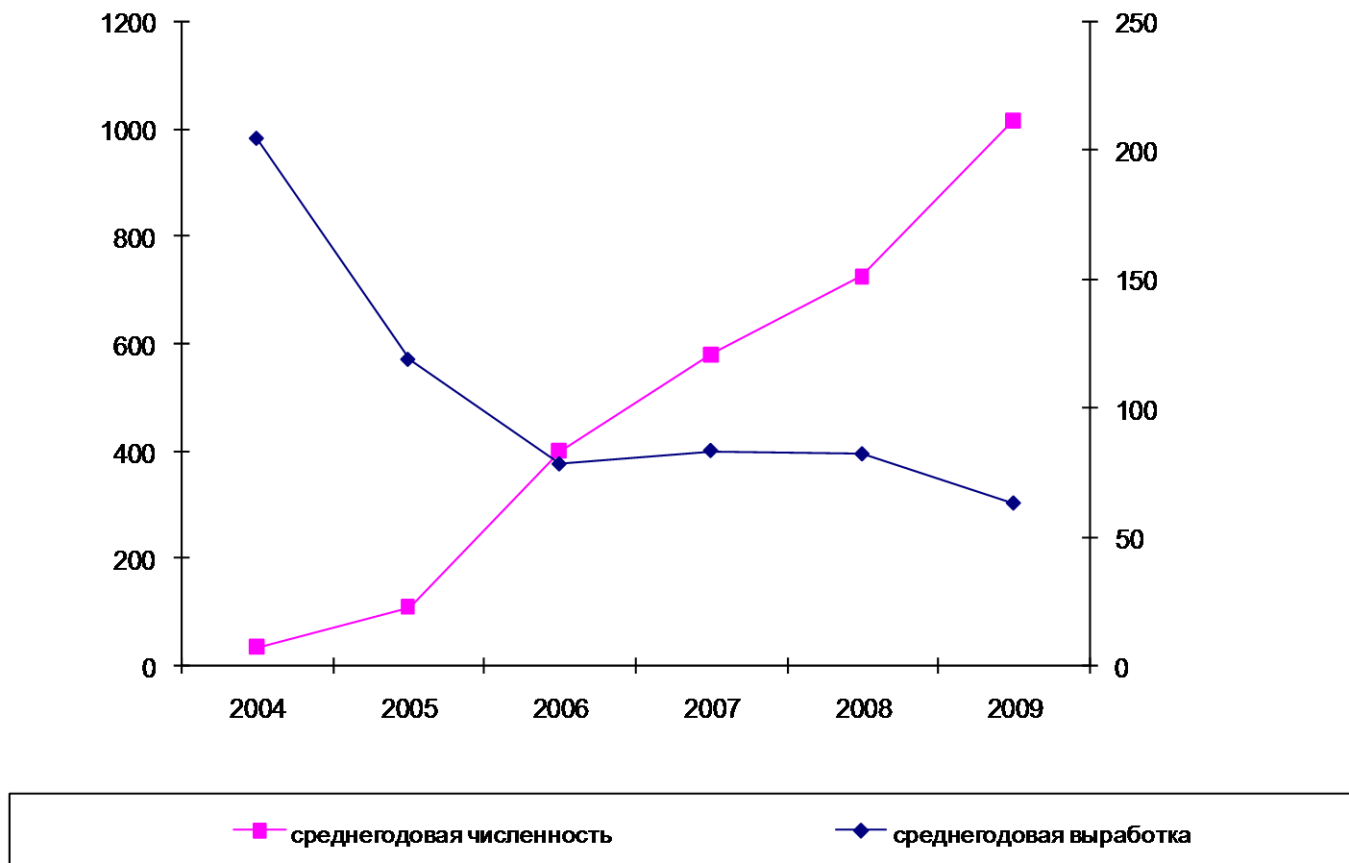


Рис. 2.2. Динаміка показників середньої чисельності персоналу й рівня середньорічного виробітку по ТОВ «Будмайстер»

З наведених даних можна виявити ряд тенденцій і закономірностей, характерних для всіх підрозділів підприємства: стійкий ріст середньорічної чисельності персоналу й продуктивність праці. Розглянемо динаміку зміни середньорічної чисельності працівників і середнього виробітку (табл.2.3).

Таблиця 2.3

Основні показники динаміки продуктивності на підприємстві «Фабрика будівельних сумішей «Будмайстер» в 2019-2024 р.

	2019/20	2021/20	2022/21	2023/22	2024/23	Разом
Абсолютна зміна середньорічної чисельності, чіл.	76	290	181	146	292	985
Коефіцієнт динаміки зміни середньої чисельності, %	330,3	366,1	145,4	125,2	140,2	3084,8
Абсолютна зміна середнього річного виробітку, тис. грн. /чіл.	-85,9	-40,6	5,2	-1,3	-19,1	-141,7
Коефіцієнт динаміки зміни середнього виробітку %	58,0	65,8	106,7	98,4	76,7	30,74

За наведеним даними визначимо загальний приріст доходу, виділивши приріст, отриманий за рахунок росту продуктивності праці (вироблення) працівників і за рахунок зміни середньої облікової чисельності працівників за кожний наступний рік у порівнянні з попереднім роком, і підсумуємо ці дані за останні роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз зміни обсягу реалізації на підприємстві
«Будмайстер» в 2019-2024 р. (тис. грн.)

	2019/20	2021/20	2022/21	2023/22	2024/23	Разом
Загальна зміна обсягу реалізації	6189	18224	17126	11270	4430	57239
Внаслідок зміни середнього виробітку	-9358,8	-16203,5	2988,9	-885,8	-19525,3	-42984,4
Внаслідок зміни чисельності працівників	15547,8	34427,5	14137,1	12155,8	23955,3	100223,4

Підрахована за останні 5 років сума змін доходу підприємства внаслідок зміни середнього виробітку й чисельності працівників (сума по роках) дорівнює загальній зміні доходу в 2024 р. у порівнянні з обсягом доходу за 2019 р.

По результатам розрахунків, здійснених по даному досліджуваному

підприємству виявлені значні невикористані резерви раціоналізації управлінських процесів. Вплив на цей показник складової взаємодії із зовнішнім середовищем дає підставу до акцентування уваги на створення методичних основ удосконалення функцій керування, спрямованих на розрахунок дії зовнішніх факторів системи.

Отримані результати аналізу виконання управлінських процесів відображають вихідні показники балансу виконання внутрішніх підсистем і зовнішніх функцій всієї системи керування. Узагальнення результатів дослідження, виконаного по даному досліджуваному підприємству, направляє зусилля в напрямку вдосконалення й узгодження складових управлінського процесу відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Обґрунтування економічно доцільних витрат на управлінський процес при певному обсязі виробництва й щодо стабільної в певному тимчасовому періоді номенклатурі продукції служить вихідною базою для розробки заходів щодо вдосконалення шляхом поетапного функціонального аналізу в наступній послідовності:

- визначення кількості й підпорядкованості функціонально обумовлених відділів і підрозділів підприємства;
- обґрунтування витрат на функціонування підрозділів і розрахунок необхідної чисельності фахівців;
- проектування організаційної структури з метою визначення напрямку зміни структури організації;
- удосконалення положень про підрозділи й посадові інструкції із установленням пріоритетів по функціях і механізмів контролю за їхнім виконанням.

Динаміка середньої по відділі продуктивності праці буде залежати від наступних факторів: зміни вироблення в кожному підрозділі відділу й від зміни частки кожного підрозділу в загальному обсязі чисельності персоналу відділу. Таким чином, динаміка середньої по підприємству продуктивності праці залежить від зміни середнього вироблення в кожному відділі

підприємства й від зміни частки цих відділів у загальній чисельності підприємства. Вплив змін кожного із цих факторів на динаміку середньої буде оцінено звичайними індексами фіксованого складу й структурних зрушень.

Таблиця 2.5.

Розрахунок середнього темпу росту виробітку
на підприємстві «Фабрика будівельних сумішей «Будмайстер»

Структурні підрозділи підприємства		Базисний період (2020р.)			Звітний період (2024р.)			Середній темп росту вироблення, %
		Обсяг реалізації, тис. грн.	Чисельність, чіл.	Вироблення, тис. грн./чіл	Обсяг реалізації тис. грн.	Чисельність, чіл.	Вироблення, тис. грн/чіл	
		Q ₀	T ₀	W ₀	Q ₁	T ₁	W ₁	
1,0	Інженерно-технологічний	5540,0	64,0	86,6	9870,0	230,0	42,9	79,1
1,0	Інженерно-будівельний	6060,0	86,0	70,5	8570,0	190,0	45,1	86,2
1,0	Проектно – містобудівний	2644,0	36,0	73,4	9200,0	95,0	96,8	109,7
1,0	Архітектурно - будівельного проектування	3900,0	12,0	325,0	5800,0	20,0	290,0	96,3
Разом 1		18144,0	198,0	91,6	33440,0	535,0	62,5	88,0
2,0	Технологічного проектування об'єктів	4900,0	94,0	52,1	10900,0	230,0	47,4	96,9
2,0	Проектування зовнішніх і внутрішніх мереж, систем і споруджень	4190,0	80,0	52,4	9350,0	195,0	47,9	97,1
Разом 2		9090,0	174	52,2	20250,0	425,0	47,6	97,0
3,0	Конструкторський	1800,0	16,0	112,5	4200,0	30,0	140,0	107,6
3,0	Будівництво й монтаж інженерних і транспортних мереж	2130,0	11,0	193,6	6100,0	28,0	217,9	104,0
Разом 3		3930,0	27,0	145,6	10300,0	58,0	177,6	106,9
Разом		31164,0	399,0	78,1	63990,0	1018,0	62,9	93,0

Аналізуючи діаграму видів діяльності підприємства, можна помітити

різні тенденції в зміні чисельності персоналу, це говорить про наявність структурних зрушень, що мають місце на підприємстві, що також може вплинути на зміну середнього виробітку в межах усього підприємства.

Для розрахунку, крім всіх наявних середніх величин, необхідне обчислення відповідних часток чисельності персоналу підрозділів і відділів у загальному обсязі відділів і всього підприємства відповідно, а також розрахункових величин, що входять у факторні індекси. Результати розрахунку наведені в таблиці 2.6.

Визначимо за даними підсумкового рядка (табл. 2.4-2.5) зміна середньої по підприємству продуктивності праці, використовуючи формулу (2.1):

$$\frac{62.9}{78.1} = \frac{62.9}{76.399} * \frac{76.399}{78.262} * \frac{78.262}{78.1} = 0.823 * 0.976 * 1.002 = 0.805.$$

Різниці чисельників і знаменників факторних показників дозволяють зробити наступні висновки про вплив змін факторів на абсолютну зміну середньої продуктивності праці в цілому по підприємству (тис. грн.):

- вплив змін продуктивності праці в кожному підрозділі підприємстві: - 13,54,

- вплив зміни структури чисельності персоналу в межах відділів (зміна часток підрозділів): - 1,86,

- вплив зміни структури чисельності персоналу підприємства (зміна часток відділів): – 0,15.

Таблиця 2.6.

Структура персоналу по підприємству «Фабрика будівельних сумішей
«Будмайстер»

Структурні підрозділи підприємства		Частки		Розрахункові добутки	
		d_{o1}	d_{n1}	$W_{o0}d_{o1}d_{n1}$	$W_{n0}d_{n1}$
1,0	Інженерно-технологічний	0,430	-	19,557	-
1,0	Інженерно-будівельний	0,355	-	13,152	-
1,0	Проектно-містобудівний	0,178	-	6,854	-
1,0	Архітектурно-будівельного проектування	0,037	-	6,385	-

Продовження табл. 2.6

Разом 1		1,000	0,526	45,948	48,159
2,0	Технологічного проектування об'єктів	0,541	-	11,777	-
2,0	Проектування зовнішніх і внутрішніх мереж, систем і споруджень	0,459	-	10,033	-
Разом 2		1,000	0,417	21,810	21,810
3,0	Конструкторський	0,517	-	3,315	-
3,0	Будівництво й монтаж інженерних і транспортних мереж	0,483	-	5,326	-
Разом 3		1,000	0,057	8,641	8,293
Усього		-	1,000	76,399	78,262

З отриманих розрахунків можна зробити висновок про те, на зниження продуктивності праці по підприємству в цілому вплинули два фактори: зменшення вироблення в підрозділах і несприятливі структурні зрушення між підрозділами відділів.

Важливим аспектом удосконалення управлінського процесу, що розкривається при системному підході, є спрямованість на забезпечення потреб соціального суспільного характеру. Наприклад, функція працевлаштування не може бути реалізована без ряду інших, таких як виробництво продукції, задоволення роботою, відтворення робочої чинності, забезпечення платоспроможності споживачів і пов'язаного з нею попиту на продукцію цього підприємства. Розуміння й облік соціальних факторів економічної діяльності забезпечується в границях високого рівня досконалості управлінських процесів, побудованих з урахуванням динаміки взаємодії зовнішніх, суспільно обумовлених функцій, і функцій виробничої системи.

2.3 Аналіз бізнес-процесів підприємства та їх вплив на організаційний потенціал

Ефективне функціонування ТОВ «Будмайстер» значною мірою визначається якістю та узгодженістю його бізнес-процесів, оскільки саме вони формують організаційну структуру, забезпечують результативність управління та визначають рівень організаційного потенціалу підприємства. Аналіз бізнес-процесів дозволяє оцінити, наскільки раціонально побудовані внутрішні операції, виявити «вузькі місця» та визначити напрями підвищення організаційної спроможності компанії.

Основні бізнес-процеси ТОВ «Будмайстер» формуються відповідно до специфіки діяльності підприємства, яке працює на ринку будівельних матеріалів і послуг. До ключових процесів належать:

- постачання та закупівля будівельних матеріалів
- логістика та складське зберігання
- продаж та консультаційно-сервісне обслуговування клієнтів
- фінансово-економічне управління та бухгалтерський облік
- управління персоналом
- маркетинг, формування асортименту та управління цінами

Бізнес-процеси підприємства можна класифікувати на такі групи:

1. Основні процеси, що створюють цінність для клієнта (закупівля, збут, логістика).
2. Управлінські процеси (стратегічне управління, планування, контроль).
3. Допоміжні процеси (кадрове забезпечення, ІТ-підтримка, адміністративні функції).

Якість управління цими процесами визначає рівень організаційного потенціалу підприємства, оскільки забезпечує ефективну координацію дій, оптимальний розподіл ресурсів та стабільність роботи всього підприємства.

Процес закупівлі є одним з найбільш ресурсомістких. Здійснюється взаємодія з низкою постачальників, що забезпечує гнучкість формування асортименту, але водночас ускладнює контроль якості поставок та своєчасність виконання замовлень.

Виявлені проблеми:

- відсутність єдиної електронної системи контролю закупівель;
- затримки з доставкою окремих позицій;
- недостатня узгодженість між відділом продажу та відділом постачання.

Ці недоліки негативно впливають на організаційний потенціал, оскільки знижують рівень операційної надійності та ускладнюють управлінські рішення.

Складські операції здійснюються з використанням паперових журналів та частково автоматизованих систем. Це створює ризики помилок у документації, збільшує час обробки замовлень і знижує продуктивність персоналу. Виявлено такі проблеми:

- неефективне використання складських площ;
- недостатня автоматизація обліку;
- перевантаження складу окремими видами продукції.

Наслідком цього є зменшення гнучкості підприємства та підвищення витрат, що негативно позначається на організаційному потенціалі та конкурентоспроможності.

На основі проведеного аналізу можна визначити такі напрями впливу бізнес-процесів на організаційний потенціал підприємства:

1. Недостатня автоматизація процесів та відсутність єдиної інформаційної системи ускладнюють прийняття управлінських рішень, зменшують точність прогнозів та знижують загальну ефективність управління.

2. Перевантаження персоналу, обмежені можливості навчання та недосконала система мотивації знижують продуктивність праці та рівень трудової залученості.

3. Низький рівень цифровізації бізнес-процесів обмежує можливості впровадження технологічних інновацій, що важливо для розвитку сучасного торговельно-будівельного підприємства.

4. Наявність «вузьких місць» у постачанні, логістиці та продажах призводить до перевитрат, затримок та невідповідності між запитами клієнтів і фактичними можливостями підприємства.

Проведений аналіз бізнес-процесів ТОВ «Будмайстер» показав, що підприємство має потенціал для розвитку, однак його організаційна спроможність значною мірою залежить від якості внутрішніх процесів. Основні проблеми зосереджені у сферах:

- цифровізації операцій;
- стандартизації та регламентації процесів;
- логістики та складського обліку;
- управління персоналом;
- взаємодії між структурними підрозділами.

Всі виявлені недоліки потребують системного вдосконалення та спрямовані на зміцнення організаційного потенціалу підприємства через оптимізацію бізнес-процесів, що буде детально розглянуто далі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Формування організаційного потенціалу підприємства є ключовим чинником його конкурентоспроможності, адаптивності та здатності забезпечувати стабільний розвиток у динамічному ринковому середовищі. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від якості управління бізнес-процесами, оскільки вони забезпечують логіку функціонування підприємства, узгодженість дій персоналу та раціональне використання ресурсів. На основі проведеного аналізу діяльності підприємства були визначені проблемні аспекти, що потребують системного вдосконалення. У цьому розділі обґрунтовано напрями підвищення організаційного потенціалу шляхом оптимізації ключових бізнес-процесів[14].

Одним із найбільш дієвих шляхів підвищення організаційного потенціалу є впровадження сучасних цифрових інструментів управління. Автоматизація бізнес-процесів дозволяє скоротити витрати часу, підвищити точність операцій, мінімізувати ризики помилок та забезпечити оперативність прийняття рішень. Цьому сприятимуть наступні заходи:

- Впровадження ERP-системи для інтеграції закупівель, складського обліку, логістики, фінансів і продажів в єдине інформаційне середовище. Це забезпечить прозорість операцій і підвищить якість управління.
- Встановлення CRM-системи для стандартизації роботи з клієнтами, підвищення рівня сервісу та збереження клієнтської бази.
- Автоматизація складських операцій, включаючи маркування товарів, електронний облік залишків та оптимізацію складських потоків.
- Запровадження електронного документообігу, що прискорить обмін інформацією між підрозділами та зменшить трудомісткість операцій.

Удосконалення цих процесів сприяє зміцненню інформаційного, операційного та управлінського потенціалів підприємства[7].

Враховуючи те, що однією з ключових проблем підприємства є нестабільність постачань та низький рівень автоматизації складських операцій, необхідно зосередити увагу на їх оптимізації. Для цього рекомендується провести наступне:

- Оптимізація взаємодії з постачальниками, зокрема укладання довгострокових контрактів, підвищення вимог до якості доставки та створення системи оцінювання постачальників.

- Розробка логістичної стратегії, що передбачає маршрутизацію доставки, планування обсягів запасів та мінімізацію витрат на транспортування.

- Використання технології штрих-кодування або RFID-міток, що підвищить швидкість складських операцій та точність обліку.

- Оптимізація складських площ, зокрема впровадження системи ABC/XYZ-аналізу для раціонального розміщення товарів.

Поліпшення логістичних та складських бізнес-процесів зміцнить операційну стійкість і підвищить адаптивність підприємства до змін попиту.

Процес продажів є одним із найважливіших для підприємства, оскільки він безпосередньо впливає на фінансові результати та ринкову позицію. Удосконалення цього процесу сприятиме підвищенню конкурентних переваг та покращенню іміджу компанії[18].

Основні напрями вдосконалення:

- Стандартизація процесів продажу через розробку посадових інструкцій, скриптів та алгоритмів взаємодії з клієнтами.

- Впровадження системи контролю якості обслуговування, включаючи зворотний зв'язок від клієнтів, оцінювання задоволеності та аналіз проблемних ситуацій.

- Розвиток сервісної підтримки, зокрема консультацій, послуг післяпродажного обслуговування та індивідуального супроводу клієнтів.

- Запровадження системи лояльності та програми заохочення постійних клієнтів.

Ці заходи підвищать клієнтський та маркетинговий потенціал підприємства, що є важливою складовою організаційного потенціалу[23].

Організаційний потенціал підприємства значною мірою залежить від компетентності, мотивації та залученості персоналу. Тому необхідно приділити особливу увагу удосконаленню HR-бізнес-процесів. Для цього пропонуються такі заходи:

- Запровадження системи регулярного навчання та підвищення кваліфікації, включаючи тренінги, курси, участь у професійних заходах.
- Створення системи оцінювання персоналу, що включає KPI, показники ефективності та критерії розвитку компетенцій.
- Впровадження сучасної моделі мотивації, яка враховує матеріальні та нематеріальні стимули (визнання, кар'єрне зростання, гнучкі умови праці).
- Автоматизація кадрового обліку та формування електронних карток працівників.

Удосконалення системи управління персоналом підвищить кадровий потенціал, що є ключовою складовою організаційного потенціалу підприємства[16].

Важливим аспектом формування організаційного потенціалу є налагодження ефективних внутрішніх комунікацій, що забезпечують узгодженість процесів та швидке прийняття рішень. з 3 цією метою рекомендовано:

- Створення єдиної внутрішньої інформаційної системи, що забезпечує доступ до актуальних даних для всіх підрозділів.
- Регламентація комунікаційних процесів, включаючи порядок нарад, звітності та передачі інформації між відділами.
- Формування проєктних команд для вирішення стратегічних завдань, що сприяє розвитку командної роботи.
- Впровадження корпоративних стандартів та політик, які забезпечують єдине розуміння цілей підприємства.

Покращення внутрішньої комунікації підвищить організаційну узгодженість, що позитивно вплине на здатність підприємства до швидкої адаптації[16].

Впровадження запропонованих напрямів удосконалення бізнес-процесів дозволить:

- підвищити точність управлінських рішень через цифровізацію діяльності;
- зменшити витрати завдяки оптимізації логістики та складських операцій;
- підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів;
- покращити якість обслуговування клієнтів і збільшити обсяги продажу;
- підвищити компетентність персоналу та рівень його залученості;
- зміцнити інноваційний потенціал підприємства;
- забезпечити стабільний розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, удосконалення бізнес-процесів виступає ключовим механізмом формування організаційного потенціалу підприємства та створює основу для його довгострокового зростання

ВИСНОВКИ

Актуальність теми обумовлена сучасними умовами розвитку економіки, високою конкуренцією та динамічними змінами на ринку. Організаційний потенціал підприємства визначає його здатність ефективно використовувати ресурси, впроваджувати інновації, адаптуватися до змін та забезпечувати стабільність діяльності. Ефективне управління бізнес-процесами виступає ключовим механізмом формування та розвитку цього потенціалу.

Теоретичний аналіз показав, що організаційний потенціал підприємства складається з кількох взаємопов'язаних компонентів: кадрового, управлінського, інформаційного, інноваційного та фінансового потенціалів. Бізнес-процеси підприємства, будучи системою взаємопов'язаних дій, забезпечують функціонування всіх цих компонентів і є основою для підвищення організаційної спроможності.

Аналіз діяльності ТОВ «Будмайстер» дозволив виявити основні проблеми в організації бізнес-процесів, що впливають на рівень організаційного потенціалу: недостатня автоматизація закупівель, складських операцій та продажів; відсутність єдиної системи контролю інформації; недостатня стандартизація процесів; обмежена система розвитку та мотивації персоналу.

Виявлено вплив бізнес-процесів на організаційний потенціал підприємства:

- недостатня цифровізація знижує управлінську спроможність;
- неефективна логістика та складські операції зменшують операційну ефективність;
- слабка система продажу та обслуговування клієнтів знижує маркетинговий та клієнтський потенціал;
- обмежений розвиток персоналу впливає на кадровий потенціал.

Розроблені напрями удосконалення бізнес-процесів дозволяють зміцнити організаційний потенціал підприємства. До них належать:

- цифровізація та автоматизація бізнес-процесів;
- оптимізація процесів постачання, логістики та складського обліку;
- підвищення ефективності продажів та клієнтського обслуговування;
- розвиток кадрового потенціалу через навчання, мотивацію та оцінку персоналу;
- вдосконалення внутрішньої комунікації та інтеграції процесів.

Очікувані результати впровадження заходів: підвищення продуктивності та якості роботи підприємства, зменшення витрат, покращення обслуговування клієнтів, підвищення компетентності персоналу, розвиток інноваційного потенціалу, посилення конкурентоспроможності та забезпечення стабільного довгострокового розвитку. Ефективне управління бізнес-процесами є стратегічним інструментом формування організаційного потенціалу підприємства. Впровадження комплексних заходів щодо удосконалення процесів дозволяє забезпечити узгодженість дій підрозділів, підвищити продуктивність, оптимізувати ресурси та створити основу для сталого розвитку і зростання конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білошапка, В. І. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Київ: КНЕУ, 2019. 256 с.
2. Бойківська Г. М. Основні аспекти системи управління організаційними ресурсами й організаційним розвитком аграрного підприємства / Г. М. Бойківська // Тези доповідей міжнар. наук.практ. конф. *"Стратегія ресурсозберігаючого використання аграрно-економічного потенціалу на основі активізації інноваційно-інвестиційної діяльності об'єктивна передумова інтеграції країни в Світове співтовариство"*, (Тернопіль, 18 травня 2019 р.) / Терн. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ, 2019 р. С. 17-19.
3. Бондаренко, І. С. Управління змінами та оптимізація бізнес-процесів на підприємствах. Дніпро: ДНУ, 2022. 168 с.
4. Гриценко, О. І. Організаційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Київ: КНЕУ, 2020. 200 с.
5. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2015.
6. Железняк В. В. Механізм та методи діагностики фактичного стану економічного потенціалу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 40–46.
7. Занора В. О. Потенціал як основа розвитку підприємства: понятійнокатегоріальний апарат. *Проблеми та перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 40–51.
8. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монограф. / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. Х. : ІНЖЕК, 2018. 352 с.
9. Капаруліна І. М. Підходи до формування потенціалу підприємства: доцільність застосування. *Міжнародна стратегія економічного розвитку регіону : матеріали III Міжнародної наук.-практ.*

конф., м. Суми, 19–21 червня 2021 р. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : СумДУ, 2021. С. 47–49.

10. Ковальчук, О. М. Організаційний потенціал підприємства: теорія та практика розвитку. Харків: ХНЕУ, 2020. 224 с.

11. Кригульська Т.В. Деякі аспекти проблеми структуризації організаційної культури підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2020. № 3. С. 76–80.

12. Кузнєцова Т. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Т. В. Кузнєцова, Ю. В. Красовська, О. М. Подлевська. Рівне : НУВГП, 2016. 195 с.

13. Кузьменко, П. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: методи та інструменти. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 160 с.

14. Литвин, С. П. Бізнес-процеси та їх оптимізація в умовах сучасного ринку. Львів: ЛНУ, 2018. 192 с.

15. Мельник, І. В. Стратегічне управління організаційним потенціалом підприємства. Дніпро: ДНУ, 2021. 208 с.

16. Міністерство економіки України. Методичні рекомендації щодо оцінки організаційного потенціалу підприємств. Київ, 2020. 48 с.

17. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства : сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. –Вип. 17. – С. 308–313.

18. Отенко І. П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємств : монографія / І.П.Отенко, Г.А. Іващенко, Л.М. Малярець Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 348 с.

19. Прохоров, В. В. Моделювання та оптимізація бізнес-процесів. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 176 с.

20. Савченко, М. П. Системне управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. Харків: ХНЕУ, 2021. 184 с.

21. Сайт Державної служби статистики України. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 30.11.2025).

22. Сайт ТОВ «Будмайстер». Режим доступу: <https://budmaster.ua> (дата звернення: 30.11.2025).
23. Харченко, Т. О. Цифровізація бізнес-процесів і підвищення ефективності підприємств // *Економіка і управління*. 2022. №3. С. 45–53.
24. Шабатура Т. С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1(1). С. 26–30.
25. Шевченко, В. В. Інноваційний потенціал підприємства та його формування через управління бізнес-процесами // *Вісник економічної науки України*. 2021. №4. С. 72–81.
26. Ярославський А. О. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Випуск 20. Ч. 3. С. 174–177.