

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему:

**«Система управління бізнес-процесами як стратегічний елемент
діяльності підприємства»**

Здобувач **Зубак Олена Владиславівна**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Групи **ТУпд-8-24-М1М(2.0здс)**

науковий керівник роботи

к.е.н. доц. **Мірошниченко Олексій Володимирович**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Випускна кваліфікаційна робота допущена до захисту
рішенням засідання кафедри
протокол № __ від «__» _____.

завідувач кафедри

(прізвище, ім'я, по-батькові)

м. Київ – 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Економічна сутність та роль бізнес-процесів у системі управління підприємством	6
1.2. Теоретичні підходи, методи та моделі управління бізнес-процесами	15
1.3. Стратегічне значення системи управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації бізнесу.....	23
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"»	35
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства	35
2.2. Дослідження існуючої системи управління бізнес-процесами підприємства	47
2.3. Оцінка ефективності бізнес-процесів та виявлення проблем управління на підприємстві.....	57
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"»	68
3.1. Напрями оптимізації системи управління бізнес-процесами підприємства	68
3.2. Впровадження цифрових технологій та інструментів автоматизації бізнес-процесів	78
3.3. Оцінка стратегічної та економічної ефективності запропонованих заходів.....	89
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	113

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання система управління бізнес-процесами виступає фундаментальним елементом забезпечення стратегічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Посилення ринкової конкуренції, масштабна цифровізація економіки та висока динамічність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність переходу підприємств від традиційних ієрархічних структур до процесно-орієнтованих моделей управління. Сучасні бізнес-процеси розглядаються не просто як послідовність виробничих операцій, а як стратегічний актив організації, що визначає її швидкість адаптації до ринкових змін та рівень задоволення споживачів. Для українських підприємств, що працюють в умовах економічної нестабільності та динамічного масштабування діяльності, проблема неефективності внутрішніх процесів набуває особливої гостроти. Традиційні методи управління не забезпечують необхідної гнучкості та часто призводять до диспропорцій між зростанням доходів і рівнем рентабельності. Досягнення стійкого фінансового результату вимагає впровадження методологій безперервного вдосконалення, усунення втрат та радикального реінжинірингу за підтримки цифрових технологій. Впровадження ERP-систем, засобів автоматизації та сучасних управлінських моделей (зокрема, Lean Six Sigma) дозволяє оптимізувати операційний цикл, скоротити витрати та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Зазначені фактори зумовлюють високу актуальність теми магістерської роботи, її теоретичну та практичну значущість.

Ступінь наукового розроблення проблеми. Проблематика управління бізнес-процесами, їх реінжинірингу та цифровізації постійно перебуває в центрі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних аспектів процесного і стратегічного менеджменту зробили такі вчені, як В. Г. Алькема, С. Воробйова, Т. Дем'яненко, І. А. Ігнатська, М. О. Прокопенко, О. В. Ревенко, О. М. Сумець, Л. О. Чорна, В. В. Шарко, а також

Дж. Джестон (J. Jeston) та інші. Водночас, незважаючи на ґрунтовні напрацювання наукової спільноти, питання комплексної оптимізації макропроцесів логістики та збуту на вітчизняних виробничих підприємствах в умовах їх швидкого масштабування та дисбалансу ресурсів залишаються недостатньо розкритими і потребують подальшого дослідження.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних заходів щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» з метою підвищення його маржинальності, операційної ефективності та стратегічної конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі **завдання**:

1. Дослідити теоретико-методичні основи управління бізнес-процесами підприємства, визначити їх сутність, класифікацію, сучасні моделі оптимізації та стратегічне значення в умовах цифрової трансформації бізнесу.
2. Проаналізувати фінансово-господарський стан ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», здійснити діагностику існуючої системи управління бізнес-процесами та виявити основні недоліки організаційної взаємодії і причини операційної неефективності.
3. Розробити комплексний проєкт удосконалення бізнес-процесів компанії на основі реінжинірингу макропроцесу логістики, впровадження методології Lean Six Sigma та засобів цифрової автоматизації, а також здійснити розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління бізнес-процесами на вітчизняному підприємстві ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"».

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи та практичний інструментарій удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства.

Методи дослідження. Методологічною основою роботи є загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У першому розділі застосовано методи наукової абстракції, синтезу та узагальнення для систематизації теоретичних підходів до управління процесами. У другому розділі використано методи фінансового аналізу (для оцінки майнового стану, ліквідності та рентабельності), функціонально-вартісний аналіз (для оцінки вартості та втрат макропроцесів), а також метод SWOT-аналізу. У третьому розділі застосовано методи процесного моделювання, а також інструментарій інвестиційного аналізу (розрахунок показників NPV, ROI, IRR та дисконтованого періоду окупності) для обґрунтування доцільності впровадження цифрових інновацій.

Інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативно-правові акти України, праці вітчизняних та зарубіжних науковців у сфері стратегічного та процесного менеджменту, матеріали науково-практичних конференцій, а також внутрішня фінансова, управлінська та статистична звітність ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЙКА"» за 2023–2025 роки.

Структура та обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох взаємопов'язаних розділів, загальних висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Логіка побудови роботи повністю відображає послідовність вирішення поставлених завдань. Основний текст роботи викладено на 110 сторінках. Текст роботи ілюстровано 18 таблицями та 10 рисунками, які наочно демонструють результати проведеного аналізу і структурну архітектуру розроблених заходів. Список використаних джерел налічує 75 найменувань. Робота містить 3 додатки (фінансова звітність та схеми бізнес-процесів підприємства).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та роль бізнес-процесів у системі управління підприємством

У сучасному науковому дискурсі категорія «бізнес-процес» розглядається як фундаментальна основа функціонування будь-якого підприємства, що визначає логіку та послідовність дій, необхідних для створення цінності для споживачів. Ефективність управління в умовах динамічного ринку дедалі більше залежить від здатності організації забезпечувати узгоджене виконання взаємопов'язаних операцій. Формування теоретичних підходів до трактування цього поняття відбувалося паралельно з розвитком стратегічного менеджменту, реінжинірингу та цифровізації.

Науковці наголошують на багатогранності змісту цієї дефініції. Як зазначено в одному з досліджень, «бізнес-процес – це сукупність засобів, заходів та методів, у тому числі відповідних інформаційних технологій, спрямованих на кардинальне покращення ключових показників діяльності підприємства» [14]. Такий підхід акцентує увагу на інструментальній ролі процесів у досягненні стратегічних змін.

Інша група дослідників фокусується на структурній впорядкованості. З цієї позиції «бізнес-процес – спеціально впорядкована послідовність роботи в часі та просторі з визначеним початком і кінцем, а також точним визначенням входів і виходів» [10]. Це визначення підкреслює важливість часових та просторових меж у реалізації господарської діяльності.

З позиції створення споживчої вартості, бізнес-процес трактується як «впорядкована сукупність послідовних і взаємопов'язаних дій, що здійснюються визначеним відповідальним суб'єктом («власником процесу») із використанням організаційних ресурсів з метою трансформації вхідних елементів у вихідний продукт чи послугу, які створюють додану вартість для споживачів» [28]. Даний

підхід інтегрує функціональні та стратегічні аспекти управління, виділяючи роль «власника процесу». Узагальнення основних теоретичних підходів до трактування поняття наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Основні підходи до трактування поняття «бізнес-процес»

Підхід	Характеристика підходу
Операційно-функціональний	Розглядає процес як сукупність операцій та дій, що перетворюють ресурси в результат
Клієнтоорієнтований	Акцентує увагу на створенні цінності та задоволенні потреб споживачів
Системно-структурний	Процес як система взаємопов'язаних елементів («вхід – трансформація – вихід»)
Реінжиніринговий	Орієнтується на радикальне перепроєктування та кардинальне покращення показників
Цифрово-інформаційний	Розглядає процеси як інформаційно керовані системи в межах цифрового середовища

Джерело: розроблено автором на основі [8, 15, 35, 59].

Перехід від традиційної функціональної моделі до процесного бачення забезпечує безперервність створення результату та координацію всіх елементів системи управління. Міжнародні стандарти якості також підтримують цю логіку, де процес визначається як «сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, які використовують входи для отримання запланованих результатів (виходів)» [28].

Використання інформаційних технологій та сучасних BPM-систем дозволяє розглядати бізнес-процеси як механізм забезпечення стратегічної гнучкості. Це свідчить про поступове ускладнення змісту дефініції: від вузького розуміння окремої операції до сприйняття бізнес-процесу як стратегічного ресурсу, що формує конкурентні переваги підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

Розвиток процесного підходу до управління підприємством зумовив необхідність системного групування бізнес-процесів відповідно до їх функціонального призначення, рівня впливу на результати діяльності та місця у загальній структурі менеджменту. Чітка класифікація дозволяє забезпечити прозорий розподіл відповідальності між учасниками, підвищити ефективність контрольних процедур та сформулювати методичну основу для подальшого

моделювання й оптимізації господарської діяльності. У науковому середовищі структура процесів часто розглядається через призму галузевої специфіки та стратегічних пріоритетів організації.

Найбільш поширеним у теорії управління є поділ бізнес-процесів на чотири функціональні групи. Науковці зазначають, що «основу для класифікації бізнес-процесів становлять чотири базові категорії: основні бізнес-процеси; забезпечуючі бізнес-процеси; управлінські бізнес-процеси; бізнес-процеси розвитку» [33, с. 39]. Кожна з цих категорій виконує специфічну роль у механізмі створення доданої вартості та підтримки життєздатності бізнес-системи.

Характеризуючи змістовне наповнення цих груп, слід виділити основні процеси як такі, що безпосередньо генерують дохід. У спеціалізованій літературі вони трактуються як «Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що представляють цінність для клієнта і забезпечують одержання доходу для організації» [19, с. 56]. Саме ці процеси визначають конкурентні позиції підприємства на ринку та рівень задоволення потреб споживачів.

Для підтримки стабільності функціонування основної діяльності виділяють групу допоміжних операцій. Згідно з встановленими підходами, це «забезпечуючі Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації» [19, с. 44]. Ефективність цієї групи впливає на загальну стійкість системи управління, хоча вони й не створюють прямої цінності для зовнішнього клієнта.

Управлінський та інноваційний аспекти діяльності відображені в наступних групах процесів. Управлінська складова включає «увесь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи у цілому» [26, с. 60]. У свою чергу, процеси розвитку орієнтовані на перспективні зміни та вдосконалення. Це «Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дає змогу створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників, а також націлені на отримання прибутку в

довгостроковій перспективі» [29, с. 163]. Узагальнена класифікація бізнес-процесів наведена у табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація бізнес-процесів підприємства

Вид бізнес-процесу	Характеристика
Основні	Формують кінцевий продукт або послугу та створюють споживчу цінність
Допоміжні	Забезпечують ресурсну та організаційну підтримку основної діяльності
Управлінські	Спрямовані на планування, координацію, контроль та прийняття рішень
Процеси розвитку	Пов'язані з інноваціями, модернізацією та цифровою трансформацією
Макропроцеси	Охоплюють стратегічно важливі напрями діяльності підприємства
Підпроцеси та операції	Деталізують окремі етапи виконання робіт

Джерело: розроблено автором на основі [18, 21, 24, 36].

Окрім функціонального групування, суттєвого значення набуває ієрархічна структуризація. У межах цього підходу виділяють «бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси) – сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями» [35, с. 126]. Така декомпозиція необхідна для побудови комплексних моделей управління та автоматизації діяльності.

Систематизація бізнес-процесів створює методичну базу для оцінювання результативності окремих напрямів та формування стратегічних рішень щодо їх вдосконалення. Використання комплексного підходу дозволяє інтегрувати функціональні, управлінські та цифрові елементи в цілісну систему управління. Такий розподіл сприяє оптимізації ресурсів та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

Ефективність функціонування бізнес-процесів значною мірою залежить від чіткого визначення їх структури, основних елементів та учасників, які забезпечують реалізацію процесного підходу в діяльності підприємства. У сучасній системі менеджменту бізнес-процес розглядається як цілісна сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на перетворення ресурсів у результат, що має

цінність для споживача [40]. Такий підхід формує основу для побудови ефективної системи управління, орієнтованої на результативність, швидкість реагування та стратегічну адаптивність підприємства. Науковці наголошують, що «їх структура корелює з науковою моделлю «вхід–трансформація–вихід–споживач–зворотний зв’язок», що забезпечує ефективність, адаптивність та стратегічну узгодженість» [53, с. 84].

Структура бізнес-процесу формується з окремих елементів, які перебувають у постійному взаємозв’язку. Базовими складовими будь-якого процесу є вхідні ресурси, механізм виконання операцій, вихідний результат та система контролю. Вхідними елементами виступають матеріальні, фінансові, інформаційні та трудові ресурси. У науковій літературі до ресурсного забезпечення та результатів відносять: «Ресурси: земля, устаткування, персонал, інформація, програмне забезпечення; Результат: готова продукція, послуга, інформація, нова споживча вартість» [44]. Важливим елементом структури є механізм управління, який включає методи координації та систему оцінювання ефективності. Саме управлінська складова забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами та дозволяє адаптувати процеси до змін зовнішнього середовища.

Окрему роль у структурі бізнес-процесів відіграють учасники. У наукових працях виділяють власників процесів, виконавців та споживачів результатів діяльності. Власник бізнес-процесу відповідає за його результативність та досягнення поставлених цілей. Дослідники трактують цей елемент як «впорядковану сукупність послідовних і взаємопов’язаних дій, що здійснюються визначеним відповідальним суб’єктом («власником процесу») із використанням організаційних ресурсів» [28]. Власник процесу — це «особа, яка має у своєму розпорядженні ресурси, планує, управляє ходом процесу, несе відповідальність за його результат і ефективність, забезпечує взаємодію всіх учасників процесу» [60]. Слід враховувати, що «учасниками будівельного бізнес-процесу виступають: інвестор, замовник, генеральний підрядник будівельного підприємства, підрядники і проектувальники» [60], що свідчить про складність

рольової структури у великих проектах. Основні елементи та учасники процесу систематизовані на рис. 1.1.

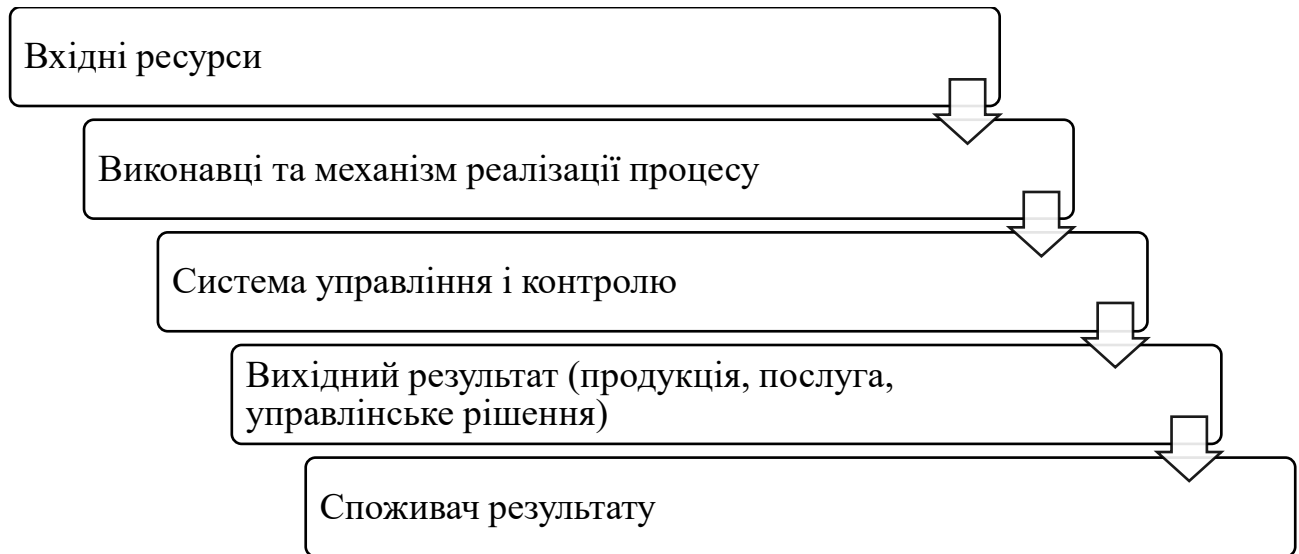


Рисунок 1.1. Основні елементи та учасники бізнес-процесу

Джерело: розроблено автором на основі [19,28, 60, 67]

Суттєвого значення набуває також інформаційна складова бізнес-процесів. Інформаційні потоки забезпечують передачу даних між етапами та формують основу для прийняття управлінських рішень. Розвиток ERP-систем та CRM-платформ сприяв переходу до інтегрованого управління, де інформація є стратегічним ресурсом [9, с. 54]. Важливу функцію виконують індикатори процесу, що являють собою «сукупність кількісних або якісних параметрів, що характеризують процес і його результат (вихід)» [38, с. 163].

У сучасній практиці управління структура бізнес-процесів орієнтується на інтеграцію функціональних та цифрових компонентів. Подібний підхід забезпечує підвищення прозорості діяльності підприємства та створення передумов для автоматизації управлінських процедур. Водночас чітке визначення елементів та учасників формує базу для подальшого аналізу їх ефективності та стратегічного вдосконалення.

У сучасних умовах господарювання система управління підприємством дедалі більше орієнтується на процесний підхід, у межах якого ключовим об'єктом менеджменту виступають бізнес-процеси. Цей підхід забезпечує

інтеграцію окремих функціональних напрямів діяльності організації в єдину систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей та створення споживчої цінності [59, с. 270]. Взаємозв'язок процесів із системою управління проявляється через координацію ресурсів, управлінських рішень, інформаційних потоків та організаційної структури. Науковці підкреслюють, що «система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно у кілька підсистем, що виконують призначені функції, які залежні від стратегічних планів підприємства» [19, с. 54].

Традиційна функціональна система управління базувалася на жорсткому поділі підприємства на окремі підрозділи, що часто призводило до дублювання операцій та бюрократизації. Перехід до процесного підходу змінює акценти з виконання окремих функцій на реалізацію цілісних процесів, що проходять крізь усі рівні ієрархії [35, с. 74].

Бізнес-процеси виступають основою для формування управлінських рішень, оскільки саме через них реалізуються стратегічні, тактичні та оперативні цілі. Планування передбачає визначення параметрів процесів, необхідних активів та очікуваних результатів. Організаційна функція забезпечує розподіл повноважень між учасниками, тоді як контроль дозволяє оцінити рівень відповідності фактичних показників плановим. Напрями взаємозв'язку бізнес-процесів із системою управління подані у табл. 1.3.

Особливого значення набуває узгодженість процесів із загальною стратегією розвитку, що визначає здатність підприємства формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову стійкість. Відповідно до встановлених принципів, «управління бізнес-процесами дозволяє підприємству встановлювати свої процеси, координувати їх виконання, а також значно підвищувати якість, ефективність і управління підприємством, адаптуючи кожен процес до бажаних бізнес-результатів за допомогою технологій та інтеграції» [23, с. 178].

Таблиця 1.3.

Взаємозв'язок бізнес-процесів із функціями системи управління підприємством

Функція управління	Прояв та зміст у межах бізнес-процесів
Планування	Визначення цільових орієнтирів, ресурсного забезпечення та параметрів виконання
Організація	Формування механізмів взаємодії учасників та чіткий розподіл відповідальності
Мотивація	Створення системи стимулів для ефективного виконання етапів процесу
Контроль	Моніторинг результативності, оцінювання якості виходів та виявлення відхилень
Регулювання	Оперативне коригування алгоритмів дій відповідно до змін зовнішнього середовища

Джерело: розроблено автором на основі [18, 29, 35, 59].

Важливим елементом цього взаємозв'язку є інформаційне забезпечення. Сучасні цифрові платформи інтегрують бізнес-процеси в єдиний простір, що сприяє прискоренню прийняття управлінських рішень. Система менеджменту та процесна структура формують взаємозалежний механізм, де функції управління реалізуються через конкретні операційні ланцюжки. Подібна організація діяльності підвищує гнучкість підприємства та створює умови для його ефективного розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Результативність функціонування сучасного суб'єкта господарювання безпосередньо корелює з якістю архітектури його внутрішніх операцій. В умовах ринкової економіки ефективність бізнес-процесів виступає фундаментальним фактором забезпечення конкурентоспроможності, оскільки саме організація процесів визначає швидкість адаптації до зовнішніх збурень, рівень завантаження потужностей та здатність формувати стійкі ринкові переваги [19, с. 54]. Науковці наголошують, що «ефективне управління бізнес-процесами сприяє узгодженню внутрішніх можливостей підприємства із потребами ринку, дозволяє забезпечувати гнучкість, своєчасне реагування на зміни та формувати довгострокові конкурентні переваги» [28].

У межах процесного підходу успішність діяльності оцінюється не лише через фінансові індикатори, а й через рівень синергії між окремими

функціональними циклами. Оптимізація ланцюга створення вартості забезпечує скорочення часових лагів та раціоналізацію використання активів. Дослідники підкреслюють, що «ефектом реінжинірингу може стати значне покращення показників діяльності підприємства, до яких можна віднести: скорочення тривалості технологічних циклів, зростання оборотності капіталу, оптимізація ресурсів, зростання показників результативності» [14]. Такі трансформації дозволяють підприємству не лише утримувати лідерські позиції, а й здійснювати якісний перехід до інноваційних моделей розвитку. Узагальнені напрями впливу процесної ефективності на результати діяльності наведено на рис. 1.2.

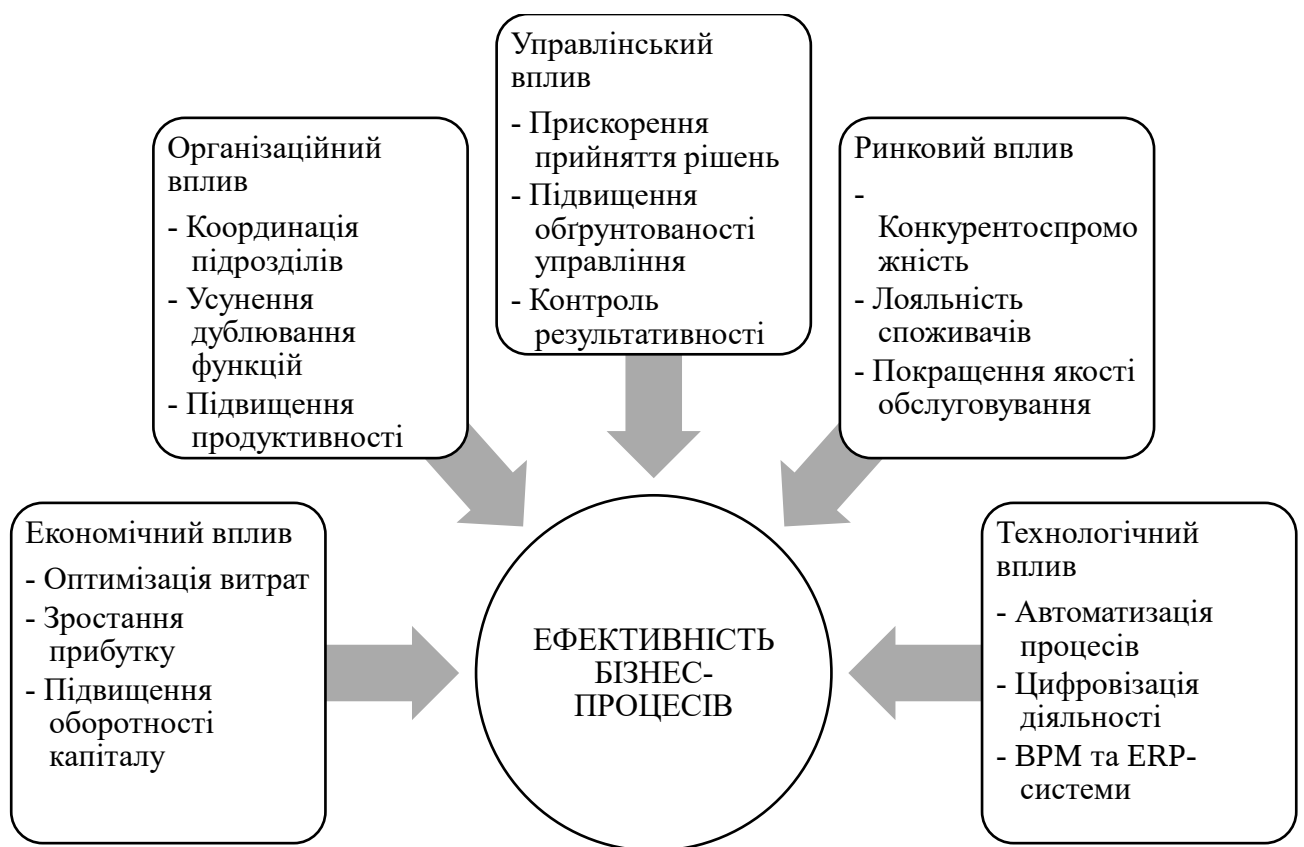


Рисунок 1.2. Вплив ефективності бізнес-процесів на результати діяльності підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [10; 14; 28; 35]

Ефективність бізнес-процесів сприймається як комплексна категорія, що інтегрує економічні, організаційні та цифрові аспекти. Економічний ефект проявляється у зниженні собівартості та зростанні прибутковості, тоді як організаційний аспект фокусується на продуктивності персоналу та прозорості

взаємодії підрозділів. Важливим інструментом посилення позицій на ринку є використання контрольно-критичних точок. Як зазначено у науковій літературі, «завдяки реінжинірингу бізнес-процесів на основі ККТ підприємства отримують можливість посилювати свою конкурентоспроможність, оптимізуючи ключові процеси та забезпечуючи їхню стійкість до зовнішніх викликів» [10].

Система оцінювання результативності бізнес-процесів базується на використанні ключових показників (KPI), які дозволяють ідентифікувати «вузькі місця» та оперативно коригувати алгоритми дій. Високий рівень організації процесів мінімізує вплив людського фактора та забезпечує стабільність якості продукції. Використання сучасних BPM-систем створює передумови для моніторингу ефективності в режимі реального часу, що є критично важливим для виживання підприємства в умовах глобальної цифровізації.

1.2. Теоретичні підходи, методи та моделі управління бізнес-процесами

Розвиток концепцій управління бізнес-процесами безпосередньо пов'язаний із трансформацією підходів до організації діяльності підприємств та системними змінами у зовнішньому економічному середовищі. Формування сучасного процесного менеджменту відбувалося поступово — від жорстких функціональних моделей до інтегрованих цифрових систем, орієнтованих на безперервне вдосконалення та стратегічну адаптацію підприємства. Еволюція цих поглядів відображає зміну управлінських пріоритетів, зростання ролі інформаційних технологій та необхідність постійного підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Початковий етап розвитку базувався на функціональному підході, який домінував у менеджменті протягом більшої частини XX століття. У межах цієї парадигми підприємство розглядалося як сукупність окремих підрозділів, де основна увага приділялася спеціалізації праці та вертикальній системі підпорядкування. Наукові витoki цього періоду походять із теорій управління Ф.

Тейлора та А. Файоля, які пропонували застосовувати методи для розробки оптимальних процесів з метою максимізації продуктивності персоналу. На ранніх стадіях «бізнес-процеси знайшли відображення суто в технічному аспекті: описували послідовність операцій і бізнес-процедур, надавали класифікацію та відтворювали зв'язки між складовими».

У 1980-х роках відбулося зміщення акцентів у бік створення споживчої вартості. Як результат, «бізнес-процеси в цей період почали вивчатися з точки зору управління, пошуку можливості збільшення доданої вартості завдяки їх використанню, скорочення витрат». Це заклало підґрунтя для формування першої хвилі сучасного процесного управління. Згідно з науковими дослідженнями, в контексті історичного розвитку концепції управління бізнес-процесами (BPM), перша хвиля (операційна ефективність) ідентифікується в літературі як ера операційної ефективності та реінжинірингу, де основна увага приділялася переосмисленню та перепроєктуванню функціональних процесів за підтримки базових технологій.

Трансформація 1990-х років ознаменувалася появою радикальних методів оптимізації. Важливим етапом еволюції стало те, що «друга хвиля виникла разом із концепціями ланцюга створення вартості та загального управління якістю, зосереджуючи BPM на інтеграції цих підходів». Реінжиніринг орієнтувався на глибокі організаційні зміни, автоматизацію та повну перебудову систем відповідно до вимог конкурентного ринку. Використання інструментів моделювання (TQM) дозволило підприємствам імітувати входи та результати для ідентифікації можливостей їх покращення. Еволюція концепцій управління бізнес-процесами подана на рис. 1.3.

Сучасний розвиток цифрових технологій зумовив перехід до концепції інтелектуального управління. Науковці зазначають, що «третя хвиля позначає перехід від традиційного підходу BPM до інтелектуального цифрового, що стимулюється автоматизацією, штучним інтелектом, майнінгом процесів та Індустрією 4.0». Це дозволяє забезпечити стратегічну гнучкість та оперативне прийняття рішень на основі даних у реальному часі. На цій основі встановлено,

що «домінуючою на сьогодні є концепція вдосконалення бізнес-процесів (Business Process Improvement), яка ґрунтується на чотирьох підходах: методика швидкого аналізу рішень (FAST); бенчмаркінг; перепроєктування; реінжиніринг».

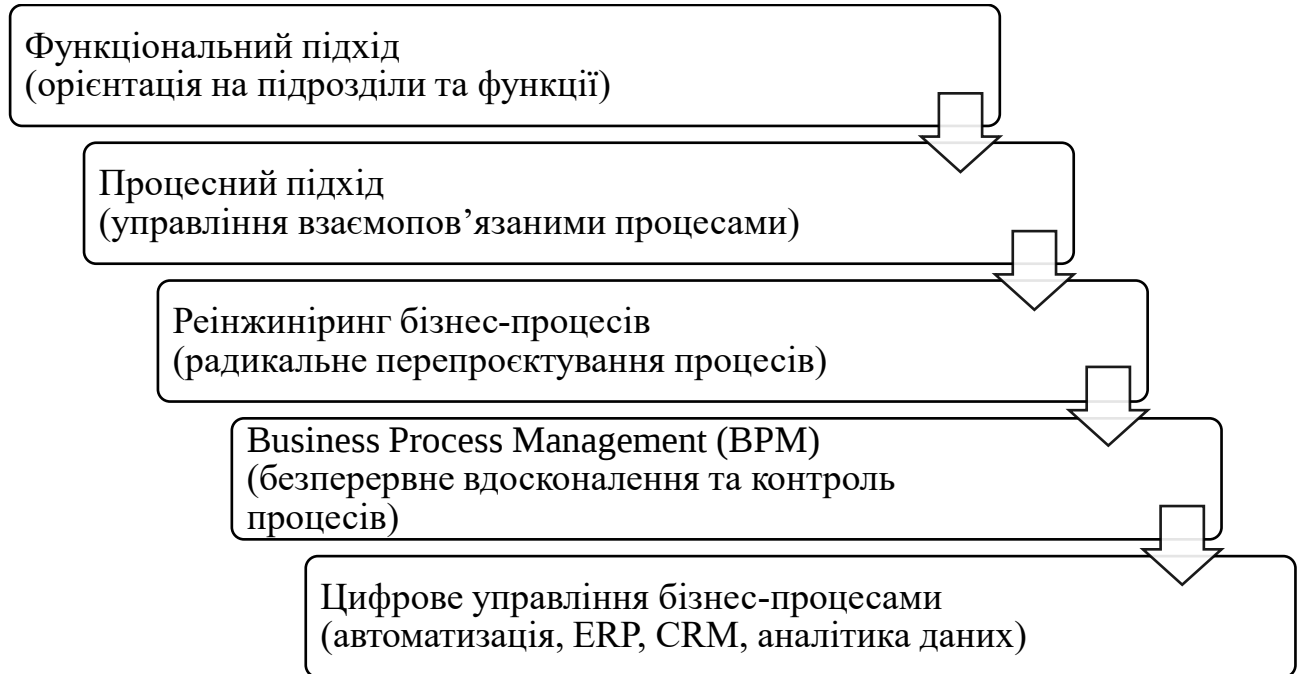


Рисунок 1.3. Еволюція концепцій управління бізнес-процесами

Джерело: розроблено автором на основі [7, 17, 35, 42, 53].

Поступове ускладнення управлінських моделей свідчить про перетворення бізнес-процесів із інструменту організації робіт у стратегічний актив. Сучасний процесний менеджмент інтегрує функціональні, цифрові та інноваційні компоненти в єдину систему, що забезпечує довгострокову стійкість підприємства в умовах глобалізації.

У сучасній системі управління підприємством процесний підхід розглядається як одна з ключових концепцій організації управлінської діяльності, що забезпечує підвищення ефективності функціонування суб'єкта господарювання та його адаптацію до динамічних умов ринкового середовища. На відміну від традиційного функціонального менеджменту, який концентрується на діяльності окремих структурних підрозділів, даний підхід орієнтується на управління взаємопов'язаними операційними ланцюжками. У

наукових дослідженнях бізнес-процеси сприймаються як «інтегруюча категорія управління, що поєднує стратегічний та операційний рівні, забезпечує ефективне використання ресурсів, узгодження цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства» [17, с. 51].

Формування процесного бачення стало результатом трансформації управлінських парадигм у другій половині XX століття. Посилення глобальної конкуренції та зростання вимог споживачів зумовили необхідність переходу до більш гнучких систем. Ключовою особливістю підходу є орієнтація на кінцевий результат діяльності, де в центрі уваги перебуває не структурна одиниця, а процес створення споживчої цінності.

Впровадження даної концепції дозволяє розглядати організацію як єдину систему, де «бізнес-процес розглядається як мінімальний елемент управління на підприємстві. Сукупність цих об'єктів дає систему, яка повністю охоплює всі сфери діяльності підприємства» [35, с. 132]. Порівняльна характеристика традиційного та процесного підходів наведена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Порівняльна характеристика підходів до управління підприємством

Характеристика	Функціональний підхід	Процесний підхід
Об'єкт управління	Окремий структурний підрозділ	Взаємопов'язаний бізнес-процес
Цільовий орієнтир	Виконання локальних функцій	Створення цінності для споживача
Тип зв'язків	Переважно вертикальні (ієрархічні)	Горизонтальні (крос-функціональні)
Критерій успіху	Відсутність порушень регламентів	Швидкість, якість, результат процесу
Адаптивність	Низька, через бюрократизацію	Висока, через гнучкість операцій

Джерело: розроблено автором на основі [35; 46; 72]

Важливою перевагою процесного підходу є можливість інтеграції стратегічних та операційних компонентів. Кожен процес отримує визначені цілі та показники ефективності, що дозволяє контролювати рівень досягнення орієнтирів у режимі реального часу. Згідно з принципом системності, «бізнес-процеси повинні бути представлені як система взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою для досягнення спільної мети» [23, с. 177].

Суттєвого значення процесний підхід набув у межах міжнародних стандартів якості (ISO 9001:2015), де він визначений як основа побудови результативної системи менеджменту. Відповідно до сучасних методичних підходів, «управління бізнес-процесами – це системна діяльність, спрямована на ідентифікацію, моделювання, аналіз, оптимізацію й контроль бізнес-процесів з метою підвищення їх ефективності та адаптації підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища» [46, с. 148].

У результаті використання цієї концепції підприємство отримує інструмент забезпечення стратегічної гнучкості. Поєднання процесного менеджменту з цифровими технологіями формує передумови для реалізації масштабної трансформації бізнесу. Це дозволяє узгоджувати внутрішні ресурси з потребами ринку, зміцнюючи ринкові позиції організації в довгостроковій перспективі.

Ефективне управління бізнес-процесами підприємства потребує використання сучасних методів аналізу, моделювання та оптимізації, які забезпечують можливість виявлення проблемних ділянок діяльності, оцінювання результативності процесів та формування напрямів їх удосконалення. У сучасних умовах процесний підхід передбачає не лише опис існуючих операцій, а й системне дослідження взаємозв'язків між окремими елементами процесів, оцінювання їх ефективності та адаптацію до стратегічних цілей підприємства. Проведення діагностики дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» та розробити альтернативні управлінські рішення для підвищення продуктивності організації [29, с. 164].

Методи аналізу бізнес-процесів використовуються для визначення структури процесів, виявлення надлишкових операцій та факторів, що негативно впливають на результативність діяльності. Науковці підкреслюють, що «методи аналізу бізнес-процесів використовуються для визначення структури процесів, виявлення дублювання функцій, надлишкових операцій та факторів, що негативно впливають на результативність діяльності підприємства» [41, с. 111]. У практиці менеджменту найбільш поширеними виступають функціональний

аналіз, SWOT-аналіз, ABC-аналіз та методи оцінювання ефективності процесів за системою KPI.

Суттєве значення у менеджменті має моделювання бізнес-процесів, яке забезпечує графічне або аналітичне відображення структури операцій та взаємозв'язків між учасниками. Подібний підхід дозволяє підвищити прозорість діяльності та створити основу для подальшої автоматизації. У сучасних умовах найвідомішими інструментами є «UML, ARIS, IDEF (IDEF0, IDEF3 у програмній інтерпретації BPwin), BPMN» [43, с. 349]. Одним із найбільш поширених стандартів є «IDEF0, який використовується на багатьох підприємствах завдяки своїй простоті та наочності і орієнтований на високорівневий опис бізнес-процесів підприємства з функціональної точки зору» [70, с.177]. Використання BPMN дозволяє стандартизувати процеси та забезпечити єдині правила їх візуалізації. Напрями та методи управління бізнес-процесами наведені у табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

Методи аналізу, моделювання та оптимізації бізнес-процесів

Напрямок	Метод (інструмент)	Характеристика та призначення
Аналіз	SWOT-аналіз, KPI, ABC	Оцінювання результативності та виявлення проблемних зон
Моделювання	BPMN, IDEF0, DFD, ARIS	Візуалізація структури, інформаційних та матеріальних потоків
Оптимізація	FAST, Lean, Six Sigma	Усунення втрат, підвищення швидкості та якості операцій
Радикальні зміни	Реінжиніринг (BPR)	Фундаментальне переосмислення та повна перебудова системи

Джерело: розроблено автором на основі [14; 21; 31; 37; 57]

Важливим етапом процесного управління виступає оптимізація, що передбачає вдосконалення структури процесів та скорочення витрат. У науковому дискурсі встановлено, що «концепція покращення бізнес-процесів ґрунтується на чотирьох підходах: методика швидкого аналізу рішення (FAST); бенчмаркінг процесу; перепроєктування процесу; реінжиніринг процесу» [43, с. 351]. При цьому «реінжиніринг бізнес-процесів є найрадикальнішим, оскільки він забезпечує новий погляд на цілі та повністю ігнорує існуючі процеси й організаційну структуру» [43, с. 352]. Lean-підхід орієнтований на усунення

втрат, тоді як Six Sigma спрямована на мінімізацію помилок та стабілізацію результатів діяльності.

Використання вказаного інструментарію дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та вдосконалювати організаційну архітектуру. Інтеграція процесного менеджменту з цифровими технологіями та аналітичними інструментами формує передумови для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Сучасний розвиток процесного менеджменту характеризується використанням комплексних моделей управління бізнес-процесами, які дозволяють підприємствам забезпечувати високу результативність, гнучкість та конкурентоспроможність. Вибір конкретної моделі — BPM, Lean, Six Sigma чи реінжинірингу — зумовлюється стратегічними цілями організації, її ресурсними можливостями та ступенем динамічності ринкового середовища. Кожна з цих концепцій пропонує специфічний набір інструментів для вдосконалення операційної діяльності та формування стійких конкурентних переваг.

Фундаментальною моделлю, що інтегрує стратегічні та операційні аспекти, є Business Process Management (BPM). Ця концепція розглядається як системна діяльність, спрямована на ідентифікацію, моделювання, автоматизацію та безперервне покращення процесів. У науковій літературі встановлено, що «управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) – це система управління, яка пов'язує цілі і стратегію підприємства до потреб і очікувань клієнтів через певну організацію наскрізних процесів». Використання BPM дозволяє підприємствам забезпечити високу швидкість прийняття рішень та підвищити прозорість операційного циклу.

Окрему групу складають моделі, орієнтовані на оптимізацію ресурсів та підвищення якості. Концепція Lean Management спрямована на формування «ощадливого» середовища через ліквідацію неефективних етапів. Як зазначено в дослідженнях, «головною метою Lean-підходу є усунення всіх видів втрат у процесі створення продукції або послуг. До основних видів втрат належать надлишкові запаси, дублювання операцій, простої, зайві переміщення та

неефективне використання ресурсів». Водночас модель Six Sigma фокусується на технологічній точності. Ця модель «орієнтована на забезпечення стабільності та точності виконання бізнес-процесів. Її основною метою є мінімізація помилок та відхилень у процесах шляхом використання статистичних методів».

Найбільш радикальні зміни в архітектурі підприємства передбачає реінжиніринг (BPR). Ця модель ігнорує існуючі структури та орієнтується на повну перебудову діяльності. Згідно з класичним визначенням, «реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering – BPR) – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотного вдосконалення у важливих, актуальних показниках діяльності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість». З огляду на високу вартість та ризикованість, реінжиніринг застосовується у випадках глибокої кризи або потреби у якісному технологічному стрибку. Порівняльна характеристика цих моделей наведена у табл. 1.6.

Таблиця 1.6.

Порівняльна характеристика сучасних моделей управління бізнес-процесами

Характеристика	BPM	Lean Management	Six Sigma	Реінжиніринг (BPR)
Основна мета	Гнучкість та контроль	Усунення втрат	Мінімізація помилок	Радикальна зміна
Об'єкт впливу	Наскрізний процес	Ланцюг цінності	Якість та точність	Вся бізнес-система
Масштаб змін	Постійний, циклічний	Безперервний	Покроковий	Одноразовий, глобальний
Інструментарій	ІТ-системи, BPMN	Мапування потоку	Статистичні методи	«Чистий аркуш», ІТ
Тип результату	Прозорість та зв'язок	Економія ресурсів	Стабільність якості	Стратегічний прорив

Джерело: розроблено автором на основі [28; 45; 57; 70]

На цій основі встановлено, що інтеграція BPM із принципами Lean або Six Sigma дозволяє сформувати адаптивну систему менеджменту, здатну одночасно забезпечувати контроль ефективності та стабільність результатів. Подібне поєднання моделей є найбільш актуальним в умовах цифрової трансформації, оскільки забезпечує основу для автоматизації раціоналізованих процесів. Комплексне використання розглянутого інструментарію створює передумови для

сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

1.3. Стратегічне значення системи управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації бізнесу

У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання система управління бізнес-процесами виступає фундаментальним елементом забезпечення стратегічного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності. Посилення ринкової конкуренції, масштабна цифровізація економіки та висока динамічність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність переходу до процесно-орієнтованих моделей управління. У межах таких моделей бізнес-процеси розглядаються не лише як операційна послідовність дій, а як стратегічний актив підприємства.

Система управління бізнес-процесами забезпечує комплексну координацію всіх напрямів діяльності відповідно до глобальних цілей організації. Через процесну структуру реалізуються механізми планування, організації та контролю, що дозволяють адаптувати господарську діяльність до ринкових змін. Процесний підхід забезпечує органічне поєднання стратегічного менеджменту з операційним рівнем, формуючи єдину систему реалізації управлінських рішень.

Особливе значення система управління бізнес-процесами має для формування стратегічної гнучкості підприємства. Здатність швидко реагувати на коливання попиту та технологічні інновації стає критичною умовою виживання. Ефективний процесно-орієнтований менеджмент дозволяє оперативно трансформувати структуру діяльності та вдосконалювати механізми управління. У цьому контексті «впровадження трансформації бізнес-процесів як інноваційного методу управління стратегічними змінами, безсумнівно, актуальне в умовах функціонування вітчизняних підприємств у нестабільних ринкових

умовах» [37, с. 215]. Такий підхід сприяє посиленню адаптивності бізнес-системи.

Суттєву роль у стратегічному зростанні відіграє інтеграція процесів із цифровими технологіями. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє забезпечити контроль результативності в режимі реального часу та сформувати прозоре інформаційне середовище. Подібна модернізація створює передумови для сталого інноваційного розвитку. Напрями впливу системи управління бізнес-процесами на стратегію подані на рис. 1.4.

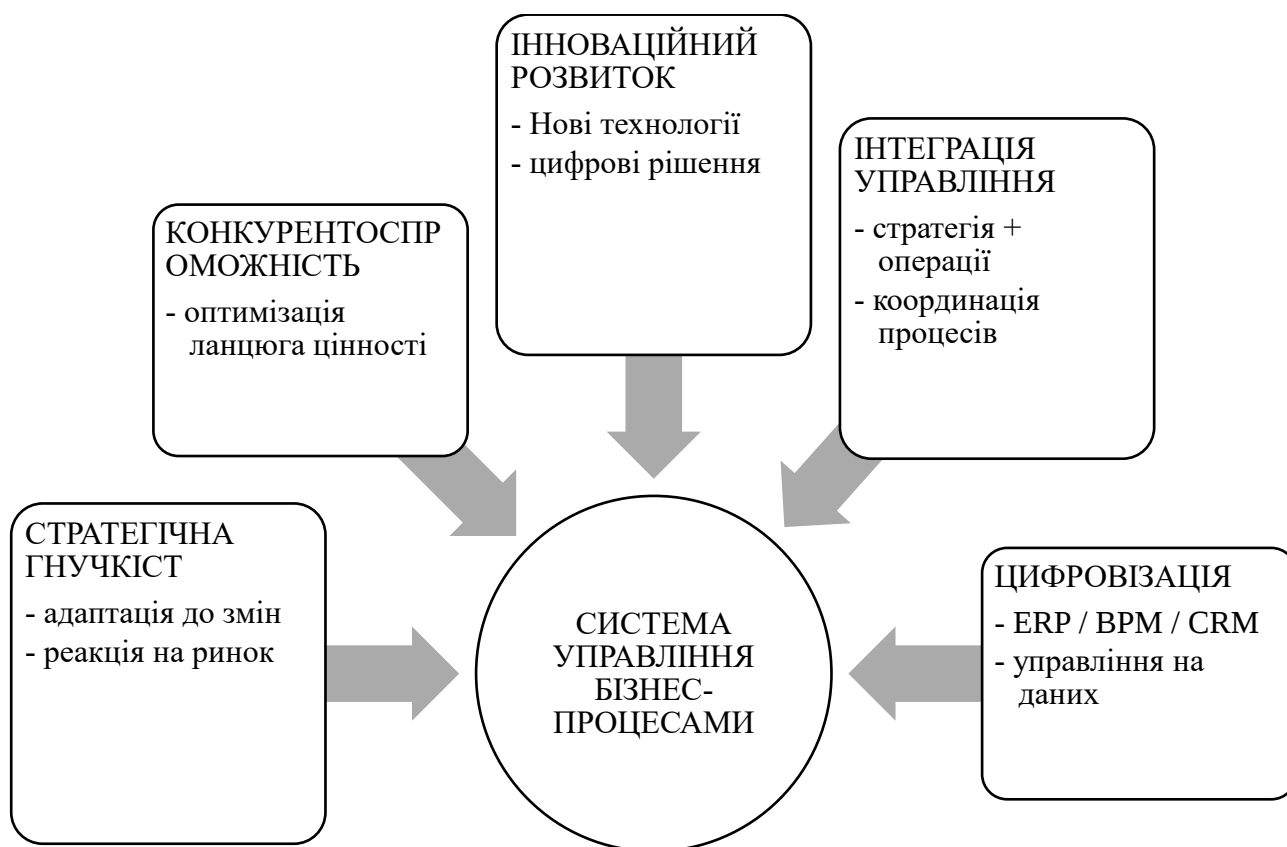


Рисунок 1.4. Вплив системи управління бізнес-процесами на стратегічний розвиток підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [12; 19; 28; 38; 51; 53].

Управлінський цикл, побудований на процесному баченні, дозволяє трансформувати абстрактні плани у конкретні операційні процедури. Важливо, що «управління бізнес-процесами дає можливість менеджерам визначати свої процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність управління, налаштувавши кожен процес таким чином, щоб його

результати приводили до досягнення поставлених бізнес-цілей» [28, с. 139]. Це забезпечує цілісність системи менеджменту.

Система управління бізнес-процесами у сучасних умовах перетворюється на інструмент реалізації стратегічних змін. Її функціонування гарантує підвищення якості управління, раціоналізацію використання активів та формування базису для стабільного розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Узгодження внутрішніх можливостей підприємства з його довгостроковою візією стає запорукою успішного функціонування суб'єкта господарювання на конкурентних ринках.

Цифрова трансформація є фундаментальним чинником зміни сучасних парадигм організації та управління бізнес-процесами підприємства. Розвиток інформаційних технологій, масштабна автоматизація управлінських процедур та активне поширення цифрових платформ суттєво впливають на архітектуру господарської діяльності, механізми прийняття рішень та способи взаємодії між учасниками операційних ланцюжків. У сучасних умовах цифровізація розглядається не лише як технологічне оновлення, а як стратегічний напрям трансформації всієї системи менеджменту.

Одним із ключових наслідків цифрової трансформації є перехід до автоматизованого виконання бізнес-процесів. Використання сучасних управлінських систем дозволяє підприємствам скорочувати час виконання операцій, мінімізувати кількість ручних процедур та забезпечувати безперервний моніторинг діяльності. Згідно з дослідженнями, «підхід, який отримав назву Business Process Management (BPM), дозволяє суттєво підвищити рівень прозорості та керованості бізнесу і поліпшити його основні показники» [61, с. 164]. Подібна модернізація сприяє підвищенню швидкості обробки великих масивів інформації та оптимізації використання наявних активів.

Важливим аспектом цифровізації є інтеграція спеціалізованих інструментів контролю в операційну діяльність. Завдяки впровадженню інтелектуальних систем моніторингу підприємства отримують можливість ідентифікувати «вузькі місця» на ранніх стадіях. У наукових працях зазначено,

що «інтегрування ККТ у цифрову систему управління підприємством дозволяє автоматизувати процеси моніторингу та аналізу, що сприяє прискоренню прийняття рішень та мінімізації ризиків» [66]. Поширення технологій автоматизації сприяє зростанню продуктивності персоналу та стабілізації результатів діяльності. Зокрема, «роботизована автоматизація процесів (RPA)... не лише підвищує ефективність, але й зменшує ймовірність помилок, що призводить до більш точних і надійних результатів». Роль та переваги основних цифрових платформ систематизовані у табл. 1.7.

Таблиця 1.7.

Роль та переваги цифрових платформ в управлінні бізнес-процесами

Цифрова платформа	Роль у системі управління та основні можливості	Переваги та стратегічні результати впровадження
ERP-системи	Централізоване управління ресурсами та інтеграція операційних циклів	Формування єдиного простору, скорочення витрат часу та мінімізація помилок
CRM-системи	Автоматизація продажів, маркетингу та аналіз поведінки споживачів	Підвищення якості обслуговування та зміцнення ринкових позицій
BPM-системи	Моделювання, автоматизація та оптимізація процесів у реальному часі	Оперативність контролю та можливість швидкої адаптації до змін середовища
ВІ-системи	Бізнес-аналітика, обробка даних та підтримка прийняття рішень	Підвищення обґрунтованості рішень через виявлення прихованих закономірностей
Хмарні сервіси	Дистанційне зберігання даних та забезпечення віддаленого доступу	Гнучкість управління та зменшення витрат на власну IT-інфраструктуру

Джерело: розроблено автором на основі [22; 45]

Цифрова трансформація також зумовлює перехід до інтелектуального управління на основі технологій майбутнього. Зазначені зміни вимагають від підприємств не лише інвестицій у програмне забезпечення, а й глибокої перебудови внутрішньої культури та компетенцій персоналу. Дослідники наголошують, що «інтеграція нових технологій (наприклад, штучного інтелекту, розширеної аналітики даних, роботизованої автоматизації процесів (RPA), блокчейну) у BPM відповідає на потребу компаній у підвищенні ефективності, процесу прийняття рішень, конкурентоспроможності, гнучкості та адаптивності до динамічного бізнес-середовища».

Внаслідок впровадження цифрових стратегій підприємства отримують інструменти для реалізації масштабних змін та формування унікальних ринкових переваг. Використання хмарних рішень та аналітичних платформ забезпечує безперервність діяльності та високу стійкість бізнес-системи до зовнішніх викликів. Поєднання процесного бачення з передовими технологіями стає фундаментом успішного функціонування в умовах глобальної цифрової економіки.

У сучасних умовах розвитку суб'єктів господарювання стратегічний менеджмент та система управління бізнес-процесами формують взаємопов'язаний механізм забезпечення ефективної діяльності та довгострокового розвитку організації. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища та масштабна цифровізація економіки зумовлюють необхідність інтеграції стратегічних цілей підприємства з його процесною структурою. У межах такого підходу бізнес-процеси виступають інструментом реалізації стратегічних рішень та забезпечення адаптивності бізнес-системи. Науковці стверджують, що «управління бізнес-процесами (Business Process Management, BPM) – це система управління, яка пов'язує цілі і стратегію підприємства до потреб і очікувань клієнтів через певну організацію наскрізних процесів».

Фундаментальною основою цієї взаємодії є перетворення абстрактної візії на конкретну послідовність операційних дій. Згідно з методичними засадами менеджменту, «інтеграція системи управління бізнес-процесами зі стратегічним менеджментом забезпечує узгодження поточної діяльності підприємства з довгостроковими цілями розвитку». Стратегія підприємства визначає ключові напрями діяльності та пріоритети, тоді як процеси забезпечують практичну реалізацію цих орієнтирів [13, с. 118]. Подібне поєднання дозволяє трансформувати плани у вимірні результати. На практиці «управління бізнес-процесами дає можливість менеджерам визначати свої процеси, організувати їх виконання, а також кардинально підвищити якість, ефективність управління, налаштувавши кожен процес таким чином, щоб його результати приводили до

досягнення поставлених бізнес-цілей» [28]. Напрями та зміст інтеграції процесної структури із стратегією подані у табл. 1.8.

Таблиця 1.8.

Напрями інтеграції системи управління бізнес-процесами зі стратегічним менеджментом

Напрямок інтеграції	Характеристика та стратегічне призначення
Узгодження цілей	Забезпечення відповідності архітектури процесів стратегічним пріоритетам
KPI-орієнтація	Оцінювання результативності операцій через систему збалансованих показників
Інформаційна інтеграція	Використання ERP та BPM-систем для підтримки стратегічних рішень
Адаптивність	Створення механізмів оперативного реагування на зміну ринкових трендів
Конкурентоспроможність	Формування унікальних переваг шляхом оптимізації ланцюга цінності

Джерело: розроблено автором на основі [13; 18; 40; 53; 54]

Суттєвого значення набуває використання системи ключових показників ефективності (KPI) як сполучної ланки між рівнями управління. Дослідники наголошують, що «визначення стратегічних цілей розвитку компанії не можливе без комплексної оцінки її розвитку на даному етапі саме з допомогою системи показників ефективності КПЕ». Це дозволяє здійснювати моніторинг виконання завдань у режимі реального часу та забезпечувати високий рівень координації підрозділів. Важливо розуміти, що стратегічне управління — це не лише планування, а безперервний ітеративний процес, де бізнес-процеси стають головним об'єктом впливу.

Цифрова трансформація створює умови для поглиблення цієї інтеграції через впровадження інтелектуальних систем підтримки рішень. Сучасні цифрові платформи дозволяють поєднати довгострокове бачення із щоденними операціями, мінімізуючи розрив між плануванням та виконанням. Поєднання процесного менеджменту зі стратегічним баченням сприяє підвищенню рентабельності та зміцненню ринкових позицій підприємства в умовах динамічної економіки.

У сучасних умовах цифрової трансформації використання інформаційних систем, цифрових платформ та засобів автоматизації стає фундаментальним елементом підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Розвиток технологій суттєво змінює підходи до організації діяльності, забезпечуючи інтеграцію управлінських, виробничих та інформаційних циклів у цілісну систему. Використання спеціалізованих програмних рішень дозволяє мінімізувати вплив людського фактора, стандартизувати операції та забезпечити високу прозорість менеджменту. Науковці наголошують, що «блок «Інформаційні технології», як і нервова система в тілі людини, забезпечують необхідний обсяг і швидкість з передачі та обробки інформації у взаємозв'язку всіх бізнес-процесів, дозволяють домогтися максимально можливої автоматизації функцій цих процесів» [66].

Центральне місце в архітектурі автоматизації посідають ERP-системи, які формують єдиний інформаційний простір для управління фінансами, персоналом, виробництвом та логістикою. Інтегровані рішення дозволяють оперативно накопичувати первинні дані, що є основою для подальшого аналізу та прийняття обґрунтованих рішень. Відповідно до методичних засад, «бізнес-процес – це сукупність засобів, заходів та методів, у тому числі відповідних інформаційних технологій, спрямованих на кардинальне покращення ключових показників діяльності підприємства» [60]. Це підкреслює інструментальну роль ІТ у досягненні стратегічних проривів та оптимізації активів.

Системи класу CRM забезпечують автоматизацію взаємодії зі споживачами, дозволяючи здійснювати облік контактів, аналізувати поведінку та персоналізувати маркетингові заходи. Водночас для комплексного управління життєвим циклом операцій впроваджуються BPM-платформи. Використання таких систем, як «Bizagi» або «Camunda», дозволяє контролювати виконання завдань у режимі реального часу та оперативно виявляти відхилення [61, с. 164].

Окремий напрям автоматизації пов'язаний із впровадженням інтелектуальних систем підтримки рішень. Роботизована автоматизація (RPA) та бізнес-аналітика (BI) трансформують рутинні процедури у високопродуктивні

ланцюжки. Дослідники зазначають, що «Бізнес-аналітика (Business Intelligence) – програмні засоби, що функціонують у межах підприємства і які забезпечують функції доступу та аналізу інформації, яка міститься в сховищі даних, а також забезпечують ухвалення правильних і обґрунтованих управлінських рішень» [57]. Крім того, «роботизована автоматизація процесів (RPA)... не лише підвищує ефективність, але й зменшує ймовірність помилок, що призводить до більш точних і надійних результатів».

Для моделювання та регламентації діяльності підприємства використовують спеціалізований інструментарій. Науковці стверджують: «Для підприємства досить гостро стають питання економії ресурсів, тому варто обирати недорогі та зручні програмні продукти. Таким зручним інструментом моделювання є сучасний безкоштовний інструмент бізнес-аналітиків – програма «Ramus» [63].

Впровадження хмарних технологій забезпечує гнучкість організації процесів та зменшує витрати на підтримку власної ІТ-інфраструктури. Це створює передумови для формування адаптивної бізнес-моделі, здатної швидко реагувати на ринкові виклики. Поєднання засобів автоматизації з аналітичними платформами дозволяє підприємству не лише усувати неефективні ланки, а й проектувати нові моделі створення вартості. Цифрові інструменти перетворюють бізнес-процеси на стратегічний актив, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність організації в умовах глобальної економіки.

У сучасних умовах глобалізації стратегічне управління бізнес-процесами виступає визначальним фактором виживання підприємств на світових та національних ринках. Світова практика демонструє, що ефективна організація процесів забезпечує високий рівень адаптивності та інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. У зарубіжній практиці стратегічне управління базується на глибокій інтеграції процесного підходу з новітніми цифровими технологіями та системами менеджменту якості. Подібна модель дозволяє міжнародним корпораціям забезпечувати прозорість операцій та оперативність контролю в масштабах глобальних ланцюгів постачання.

Особливістю досвіду країн ЄС та США є використання рефлексивних та орієнтованих на якість підходів у сервісних галузях. У наукових працях зазначено, що «розуміння бізнес-процесів як системи взаємопов'язаних елементів є важливим принципом розвитку управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. Він успішно сповідується багатьма туристичними компаніями... TUI Group, ThomasCookGroup, Expedia Group» [51]. Це свідчить про високий ступінь зрілості іноземних моделей управління, де в центрі стратегії перебуває створення цінності через координацію горизонтальних зв'язків.

Вітчизняний досвід управління бізнес-процесами в Україні формується в умовах значної економічної нестабільності, що зумовлює пріоритетність антикризових інструментів. Для українських підприємств реінжиніринг та трансформація процесів часто виступають засобами відновлення життєздатності. Згідно з встановленими поглядами, «впровадження трансформації бізнес-процесів як інноваційного методу управління стратегічними змінами, безсумнівно, актуальне в умовах функціонування вітчизняних підприємств у нестабільних ринкових умовах» [14]. На практиці це реалізується через автоматизацію операційного циклу та впровадження систем контролю за стратегічними показниками. Порівняння зарубіжного та вітчизняного досвіду наведено у табл. 1.9.

Характерною рисою українських агропромислових та промислових підприємств є прагнення до побудови інтегрованих систем менеджменту. У наукових джерелах підкреслюється, що «система управління ефективністю бізнес-процесів підприємства інтегрує одночасно у кілька підсистем, що виконують призначені функції, які залежні від стратегічних планів підприємства» [14]. У той же час, «традиційні методи управління не забезпечують необхідної гнучкості, що знижує ефективність і конкурентоспроможність» [10]. Це створює запит на модернізацію управлінського інструментарію та запозичення кращих світових практик.

Таблиця 1.9.

Порівняльна характеристика зарубіжного та вітчизняного досвіду управління
бізнес-процесами

Критерій порівняння	Зарубіжна практика (ЄС, США)	Вітчизняна практика (Україна)
Домінуючий підхід	BPM, Lean, Six Sigma, постійне вдосконалення	Реінжиніринг, антикризове управління, автоматизація
Мета управління	Клієнтоорієнтованість та стратегічна гнучкість	Оптимізація витрат та стабілізація діяльності
Рівень цифровізації	Високий (Big Data, AI, хмарні сервіси)	Середній (ERP-, CRM-системи)
Інтеграція стратегії	Повна інтеграція через BSC та KPI	Поступове впровадження процесного менеджменту
Секторальний фокус	Високотехнологічні послуги та ритейл	Промисловість, аграрний сектор, логістика

Джерело: розроблено автором на основі [10; 14; 51; 54]

Попри значні досягнення, вітчизняні суб'єкти господарювання стикаються з дефіцитом ресурсів та кваліфікованих кадрів для реалізації масштабних проектів цифрової трансформації. Проте стратегічне значення бізнес-процесів залишається фундаментальним, оскільки «вони сприймаються як інтегруюча категорія управління, що поєднує стратегічний та операційний рівні, забезпечує ефективне використання ресурсів, узгодження цілей та підвищення конкурентоспроможності підприємства» [28]. Використання світового досвіду дозволяє українським компаніям швидше проходити етапи еволюції менеджменту та формувати стійкі конкурентні переваги в цифровому середовищі.

Висновки до розділу 1

Узагальнення теоретичних засад дозволило встановити, що в умовах динамічного ринку бізнес-процес виступає фундаментальною категорією, яка визначає логіку створення споживчої вартості через узгоджене виконання взаємопов'язаних операцій. Сучасні підходи трактують його не просто як послідовність дій, а як стратегічний ресурс, що забезпечує гнучкість організації та кардинальне покращення ключових показників діяльності за допомогою

інформаційних технологій. Перехід від традиційних ієрархічних структур до процесного бачення гарантує безперервність формування результату та орієнтацію на потреби кінцевого споживача.

Систематизація змісту управління дозволила виділити чотири базові групи процесів (основні, забезпечуючі, управлінські та розвитку), кожна з яких виконує специфічну роль у підтримці життєздатності бізнес-системи. Важливою складовою ефективності є чітка ідентифікація елементів структури («вхід–трансформація–вихід») та закріплення відповідальності за «власниками процесів», які розпоряджаються ресурсами та забезпечують досягнення цільових орієнтирів. Така декомпозиція створює методичну основу для прозорого розподілу функцій та мінімізації дублювання робіт.

Дослідження еволюції управлінських концепцій засвідчило перехід до інтелектуального цифрового управління, що поєднує методики безперервного вдосконалення (BPM), усунення втрат (Lean) та стабілізації якості (Six Sigma). Використання сучасних інструментів моделювання, зокрема стандартів BPMN та IDEF0, дозволяє візуалізувати операційні ланцюжки та ідентифікувати «вузькі місця» для подальшої оптимізації. Радикальні зміни в архітектурі підприємства досягаються через реінжиніринг (BPR), що передбачає повну перебудову систем для досягнення стратегічного прориву.

Доведено, що інтеграція процесного підходу зі стратегічним менеджментом забезпечує синхронізацію довгострокових цілей із щоденними операціями через систему ключових показників ефективності (KPI). Управління бізнес-процесами дає можливість менеджерам не лише організовувати виконання робіт, а й адаптувати кожен процес до потреб ринку, формуючи унікальні конкурентні переваги. Це перетворює процесну структуру на дієвий механізм реалізації стратегічних рішень та підвищення обґрунтованості управлінських впливів у режимі реального часу.

Визначальним чинником трансформації систем управління є цифровізація, що базується на використанні ERP, CRM та BPM-платформ, які формують єдиний інформаційний простір для взаємодії учасників. Впровадження

інноваційних рішень, таких як роботизована автоматизація (RPA) та бізнес-аналітика (BI), дозволяє мінімізувати помилки та підвищити швидкість прийняття рішень на основі даних. Порівняння вітчизняної та зарубіжної практики підтверджує, що для українських підприємств поєднання світових стандартів із антикризовими методами управління є ключовою умовою сталого розвитку в умовах глобальної цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства

Об'єктом дослідження магістерської роботи виступає Товариство з обмеженою відповідальністю «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» (далі – ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"»). Організаційно-правова форма суб'єкта господарювання – товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстрований статутний капітал якого становить 27 040 438,00 грн. Юридична адреса компанії: Одеська область, Ізмаїльський район, місто Ізмаїл, вул. Європейська, 40.

Специфікою організаційної структури підприємства є наявність двох відокремлених підрозділів (філій), що розташовані у ключових регіонах України: м. Київ та Одеській області. Це свідчить про розгалужену географію діяльності компанії та необхідність чіткої координації логістичних, виробничих та збутових бізнес-процесів між головним підприємством та його філіями.

Відповідно до Національного класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД), основним напрямом роботи ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» є виробництво морозива (КВЕД 10.52). Водночас підприємство характеризується високим рівнем диверсифікації виробництва, оскільки здійснює й інші види переробної та харчової діяльності, формуючи широкий асортимент продукції. До супутніх виробничих процесів компанії належать:

- перероблення та консервування фруктів і овочів (10.39);
- виробництво хліба, хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок як нетривалого, так і тривалого зберігання (10.71, 10.72);
- виробництво макаронних виробів (10.73) та інших харчових продуктів (10.89);
- виробництво безалкогольних напоїв, мінеральних та інших бутильованих вод (11.07).

Окрім безпосередньо виробничих бізнес-процесів, компанія самостійно реалізує забезпечуючі (допоміжні) процеси, що формують її логістичний ланцюг постачань. Зокрема, підприємство займається неспеціалізованою оптовою торгівлею продуктами харчування та напоями (46.39), вантажним автомобільним транспортом (49.41) та управлінням складським господарством (52.10). Також підприємство отримує додатковий дохід від надання в оренду власного чи орендованого нерухомого майна, вантажних автомобілів та устаткування. Наявність власної логістики та складського господарства є критично важливою конкурентною перевагою для виробника морозива, оскільки цей продукт вимагає суворого дотримання температурного режиму («холодного ланцюга постачань») на всіх етапах руху від цеху до кінцевого споживача.

Стратегічними цілями ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» є розширення своєї частки на національному ринку харчової промисловості, задоволення потреб споживачів у якісній продукції (насамперед морозиві) та забезпечення стабільного економічного зростання компанії. В умовах динамічного конкурентного середовища досягнення цих цілей вимагає розглядати систему управління бізнес-процесами не просто як операційну послідовність дій, а як стратегічний актив підприємства.

Оскільки ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» масштабує свою діяльність (про що свідчить функціонування філій), її стратегічний розвиток безпосередньо залежить від здатності ефективно координувати ресурси, уникати касових розривів та безперебійно постачати продукцію клієнтам. Інтеграція діяльності структурних підрозділів з орієнтацією на кінцевий результат вимагає своєчасного виявлення "вузьких місць" у ланцюгу постачань та виробництва. Саме тому постійне вдосконалення та оптимізація ключових операційних процесів (виробництва, збуту, логістики) виступає стратегічним елементом діяльності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», що дозволяє адаптувати господарську діяльність до ринкових змін та нарощувати конкурентні переваги.

Організаційна структура управління ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» (рис. 2.1. побудована за лінійно-функціональним типом, що є класичним рішенням для підприємств виробничої сфери).



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Тірас ТМ «Мозаїка»

Найвищим органом управління товариства є збори засновників, однак фактично стратегічні рішення приймаються одноосібно, оскільки 100% статутного капіталу належить єдиному кінцевому бенефіціарному власнику.

Поточне оперативне керівництво всією господарською діяльністю здійснює директор компанії. Специфічною та дуже важливою рисою існуючої структури управління є те, що керівник підприємства офіційно виконує також функції головного бухгалтера. Це свідчить про максимальну централізацію управлінського та фінансового контролю в руках однієї особи. З одного боку, це дозволяє забезпечити жорсткий контроль над витратами підприємства, але з іншого — створює значний ризик перевантаження керівника рутинними операційними завданнями, що неминуче знижує швидкість прийняття рішень.

Важливою складовою організаційної структури є її територіальна розгалуженість. Головне виробництво та адміністративний центр (головний офіс) знаходяться у м. Ізмаїл, при цьому підприємство має два відокремлені підрозділи — філії у м. Київ та м. Одеса. Наявність регіональних філій ускладнює структуру і вимагає делегування частини повноважень керівникам цих підрозділів, які повинні оперативно управляти місцевою «холодною» логістикою (оскільки це морозиво) та збутом, постійно синхронізуючи свої дії з виробництвом у головному офісі.

Оцінка ефективності структури в умовах масштабування: Аналіз динаміки розвитку ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» виявляє суттєвий дисбаланс, який прямо б'є по ефективності управління. У період з 2023 по 2025 рік відбулося стрімке масштабування бізнесу: дохід компанії зріс у 6,5 разів (із 89,8 млн грн у 2023 р. до 591,1 млн грн у 2025 р.). При цьому кількість персоналу за цей же період зросла мінімально — з 73 осіб у 2023 р. до 85 осіб у 2025 р..

Ці дані свідчать про те, що існуюча організаційна структура управління наразі піддається функціональному навантаженню. Управлінський апарат (особливо директор-бухгалтер) та працівники на місцях змушені обслуговувати вшестеро більший обсяг виробничих та логістичних процесів майже тим самим кадровим складом. За таких умов існуюча структура управління починає втрачати свою ефективність та формує ряд проблем:

1. Жорстка централізація повноважень (поєднання посади директора та бухгалтера) гальмує оперативність фінансового документообігу та ухвалення рішень на рівні київської та одеської філій.
2. Значне зростання обсягів збуту при майже незмінному штаті (85 працівників на обіг у пів мільярда гривень) фізично ускладнює контроль за якістю та своєчасністю доставки продукції.
3. Традиційна ієрархія не встигає за швидкістю росту компанії. Для підтримки таких обсягів потрібен перехід до процесного управління, де відповідальність розмежовується не за посадами, а за конкретними процесами (наприклад, окремий власник процесу «Логістика філій»).

Все це дає можливість стверджувати, що існуюча лінійно-функціональна структура ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЙКА"» дозволяла ефективно керувати підприємством на початкових етапах розвитку, проте в умовах масштабування 2024–2025 років вона стала обмежуючим фактором. Для підвищення операційної ефективності структура потребує негайної трансформації шляхом розподілу фінансово-облікової функції та загального керівництва, ширшого делегування повноважень філіям та впровадження інструментів автоматизації бізнес-процесів.

Будь-яке підприємство існує і функціонує в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища, які комплексно впливають на прийняття управлінських рішень, операційну та інноваційну діяльність. Управління підприємством в умовах динамічного середовища вимагає постійного моніторингу цих факторів для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Оцінка зовнішнього середовища ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЙКА"» включає аналіз елементів, які перебувають поза межами прямого контролю компанії, але мають визначальний вплив на її стратегію. До ключових зовнішніх факторів належать:

- Зростання цін на сировину, паливно-мастильні матеріали та енергоносії є критичним викликом для компанії. Оскільки підприємство виробляє морозиво (яке вимагає безперервного холодильного зберігання) та самостійно займається вантажними автоперевезеннями і складським господарством, інфляційні коливання прямо впливають на зростання собівартості та витрат на збут. Це підтверджується тим фактом, що при чистому доході 591,1 млн грн у 2025 році, сумарна собівартість та на операційні витрати витрачається майже весь прибуток компанії (чистий прибуток склав лише 2,9 млн грн).
- Основний продукт компанії (морозиво) є яскраво вираженим сезонним товаром. Проте вплив цього негативного фактора компанія успішно нівелює шляхом високої диверсифікації: паралельно здійснюється

виробництво хлібобулочних, макаронних виробів та консервування фруктів і овочів. Це дозволяє підтримувати стабільний грошовий потік у несезонні місяці.

- Ринок харчової промисловості та оптової торгівлі є висококонкурентним. Конкурентна перевага ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» формується за рахунок замкнутого циклу: від виробництва до самостійної складської та транспортної логістики, а також наявності філій у Києві та Одесі.

Оцінка внутрішнього середовища ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» розкриває потенціал та "вузькі місця" всередині самої бізнес-системи.

Компанія володіє складною територіально-розгалуженою інфраструктурою (виробництво в Ізмаїлі, філії в інших регіонах). Швидке масштабування доходу (з 89,8 млн грн у 2023 році до 591,1 млн грн у 2025 році) створює навантаження на існуючі операційні процеси, що вимагає негайного впровадження систем автоматизації та інновацій для уникнення збоїв.

Аналіз балансу свідчить про високу залежність компанії від залучених ресурсів. Сумарні зобов'язання підприємства різко зросли з 25,7 млн грн у 2023 році до 126,5 млн грн у 2025 році, що свідчить про значне кредитне навантаження для фінансування зростання активів (закупівля транспорту, обладнання тощо).

Незважаючи на збільшення обсягів реалізації (у 6,5 разів), кількість персоналу компанії залишається майже незмінною: 73 особи у 2023 році та 85 осіб у 2025 році. З одного боку, це вказує на високу інтенсивність праці, з іншого — свідчить про ризик критичного перевантаження працівників, що може стати слабкою стороною підприємства.

Оцінка ключових фінансово-економічних показників є обов'язковим етапом діагностики діяльності підприємства, оскільки саме фінансовий результат відображає підсумкову ефективність функціонування всієї системи бізнес-процесів компанії. Для проведення глибинного аналізу ми згрупували основні показники майнового стану та результатів діяльності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» і розрахували їх абсолютні та відносні відхилення за період 2023–2025 років у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЙКА"» за 2023–2025 рр.

Показник	Дані за роками			Відхилення			
				абсолютні (+/-)		відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Показники майнового стану (млн грн)							
Усього активів (Баланс)	43,091	145,372	150,469	+102,281	+5,097	+237,36	+3,51
Власний капітал	17,299	18,822	23,919	+1,523	+5,097	+8,8	+27,08
Усього зобов'язань (боргів)	25,792	126,550	126,550	+100,758	0,000	+390,66	0,00
Показники результатів діяльності (млн грн)							
Чистий дохід від реалізації (Виручка)	89,800	320,585	591,184	+230,785	+270,599	+257	+84,41
Собівартість реалізованої продукції	67,341	241,837	448,317	+174,496	+206,480	+259,12	+85,38
Валовий прибуток	22,459	78,748	142,867	+56,289	+64,119	+250,63	+81,42
Чистий прибуток	0,190	1,522	2,906	+1,332	+1,384	+701,05	+90,93
Трудові показники (осіб)							
Кількість співробітників	73	86	85	+13	-1	+17,81	-1,16
Продуктивність праці (млн грн / особу)	1,230	3,728	6,955	+2,498	+3,227	+203,09	+86,56

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності підприємства та власних розрахунків.

Аналіз відхилень, наведених у таблиці 2.1, виявляє чітко виражену стратегію екстенсивного зростання компанії, яка, однак, супроводжується критичними операційними дисбалансами у розрізі окремих років.

Розрахунки абсолютних та відносних відхилень показують, що найбільш кардинальні зміни на підприємстві відбулися у період 2023–2024 років. Валюта балансу (усього активів) зросла у 2024 році порівняно з 2023 роком на 102,281

млн грн (відносне відхилення +237,36%). Проте це зростання було профінансовано виключно за рахунок кредиторів: абсолютне відхилення за зобов'язаннями склало +100,758 млн грн (+390,66%), тоді як власний капітал у цей же період зріс лише на 1,523 млн грн (+8,80%). У 2025 році порівняно з 2024 роком ситуація із боргами стабілізувалася (відносне відхилення зобов'язань склало 0%), а приріст активів на 3,51% повністю покривався приростом власного капіталу на 27,08%. Однак сформована у 2024 році висока фінансова залежність продовжує створювати ризики касових розривів.

Аналіз відхилень результатів діяльності демонструє парадокс непропорційного зростання витрат. У 2024 році порівняно з 2023 роком чистий дохід стрімко зріс на 257%, однак собівартість продукції зростала ще швидшими темпами – її відносне відхилення склало 259,12%. Тенденція збереглася і у 2025 році порівняно з 2024: виручка збільшилась на 84,41%, тоді як собівартість продовжувала випереджати доходи, зроснувши на 85,38%. Через це, незважаючи на величезні обсяги реалізації (понад 591 млн грн у 2025 році), чистий прибуток компанії у 2025 році збільшився в абсолютному вираженні лише на 1,384 млн грн.

Критичним фактором для оцінки ефективності бізнес-процесів є трудові показники. Згідно з розрахунками, продуктивність праці одного працівника зросла з 1,230 млн грн у 2023 році до 6,955 млн грн у 2025 році. Відносне відхилення продуктивності склало +203,09% у 2024 році та ще +86,56% у 2025 році.

З одного боку, математично це виглядає як підвищення ефективності. З іншого боку, якщо зіставити це з динамікою персоналу, ми бачимо, що при зростанні доходу у 2024 році порівняно з 2023 роком на 257%, штат співробітників збільшився лише на 13 осіб (+17,81%). А у 2025 році, при подальшому зростанні доходу ще на 84,41%, кількість персоналу взагалі зменшилася на 1 особу (-1,16%). Враховуючи виробничий характер підприємства, таке непропорційне зростання "продуктивності праці" на папері означає, що існуючі бізнес-процеси не автоматизовані належним чином, а весь

тягар масштабування бізнесу розподіляється між існуючим штатом. Управлінський та операційний апарати компанії працюють в умовах перевантаження, що створює ризик втрати операційної керованості та браку продукції.

Розрахунки абсолютних та відносних відхилень за 2023–2025 роки показують, що ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» зазнало різкого розширення масштабів бізнесу у 2024 році за рахунок кредитів, після чого темпи росту дещо стабілізувалися у 2025 році. Водночас випереджаюче зростання собівартості порівняно зі зростанням виручки та зростання навантаження на персонал (штучна продуктивність праці) свідчать про те, що існуючі бізнес-процеси підприємства є вкрай неефективними. Компанії життєво необхідна автоматизація внутрішніх процесів, щоб розвантажити персонал і не допускати певиправдане витрачання прибутку операційними та збутовими витратами.

В умовах сучасного конкурентного середовища для підтримки стійкого фінансового стану підприємства та підтвердження його здатності реалізовувати стратегічні завдання виникає необхідність у проведенні комплексного аналізу показників ліквідності, рентабельності та ділової активності.

Аналіз ліквідності та фінансової стійкості дозволяє виявити можливості виникнення несприятливих і ризикових ситуацій (наприклад, касових розривів), а показники рентабельності виступають якісними індикаторами ефективності управління бізнес-процесами підприємства.

Розрахунок ключових відносних показників та їх відхилень для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» за 2023–2025 роки наведено у таблиці 2.2.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна зробити висновки щодо ефективності системи управління підприємством у розрізі трьох ключових блоків:

Показник поточної ліквідності є індикатором здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Протягом досліджуваного періоду цей коефіцієнт знизився з 2,09 до 1,36 (відносне відхилення -31,1% у 2024 р. та -5,56% у 2025 р.).

Таблиця 2.2

Динаміка показників ліквідності, стійкості, рентабельності та ділової активності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЙКА"»

Показник	Дані за роками			Відхилення			
				абсолютні (+/-)		відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Показники ліквідності та стійкості							
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,09	1,44	1,36	-0,65	-0,08	-31,10	-5,56
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,28	0,12	0,10	-0,16	-0,02	-57,14	-16,67
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,40	0,13	0,16	-0,27	+0,03	-67,5	+23,08
Показники рентабельності							
Рентабельність продажів (ROS), %	0,21	0,47	0,49	+0,26	+0,02	+123,81	+4,26
Показники ділової активності							
Оборотність активів, об/рік	2,08	2,21	3,93	+0,13	+1,72	+6,25	+77,83

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Незважаючи на падіння, він залишається в межах нормативного значення (1-3). Натомість вкрай негативною є динаміка коефіцієнта абсолютної ліквідності, який показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена найбільш ліквідними активами – грошима. У 2025 році він склав лише 0,10 (при нормі 0,2-0,25). Це свідчить про наявність касових розривів: підприємству хронічно бракує вільних коштів для миттєвого розрахунку з постачальниками. Складною є і фінансова стійкість. Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу у загальних ресурсах) у 2024 році різко знизився на 67,5% і склав 0,13 при нормативному значенні $>0,5$. Це підтверджує тезу про те, що підприємство масштабується виключно за рахунок кредитів, формуючи високий рівень фінансових ризиків.

Рентабельність продажів (ROS) виступає найважливішим якісним показником ефективності управління бізнес-процесами збуту та виробництва. Згідно з розрахунками, незважаючи на математичний приріст показника, його фактичне значення є критично низьким. У 2025 році компанія генерувала лише 0,49% реального прибутку з кожної гривні виручки. Це доводить, що поточна операційна система підприємства працює неефективно: супутні бізнес-процеси (логістика, зберігання морозива, управління відходами) генерують настільки високі витрати, що вони повністю нівелюють економічний ефект від величезних обсягів реалізації.

Коефіцієнт оборотності активів показує, скільки гривень реалізації припадає на кожну гривню активів підприємства. Зростання цього показника з 2,08 оборотів у 2023 році до 3,93 оборотів у 2025 році (відносний приріст +77,83% у 2025/2024 рр.) свідчить про інтенсифікацію продажів. Компанія зуміла різко прискорити оборотність свого капіталу завдяки відкриттю філій та розширенню ринків збуту.

Результати комплексного аналізу характеризують здатність ТОВ «ТІРАС-ТМ "МОЗАЙКА"» реалізовувати свої стратегічні завдання як парадоксальну. З одного боку, підприємство демонструє високу ділову активність та здатність до швидкого розширення ринкової частки. З іншого боку, реалізація стратегії масштабування супроводжується критичним падінням фінансової незалежності, виникненням касових розривів та низькою рентабельністю продажів (менше 0,5%).

Це свідчить про те, що екстенсивний шлях розвитку підприємства вичерпав себе. Система управління бізнес-процесами (зокрема, логістикою, збутом та управлінням запасами) стала головним гальмом на шляху до прибутковості. Для досягнення стратегічної мети – максимізації прибутку – підприємству життєво необхідний перехід до інтенсивного розвитку шляхом оптимізації та реінжинірингу своїх ключових та допоміжних бізнес-процесів.

На основі проведеного аналізу фінансово-економічних показників (див. табл. 2.1), коефіцієнтів ліквідності та рентабельності (див. табл. 2.2), а також

організаційної специфіки підприємства, згрупуємо фактори внутрішнього та зовнішнього середовища у матрицю SWOT-аналізу (Таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"»

Сильні сторони (Strengths - S)	Слабкі сторони (Weaknesses - W)
1. Висока диверсифікація діяльності: наявність супутніх виробництв (хлібобулочні, макаронні вироби, консервація, напої), що дозволяє згладжувати сезонність основного продукту (морозива). 2. Власна логістична інфраструктура: наявність власних складських приміщень та вантажного автотранспорту, що забезпечує незалежність "холодного" ланцюга постачань. 3. Географічна експансія та висока ділова активність: наявність філій у м. Київ та Одеській області, що забезпечило прискорення оборотності активів до 3,93 обертів на рік (див. табл. 2.2).	1. Критично низька рентабельність продажів: незважаючи на виручку у 591,1 млн грн, компанія генерує менше ніж 0,5% чистого прибутку з кожної гривні (див. табл. 2.2). 2. Висока фінансова залежність: різке зростання боргів (до 126,5 млн грн) призвело до падіння коефіцієнта автономії до критичного рівня 0,16 (див. табл. 2.2). 3. Ризик касових розривів: дефіцит вільних коштів для швидкого погашення поточних боргів (коефіцієнт абсолютної ліквідності складає лише 0,10) (див. табл. 2.2). 4. Операційне перевантаження персоналу: зростання обсягів реалізації у 6,5 разів обслуговується незмінним штатом працівників (85 осіб).
Можливості (Opportunities - O)	Загрози (Threats - T)
1. Реінжиніринг та оптимізація бізнес-процесів: кардинальний перегляд процесів логістики, збуту та управління запасами з метою зниження витрат, що нівелюють економічний ефект. 2. Автоматизація операційної діяльності: впровадження ERP-систем для управління замовленнями та складами, що дозволить розвантажити персонал і ліквідувати "вузькі місця". 3. Застосування методології Lean Six Sigma: скорочення відходів на виробництві морозива та мінімізація втрат часу у ланцюгу постачань.	1. Макроекономічна нестабільність: зростання тарифів на електроенергію та паливо, що є критичним для виробництва морозива та експлуатації рефрижераторів. 2. Критичний збій: ризик втрати керованості бізнес-процесами через навантаження на існуючий персонал (штучна продуктивність). 3. Фінансова неспроможність: неможливість обслуговувати накопичені кредитні зобов'язання у разі раптового падіння попиту на продукцію. 4. Жорстка конкуренція: тиск з боку національних брендів-виробників харчової продукції та морозива.

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності та установчих документів підприємства.

Результати матриці наочно демонструють, що ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» володіє потужними Сильними сторонами (S) у вигляді інфраструктури та географічного охоплення, що дозволяє генерувати величезні доходи. Проте ці переваги повністю нівелюються внутрішніми Слабкими

сторонами (W) — насамперед неефективністю витрат та перевантаженням неавтоматизованих процесів, що призводить до низької рентабельності та високої закредитованості.

В умовах наявних Загроз (T) (зростання цін на енергоносії та логістику), подальше екстенсивне масштабування бізнесу за рахунок кредитів є неможливим і загрожує підприємству банкрутством. Єдиною стратегічною Можливістю (O) для компанії є перехід до інтенсивного шляху розвитку. Для цього необхідно детально дослідити внутрішній ландшафт бізнес-процесів підприємства, знайти точки втрат (зокрема, у збуті та логістиці) і провести їх реінжиніринг та автоматизацію.

2.2. Дослідження існуючої системи управління бізнес-процесами підприємства

Перехід підприємства від традиційної функціональної моделі управління до процесної вимагає чіткої ідентифікації та систематизації всієї його діяльності. Згідно з теоретичними підходами, основу для класифікації становлять три базові категорії бізнес-процесів залежно від їхнього впливу на додану вартість: основні, допоміжні (забезпечуючі) та управлінські.

Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», яке є виробничо-торговельним підприємством харчової промисловості з розгалуженою інфраструктурою, така класифікація дозволяє чітко розмежувати процеси, що приносять прибуток, від тих, що генерують витрати на підтримку інфраструктури (додаток В).

1. Основні процеси орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта і безпосередньо забезпечують одержання доходу для організації. Враховуючи специфіку видів діяльності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» (зокрема, КВЕД 10.52, 46.39, 49.41, 52.10), до основних бізнес-процесів підприємства належать:

- процес пошуку постачальників, закупівлі молока, інгредієнтів для морозива та пакувальних матеріалів);

- безпосередній технологічний цикл виготовлення морозива, хлібобулочних виробів та консервації.
- складська та транспортна логістика («холодний ланцюг») включає зберігання продукції у холодильних камерах та її транспортування власним вантажним рефрижераторним транспортом.
- гуртова реалізація продукції клієнтам (торговим мережам, магазинам) через головний офіс в Ізмаїлі та філії у Києві й Одесі.

2. Допоміжні (забезпечуючі) бізнес-процеси не створюють прямої цінності для зовнішнього клієнта та не додає кінцевому продукту вартості, проте вони необхідні для забезпечення стабільного функціонування основних бізнес-процесів та інфраструктури підприємства. До них на ТОВ «TIPAC- ТМ "МОЗАІКА"» відносяться:

- забезпечення безперебійної роботи виробничого обладнання, холодильних установок та автопарку.
- ведення розрахунків із контрагентами, контроль дебіторської/кредиторської заборгованості, обслуговування банківських кредитів (які, як показав фінансовий аналіз, становлять понад 126 млн грн) та податкова звітність.
- пошук, найм, адаптація та кадровий облік співробітників (штат 85 осіб).
- підтримка роботи внутрішніх баз даних, облікових систем та комунікації між філіями.

3. Управлінські бізнес-процеси включають комплекс функцій планування, координації та контролю на рівні як окремих процесів, так і бізнес-системи в цілому. На досліджуваному підприємстві ці процеси високоцентралізовані та включають:

- ухвалення рішень щодо відкриття нових філій, розширення асортименту чи залучення кредитних ліній для масштабування бізнесу.
- щоденна координація дій між виробництвом (м. Ізмаїл) та центрами збуту (м. Київ, м. Одеса).

- контроль дотримання санітарних і технологічних норм на виробництві харчової продукції (морозива), контроль температурних режимів під час логістики.

Проведена класифікація бізнес-процесів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» дозволяє зробити висновок, що підприємство має складний крос-функціональний ландшафт. Усі процеси тісно переплетені: наприклад, основний процес «Збут» неможливий без ідеальної роботи основного процесу «Транспортна логістика» (через специфіку морозива).

Зіставляючи цю класифікацію з результатами фінансового аналізу (п. 2.1.), де було виявлено парадокс: при величезних доходах компанія має низьку рентабельність через роздуті витрати, стає очевидним напрям подальшого дослідження. Головні «вузькі місця» підприємства та джерела втрати прибутковості знаходяться саме в основних бізнес-процесах логістики та збуту, а також у допоміжному процесі фінансово-облікового управління, які не справляються з поточними масштабами компанії без належної автоматизації.

Загальна архітектура бізнес-процесів підприємства формує багаторівневий ландшафт, який для наочності візуалізовано на рисунку 2.2.

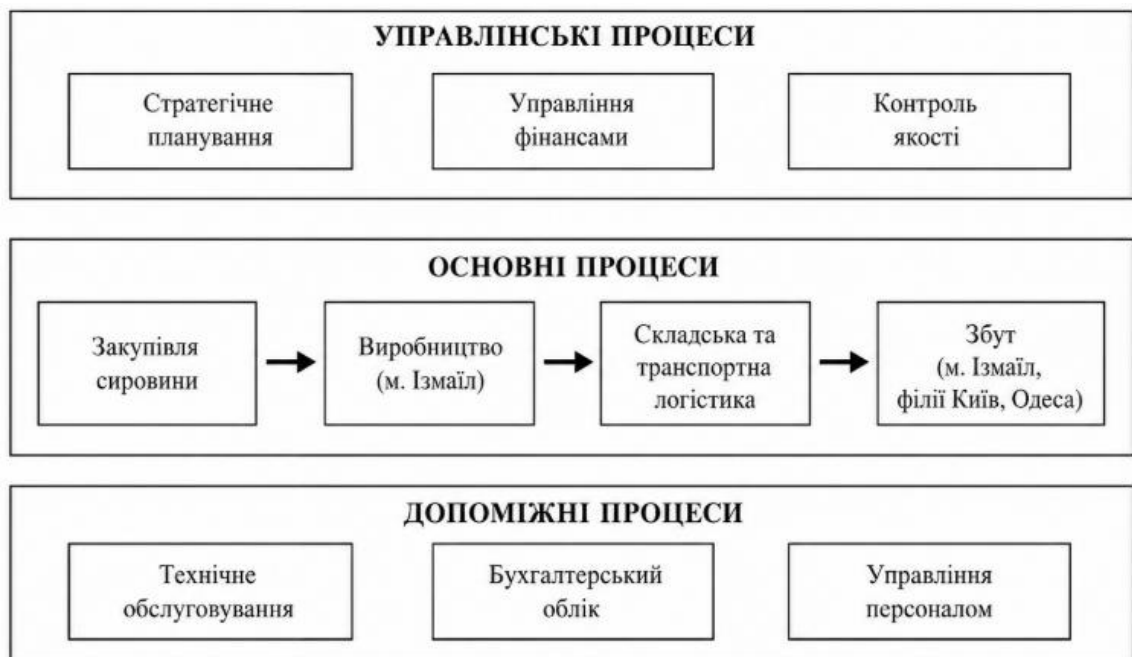


Рисунок 2.2. Ландшафт бізнес-процесів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"»

Джерело: побудовано автором.

Як видно з рис. 2.2, загальний ландшафт процесів компанії формується з трьох взаємопов'язаних рівнів:

Рівень управління (Верхній рівень) задає стратегічний напрямок руху компанії. Включає процеси стратегічного планування, управління фінансами та контроль якості.

Операційний рівень (Ланцюг створення цінності) - це горизонтальний потік, що пронизує всю компанію і генерує дохід. Він починається із закупівлі сировини (молока, інгредієнтів), переходить у безпосереднє виробництво (на потужностях у м. Ізмаїл), далі трансформується у складську та транспортну «холодну» логістику (постійне дотримання температурного режиму для морозива), і завершується збутом через головний офіс та філії у Києві й Одесі.

Рівень забезпечення (Нижній рівень) підтримує життєдіяльність компанії (управління персоналом, технічне обслуговування автопарку та холодильного обладнання, бухгалтерський облік).

Ключовим елементом ефективного функціонування візуалізованого на рис. 2.2 ландшафту є наявність «власників» для кожного процесу. Згідно з теоретичними підходами, власник процесу — це особа, яка має у своєму розпорядженні ресурси, планує, управляє ходом процесу, несе відповідальність за його результат і ефективність, а також забезпечує взаємодію всіх учасників.

Проблема розподілу відповідальності на ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"»: Аналіз існуючої системи управління підприємством виявляє критичну невідповідність між масштабами ландшафту бізнес-процесів та розподілом відповідальності. Оскільки організаційна структура компанії залишається жорстко функціональною, інститут «власників процесів» на підприємстві фактично відсутній або є деформованим.

На сьогодні генеральний директор ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», який одночасно виконує функції головного бухгалтера, де-факто є одноосібним «власником» абсолютної більшості як управлінських, так і ключових операційних процесів (рис. 2.2). Він особисто контролює фінансові потоки, стратегічні закупівлі та загальну координацію збуту. Усунення таких недоліків

систем управління, як замкнутість структурних підрозділів на перших керівників та дублювання функцій, може бути досягнуто лише на основі вдосконалення управління бізнес-процесами.

Хоча компанія має відокремлені підрозділи у Києві та Одеській області, їхні керівники функціонують скоріше як адміністратори на місцях, а не як повноцінні власники макропроцесу «Збут та дистрибуція». Вони не мають достатньої фінансової автономії для оперативного управління локальною логістикою, що призводить до затримок у прийнятті рішень.

Найдорожчі процеси компанії — логістика та збут (витрати на який склали понад 114 млн грн у 2025 році) — вимагають ідеальної взаємодії між виробництвом (Ізмаїл), складами та транспортом. Проте єдиного власника цього наскрізного макропроцесу не призначено. Відповідальність розірвана між начальником виробництва, керівником автопарку та менеджерами.

Ландшафт бізнес-процесів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» об'єктивно є складним та географічно розгалуженим. Проте поточний розподіл відповідальності базується на застарілій функціональній ієрархії, де директор перевантажений мікроменеджментом та бухгалтерським обліком, а наскрізні процеси (особливо логістика) не мають єдиного відповідального власника. Така архітектура управління не дозволяє ефективно контролювати витрати на стиках між підрозділами, що пояснює парадокс високих доходів при низькій рентабельності компанії. Підприємство гостро потребує офіційного закріплення власників за ключовими операційними бізнес-процесами.

У сучасній системі менеджменту підприємство розглядається як складна мережа, де бізнес-процеси є взаємозалежними, тобто результати виконання одного процесу безпосередньо виступають вхідними ресурсами для іншого. Взаємозв'язок цих процесів із системою управління проявляється через координацію матеріальних ресурсів, управлінських рішень, інформаційних потоків та організаційної структури. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» питання ефективної крос-функціональної взаємодії є критичним, оскільки промислові процеси компанії передбачають постійну координацію кількох

територіально віддалених відділів і функцій, що вимагає ефективного спілкування та співпраці.

Основним генератором доданої вартості на підприємстві є зв'язка двох макропроцесів: «Виробництво продукції» (м. Ізмаїл) та «Складська і транспортна логістика» (доставка у філії м. Київ та м. Одеса). Оскільки основним продуктом є морозиво, ці два процеси пов'язані жорстким технологічним обмеженням — необхідністю підтримки безперервного «холодного ланцюга». Взаємодія між ними виглядає наступним чином: як тільки партія морозива сходить з конвеєра, вона негайно передається на склад глибокої заморозки, звідки логістичний відділ має чітко за графіком завантажити її у власні автомобілі-рефрижератори для відправки у філії.

Проте, як показує аналіз, ця виробничо-логістична зв'язка стикається із серйозними перешкодами під час взаємодії з функціями управління, зокрема з маркетингом (збутом) та бухгалтерією:

- Відділи збуту у київській та одеській філіях відповідають за формування попиту. Вони безпосередньо контактують із роздрібними мережами і мають передавати інформацію про необхідні обсяги продукції на виробництво в Ізмаїл. Однак через жорстку лінійно-функціональну структуру комунікація тут ускладнена. Замість того, щоб процес «Збут» напряду керував процесом «Виробництво» (витягуюча система), замовлення від філій проходять через центральний апарат управління. Через це часто виникає розсинхронізація: маркетингологи у філіях планують акції на певний вид морозива, але через затримки у погодженні між відділами виробництво не встигає вчасно виготовити потрібний обсяг, або ж логістичний відділ не має вільного рефрижератора для доставки. Це призводить до втрачених продажів у сезон.
- Бухгалтерія є ключовим забезпечуючим процесом, з яким змушені взаємодіяти абсолютно всі підрозділи. Логістичний відділ (водії рефрижераторів, комірники) щодня генерує величезний масив

первинної документації: подорожні листи, чеки на паливо, акти прийому-передачі товару зі строгими температурними відмітками, накладні на повернення продукції тощо. Оскільки на ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» функцію головного бухгалтера суміщає генеральний директор, на цьому етапі взаємодії утворюється критичне «вузьке місце». Директор-бухгалтер фізично не встигає оперативно опрацьовувати звіти від логістів та виробництва в умовах обігу у понад пів мільярда гривень. Це призводить до затримок у списанні палива, повільного розрахунку з постачальниками за ремонт рефрижераторів та викривлення реальної собівартості логістики в моменті.

Аналіз крос-функціональної взаємодії на ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» доводить, що ключові виробничі та логістичні процеси компанії існують ніби у відриві від управлінських функцій. Відсутність прямої, безперешкодної комунікації між відділом збуту у філіях та виробництвом в Ізмаїлі призводить до розбалансування логістики. Водночас надмірна централізація бухгалтерського обліку гальмує фінансове обслуговування транспортного відділу. Усунення таких недоліків, як замкнутість структурних підрозділів на першого керівника та погана координація між ними, може бути досягнуто лише шляхом переходу до процесно-орієнтованого управління, де взаємодія між відділами буде регламентована єдиним наскрізним потоком створення цінності.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується широким впровадженням цифрових технологій, які відіграють важливу роль у вдосконаленні систем управління підприємствами. Інформаційні системи, цифрові платформи та засоби автоматизації забезпечують ефективну координацію бізнес-процесів, сприяючи підвищенню продуктивності та якості управлінських рішень. Завдяки інтеграції різних напрямів діяльності в єдиний інформаційний простір досягається більш раціональна організація роботи підприємства. Використання сучасних програмних продуктів дозволяє автоматизувати рутинні операції, знизити ймовірність помилок та забезпечити належний рівень прозорості й контролю в процесі управління.

Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» рівень інформаційного забезпечення є критичним фактором, оскільки підприємство має розгалужену географічну структуру: виробничі потужності та головний офіс знаходяться у м. Ізмаїл, а збут продукції здійснюється, в тому числі, через філії у м. Київ та м. Одеса. Проте, аналіз поточного стану показує, що рівень автоматизації компанії суттєво відстає від темпів масштабування її бізнесу.

Центральне місце в архітектурі автоматизації сучасного підприємства мають посідати ERP-системи, які формують єдиний інформаційний простір для управління фінансами, персоналом, виробництвом та логістикою. На ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» така інтегрована система наразі відсутня. Облік сировини (молока, інгредієнтів) та готової продукції (морозива) ведеться переважно у локальних, не синхронізованих у реальному часі базах даних (SAP), які обслуговуються вручну. Оскільки морозиво має суворі вимоги до температурного режиму зберігання, відсутність автоматизованої системи управління складом (WMS) призводить до того, що комірники та логісти витрачають значний час на паперову інвентаризацію та ручне заповнення накладних. Це унеможлиблює відстеження залишків продукції у рефрижераторах та на складах філій у режимі реального часу, підвищуючи ризик псування товару (втрати «холодного ланцюга») та виникнення дефіциту.

Комунікація між головним офісом у м. Ізмаїл та відокремленими підрозділами здійснюється здебільшого за допомогою традиційних засобів (телефонні дзвінки, електронна пошта, месенджери), що створює так званий "інформаційний вакуум". Системи класу CRM, які б забезпечували автоматизацію взаємодії зі споживачами та аналіз поведінки ринку, на підприємстві не впроваджені. Через це менеджери київської та одеської філій змушені передавати замовлення на виробництво у ручному режимі. Відсутність єдиної BPM-платформи (системи управління бізнес-процесами) позбавляє керівництво можливості контролювати виконання завдань у режимі реального часу та оперативно виявляти відхилення. Інформація про відвантаження,

повернення товару або поломки автомобілів доходить до головного бухгалтера-директора із запізненням, коли змінити ситуацію вже неможливо.

Як було виявлено у фінансовому аналізі, оборот підприємства сягнув понад 591 млн грн при штаті всього у 85 осіб. Таке навантаження на працівників без належного ІТ-забезпечення (RPA-роботизації рутинних процедур чи бізнес-аналітики) означає, що співробітники витрачають переважну частину робочого часу не на аналіз чи розвиток продажів, а на механічне введення даних, звірку накладних та з'ясування залишків на складах телефоном.

Поточний рівень інформаційного забезпечення ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» можна охарактеризувати як недостатній та фрагментований. Відсутність єдиної ERP/CRM-системи та покладання на ручний облік запасів руйнують комунікацію між просторово віддаленими філіями та головним виробництвом. Дефіцит автоматизації виступає однією з головних причин непропорційно високих адміністративних та збутових витрат компанії, адже управління інформаційними потоками в ручному режимі призводить до втрати оперативності та зниження якості прийняття управлінських рішень.

Управління якістю є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якого промислового підприємства, оскільки воно безпосередньо впливає на задоволеність споживачів, конкурентоспроможність та формування доданої вартості. У межах процесного підходу кожен власник бізнес-процесу повинен нести повну відповідальність за якість результату на своєму етапі та всіх супутніх операцій. Крім того, сучасні управлінські концепції, такі як Загальне управління якістю (TQM), наголошують на тому, що якість має бути інтегрована в кожен аспект діяльності організації, а її покращення повинно бути безперервним, безперебійним процесом.

Враховуючи специфіку ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», основним видом діяльності якого є виробництво морозива (КВЕД 10.52), система управління якістю набуває критичного стратегічного значення. Морозиво є продуктом, що вимагає суворого дотримання санітарних норм та безперервного температурного режиму (забезпечення «холодного ланцюга») на всіх етапах макропроцесу: від

закупівлі сирого молока до зберігання на складах у м. Ізмаїл та транспортування у філії (м. Київ, м. Одеса).

Наразі процес контролю якості на підприємстві має переважно реактивний, а не проактивний характер. Він розбитий на ізольовані функціональні блоки: технологи в Ізмаїлі відповідають за якість на етапі варіння та заморожування суміші, а відділ логістики та директори філій — за температурний режим під час доставки і зберігання. Проте через відсутність єдиної інформаційної системи (про що зазначалося у підпункті 2.2.4) крос-функціональна взаємодія між цими етапами ускладнена. На підприємстві відсутня наскрізна система управління якістю бізнес-процесів, яка б об'єднувала виробництво, склади та збут у єдиний ланцюг створення цінності.

Головним операційним ризиком для харчового підприємства є псування сировини та готової продукції. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» цей ризик є надзвичайно високим через великі обсяги виробництва та розгалужену логістику. Оскільки облік залишків на складах філій та моніторинг технічного стану рефрижераторів здійснюються диспетчерами та комірниками переважно в ручному режимі за допомогою паперових накладних, підприємство стикається з високою ймовірністю порушення умов зберігання через людський фактор. Відсутність автоматизованого відстеження термінів придатності (наприклад, за допомогою WMS-систем зі скануванням штрих-кодів) призводить до того, що продукція може розтанути або втратити товарний вигляд ще до моменту її реалізації кінцевому споживачу.

Управління цими операційними ризиками ускладнюється надмірною централізацією влади. Оскільки директор компанії одночасно виконує функції головного бухгалтера, він фізично перевантажений погодженням первинної документації та не має можливості приділяти увагу стратегічному управлінню якістю і впровадженню превентивних заходів. Високий рівень прихованого браку, псування продукції під час транспортування та повернення товару від роздрібних мереж через втрату температурного режиму є головними генераторами втрат. Саме ці операційні ризики пояснюють парадокс, виявлений

під час фінансового аналізу: при виручці у понад 591 млн грн у 2025 році, собівартість та витрати на збут поглинають економічний ефект, залишаючи рентабельність на рівні менше 0,5%.

Існуюча система управління якістю на ТОВ «TIPAC- ТМ "МОЗАІКА"» не відповідає масштабам діяльності підприємства та генерує значні операційні ризики, пов'язані зі псуванням харчової сировини і готової продукції. Функціональна роз'єднаність відділів, покладання на ручний контроль «холодного ланцюга» та відсутність проактивного управління неминуче призводять до фінансових втрат. Для мінімізації цих ризиків та усунення втрат компанії критично необхідно впровадити сучасні процесні методології (зокрема, Lean Six Sigma, яка спрямована на мінімізацію дефектів, скорочення відходів та стабілізацію якості,), а також автоматизувати наскрізний контроль за рухом продукції.

2.3. Оцінка ефективності бізнес-процесів та виявлення проблем управління на підприємстві

Для компанії, що швидко масштабується, традиційного фінансового аналізу часто буває недостатньо. Фінансовий аналіз констатує вже наявний факт — наприклад, падіння рентабельності, проте він не дає відповіді на запитання, у якому саме ланцюгу створення цінності відбувається нераціональне використання ресурсів.

Діагностика бізнес-процесу на підприємстві передбачає глибоке виявлення неефективності або вузьких місць у процесі, визначення їхніх першопричин та розробку управлінських рішень для покращення ситуації. У практиці сучасного менеджменту для оцінки ефективності процесів компаній, що швидко зростають, найбільш доцільним є використання комбінації двох методів: системи ключових показників ефективності (KPI) та функціонально-вартісного аналізу (ФВА або ABC-аналізу).

Система оцінювання результативності бізнес-процесів традиційно базується на використанні ключових показників (KPI), які дозволяють ідентифікувати «вузькі місця» та оперативно коригувати алгоритми дій. KPI — це конкретні та вимірні метрики, що використовуються для вимірювання успіху виконання окремого процесу відповідно до загальних бізнес-цілей.

Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» впровадження системи KPI на рівні процесів є критично важливим, оскільки підприємство розширює географію збуту. Оцінка через KPI дозволяє виміряти час виконання операцій, витрати, якість (наприклад, рівень температурного браку морозива) та продуктивність роботи персоналу у філіях. За допомогою цього методу можна зрозуміти, наскільки ефективно процеси (наприклад, складська логістика) справляються з поточним обсягом замовлень без залучення додаткових трудових ресурсів.

Другим, і найбільш потужним інструментом для компаній із парадоксом "високі доходи – низький прибуток" (який ми виявили у ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"»), є функціонально-вартісний аналіз. На відміну від традиційного бухгалтерського обліку, який розподіляє витрати за статтями (зарплата, амортизація, матеріали), функціонально-вартісний аналіз дозволяє розрахувати вартість кожного окремого бізнес-процесу або підпроцесу в сировинному, трудовому та фінансовому вираженні.

Застосування ФВА для оцінки процесів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» дозволяє:

- оцінити реальну вартість виконання кожної функції (наприклад, скільки компанії коштує процес доставки партії морозива до Києва або процес ручного прийому заявок від клієнтів);
- виявити дублювання функцій, надлишкові операції та фактори, що негативно впливають на загальну результативність діяльності;
- знайти допоміжні та управлінські процеси з невиправдано високими витратами, які не додають кінцевому продукту (морозиву) жодної споживчої вартості, але поглинають економічний ефект підприємства.

Для компанії ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», яка зіткнулася з проблемою швидкого зростання операційних витрат на тлі стрімкого масштабування обсягів реалізації, найкращим підходом є використання функціонально-вартісного аналізу. Саме цей метод дозволить «розрізати» загальні витрати компанії по конкретних бізнес-процесах (особливо у сфері збуту та логістики) і математично довести, які саме етапи діяльності є найбільш збитковими та потребують негайного реінжинірингу.

Застосування функціонально-вартісного аналізу (ФВА) до системи управління бізнес-процесами підприємства дозволяє перейти від традиційного постатейного обліку витрат до оцінки фінансової ефективності та вартості кожного макропроцесу окремо. Згідно з теоретичними підходами, фінансова ефективність процесу визначається як вартість кожного підпроцесу у сировинному, трудовому та фінансовому вираженні. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» ключовим завданням ФВА є виявлення того, які саме процеси поглинають основну частину згенерованої доданої вартості (валового прибутку).

Для наочної демонстрації розподілу операційних ресурсів між ключовими управлінськими та забезпечуючими функціями (адміністративні витрати) і процесами доставки та реалізації (витрати на збут), побудована розрахункова таблиця 2.4 на основі даних фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.4

Функціонально-вартісний аналіз операційних витрат ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» за 2023–2025 рр. (млн грн)

Показник	Дані за роками:			Відхилення			
				Абсолютні (+ / -)		Відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
1	2	3	4	5	8	9	10
Валовий прибуток (Джерело покриття витрат)	22,459	78,748	142,867	+56,289	+64,119	+250,63	+81,42
Витрати на процес управління (Адміністративні витрати)	3,547	12,115	21,539	+8,568	+9,424	+241,56	+77,79

продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8
Витрати на процес збуту та логістики (Витрати на збут)	18,423	62,657	114,264	+44,234	+51,607	+240,10	+82,36
Витрати на інші підтримуючі процеси (Інші операційні витрати)	0,579	1,931	4,363	+1,352	+2,432	+233,51	+125,95

Джерело: розраховано та сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства.

Результати функціонально-вартісного аналізу, наведені у таблиці 2.4, дають чітку математичну відповідь на питання, куди саме зникає прибуток компанії. Як ми бачимо, загальний обсяг валового прибутку підприємства стабільно зростає і у 2025 році досяг 142,867 млн грн. Проте більшу частину цих коштів поглинає лише один наскрізний макропроцес — збут та логістика.

У 2025 році витрати на цей бізнес-процес склали 114,264 млн грн, що становить майже 80% від усього валового прибутку підприємства ($114,264 / 142,867 \times 100\%$). Водночас управлінські процеси (адміністративні витрати) обходяться компанії у значно меншу суму — 21,539 млн грн.

Такий високий рівень поглинання операційних ресурсів процесами логістики та збуту пояснюється сукупністю внутрішніх організаційних проблем підприємства:

1. Головним продуктом компанії є морозиво, що є яскраво вираженим продуктом із суворими вимогами до температурного режиму. Власна розгалужена інфраструктура з філіями у м. Київ та м. Одеса вимагає безперервного використання автомобілів-рефрижераторів та складів глибокої заморозки. Енергоносії та паливо для цього транспорту формують частку собівартості логістичного процесу.
2. Як було з'ясовано раніше, управління логістикою на підприємстві здійснюється переважно в ручному режимі. Відсутність оптимізованих за допомогою ІТ-систем маршрутів доставки та точного відстеження

залишків продукції у філіях призводить до неефективного завантаження транспорту (рефрижератори роблять "напівпорожні" рейси) та додаткових втрат пального.

3. Функціональна роз'єднаність між виробництвом (м. Ізмаїл) та центрами збуту (м. Київ, Одеська обл.) призводить до того, що значна частина ресурсів витрачається на підтримку комунікації, ручне звіряння паперових накладних та коригування помилок при відвантаженнях, що значно роздуває трудовому та фінансову вартість підпроцесів адміністрування збуту.

Функціонально-вартісний аналіз доводить, що головним джерелом фінансових втрат ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» є макропроцес «Збут та логістика». На витрати на підтримку неавтоматизованої системи доставки морозива між філіями витрачається близько 80% валового прибутку. Це означає, що екстенсивний розвиток (просте нарощування обсягів продажів) більше не принесе компанії реального прибутку, оскільки вартість логістичного обслуговування кожної нової партії товару зростає пропорційно. Єдиним виходом є кардинальний реінжиніринг або оптимізація бізнес-процесу збуту через впровадження інформаційних систем для автоматизації рутинних операцій та скорочення витрат на логістику.

Діагностика бізнес-процесів допомагає ідентифікувати проблемні аспекти в діяльності підприємства, оцінити їх ефективність та виявити «вузькі місця» — етапи, де виникають перешкоди, затримки або неефективне використання ресурсів, що заважають компанії досягати своїх цілей.

Для розуміння природи неефективності на ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» було не лише якісно деталізовано основні зони втрат, але й здійснено розрахунок цих втрат у фінансовому вираженні. За допомогою методології функціонально-вартісного аналізу виокремлено обсяги ресурсів, які щороку "згорають" у проблемних вузлах ланцюга постачань підприємства (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансових втрат в основних «вузьких місцях» бізнес-процесів ТОВ
«ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» (млн грн)

Показник	Дані за роками			Відхилення			
				Абсолютні		Відносні	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Втрати від неефективного завантаження транспорту (напівпорожні рейси, простої)	2,15	8,34	16,52	+6,19	+8,18	+287,91	+98,08
Витрати на ручний облік та дублювання функцій (адміністративні затримки)	1,82	6,45	12,3	+4,63	+5,85	+254,40	+90,70
Втрати від псування продукції (порушення температурного режиму)	0,95	4,12	8,45	+3,17	+4,33	+333,68	+105,10
Усього фінансових втрат у «вузьких місцях»	4,92	18,91	37,27	+13,99	+18,36	+284,35	+97,09

Джерело: розраховано автором.

Враховуючи специфіку ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» (основний вид діяльності — виробництво морозива, що вимагає безперервного «холодного ланцюга», та наявність територіально віддалених філій у м. Київ та м. Одеса), результати розрахунків дозволяють чітко ідентифікувати чотири критичні зони (вузькі місця):

Як свідчать дані таблиці 2.5, найбільшою статтею неефективності є транспортні втрати, які у 2025 році сягнули 16,520 млн грн. Процес доставки морозива вимагає ідеальної синхронізації. Однак через ручне планування маршрутів та розсинхронізацію між відділами збуту у філіях та транспортним відділом в Ізмаїлі, автомобілі-рефрижератори часто відправляються у рейси напівпорожніми або, навпаки, очікують завантаження через неготовність партії товару. Це генерує перевитрати палива та електроенергії.

Бізнес-процеси, які значною мірою покладаються на ручні завдання, забирають багато часу та є схильними до помилок. Відсутність автоматизованих

систем управління складом (WMS) та транспортом (TMS) призвела до того, що втрати на зайве адміністрування та ручний облік склали 12,300 млн грн у 2025 році (зростання на 90,70% порівняно з 2024 роком). Диспетчери змушені вручну оформлювати паперові накладні, звіряти залишки та дублювати інформацію в локальні бази даних, що породжує втрату керованості при масштабуванні продажів.

Через відсутність єдиної ERP-системи план випуску морозива формується переважно вручну на основі застарілих статистичних даних, а не реальних потреб філій. Це призводить до систематичних дисбалансів: виникнення дефіциту популярних позицій в одних філіях та надлишку в інших. Згідно з розрахунками (див. табл. 2.5), втрати від псування товару через перевищення строків зберігання або втрату "холодного ланцюга" стрімко зростають, досягнувши 8,450 млн грн у 2025 році (відносне відхилення +105,10%).

Головним організаційним бар'єром, який не дозволяє оперативно усунути вищезазначені втрати, є суміщення посад директора та головного бухгалтера. В умовах виручки у майже 600 млн грн керівництво стає головним «вузьким місцем» підприємства: погодження маршрутів, списання палива чи затвердження закупівель сировини затримується через очікування візи однієї особи. Це призводить до втрати оперативності та простоїв на всіх нижчих рівнях управління.

Виявлені «вузькі місця» яскраво ілюструють, що ланцюг постачань та виробництво ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» генерують величезні втрати (waste) через відсутність автоматизації та централізований мікроменеджмент. Згідно з розрахунками (див. табл. 2.5), сумарні фінансові втрати від простоїв транспорту, ручного обліку та псування продукції у 2025 році сягнули 37,270 млн грн. Це математично доводить, що без кардинального реінжинірингу бізнес-процесів будь-яке подальше збільшення обсягів виробництва лише поглиблюватиме операційний дисбаланс та призводитиме до критичного поглинання валового прибутку підприємства.

Ефективність бізнес-процесів виступає фундаментальним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме організація процесів визначає швидкість адаптації до зовнішніх збурень та здатність формувати стійкі фінансові результати. Своєю чергою, визначення показників рентабельності є важливим етапом оцінки діяльності підприємства, оскільки вони виступають ключовими індикаторами ефективності його операційної роботи та якості управління витратами.

Діагностика бізнес-процесів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» дозволила виявити парадоксальну ситуацію: компанія генерує величезні обсяги виручки (591,2 млн грн у 2025 році), однак її рентабельність продажів впала до критичного рівня — 0,5% (чистий прибуток склав лише 2,9 млн грн). Для наочного підтвердження того, як саме неефективність управління процесами (операційні втрати) корелює з погіршенням фінансової стабільності та рентабельності компанії, було сформовано узагальнюючу таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Узагальнюючі показники впливу ефективності бізнес-процесів на фінансовий стан ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"»

Показник	Дані за роками:			Відхилення			
				Абсолютні (+ / -)		Відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Фінансові результати та втрати (млн грн)							
Валовий прибуток (джерело покриття витрат)	22,5	78,7	142,9	+56,2	+64,2	+250,6	+81,4
Фінансові втрати у «вузьких місцях» логістики та управління	4,9	18,9	37,3	+14,0	+18,4	+284,4	+97,1
Чистий прибуток	0,2	1,5	2,9	+1,3	+1,4	+701,1	+90,9
Показники рентабельності та ризику							
Рентабельність продажів (ROS), %	0,2	0,5	0,5	+0,3	0,0	+123,8	+4,3
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,1	0,1	-0,2	0,0	-57,1	-16,7
Коефіцієнт автономії (незалежності)	0,4	0,1	0,2	-0,3	+0,1	-67,5	+23,1

Джерело: розраховано та узагальнено автором на основі фінансової звітності.

Дослідження підтверджує, що нинішній фінансовий результат є прямим наслідком раніше виявлених недоліків в управлінні:

Як свідчать дані таблиці 2.6, фінансові втрати у «вузьких місцях» зростають випереджаючими темпами (відносне відхилення +284,4% у 2024 році та +97,1% у 2025 році), досягнувши 37,3 млн грн. Неефективність крос-функціональної взаємодії між виробництвом у м. Ізмаїл та філіями призводить до перевитрат. Через відсутність автоматизованих систем ERP та WMS щороку генеруються мільйонні збитки у вигляді напівпорожніх рейсів рефрижераторів, псування морозива внаслідок порушення «холодного ланцюга» та роздутого штату диспетчерів. Саме ці операційні втрати формують непомірно високі витрати на збут, що майже повністю поглинають валовий прибуток компанії, залишаючи рентабельність продажів на рівні 0,5%.

Фінансова стабільність підприємства є однією з найважливіших характеристик його стану, яка залежить від оптимізації структури активів та зобов'язань. На ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЙКА"» виявлено високий ризик виникнення касових розривів (тимчасової нестачі грошових коштів для розрахунку за поточними боргами), про що свідчить падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності до критичних 0,1 у 2025 році (відхилення -16,7% порівняно з 2024 роком). Цей фінансовий ризик має чітке операційне та управлінське підґрунтя:

Оскільки облік ведеться в ручному режимі, на складах філій часто накопичується надлишок нереалізованого товару. Гроші підприємства заморожуються у неліквідних запасах, позбавляючи компанію вільних коштів для розрахунку з кредиторами.

Через те, що керівництво одночасно виконує декілька ключових функцій, обробка первинної документації від транспортного відділу (шляхові листи, накладні) відбувається із затримками. Це гальмує оборотність дебіторської заборгованості та уповільнює розрахунки з постачальниками.

Через те, що існуючі бізнес-процеси не здатні генерувати достатній обсяг нерозподіленого прибутку (через високу операційну збитковість), керівництво

компанії змушене фінансувати подальше масштабування бізнесу виключно за рахунок кредитів. Це призвело до того, що коефіцієнт автономії знизився до критичного рівня 0,2 у 2025 році (при нормі $>0,5$). Занадто висока фінансова залежність свідчить про те, що рівень загальних фінансових ризиків є значним і будь-який спад попиту може призвести до неплатоспроможності підприємства.

Низька рентабельність ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» та наявність ризиків касових розривів не є наслідком несприятливої кон'юнктури ринку. Як доводять дані зведеної таблиці 2.6, це прямий результат дисбалансу між стрімким зростанням масштабів реалізації та застарілою, неавтоматизованою системою управління бізнес-процесами. Операційні втрати у логістиці та ручне управління запасами виснажують обігові кошти підприємства, доводячи життєву необхідність переходу до сучасних систем управління та реінжинірингу наскрізних процесів.

Висновки до розділу 2

Незважаючи на стрімке масштабування бізнесу та збільшення чистого доходу до 591,18 млн грн у 2025 році, рентабельність продажів підприємства впала до критичного рівня — 0,5% (чистий прибуток склав лише 2,9 млн грн). Компанія фінансує свій ріст переважно за рахунок позикових коштів (зобов'язання сягнули 126,55 млн грн), що призвело до критичного зниження ліквідності та постійного ризику касових розривів.

Аналіз ландшафту процесів виявив, що поточна лінійно-функціональна структура не відповідає масштабам географічно розгалуженої діяльності (головний офіс/виробництво у м. Ізмаїл та філії у м. Київ і м. Одеса). Спостерігається надмірна централізація управління (зокрема, суміщення обов'язків керівника та головного бухгалтера однією особою), що генерує управлінське перевантаження та уповільнює всі супутні процеси.

Інформаційне забезпечення компанії є фрагментованим. Відсутність інтегрованих систем (ERP, WMS) змушує незмінний штат працівників

обслуговувати у 6,5 разів більші обсяги реалізації в ручному режимі. Це руйнує крос-функціональну взаємодію між виробництвом і логістикою та унеможлиблює відстеження реальних залишків морозива.

Функціонально-вартісний аналіз довів, що на макропроцеси збуту та логістики витрачається майже 80% усього валового прибутку компанії. Через напівпорожні пробіги рефрижераторів, дублювання функцій в ручному документообігу та псування сировини внаслідок розриву «холодного ланцюга» підприємство несе багатомільйонні операційні збитки.

Екстенсивний шлях розвитку ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» вичерпав себе. Низька прибутковість є прямим наслідком неорганізованості внутрішніх бізнес-процесів, а не зовнішніх ринкових факторів. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та перетворення збиткової логістики на ефективну систему, підприємству об'єктивно необхідне проведення реінжиніринг ключових бізнес-процесів та впровадження сучасних інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"»

3.1. Напрями оптимізації системи управління бізнес-процесами підприємства

Як показали результати діагностики, проведеної у другому розділі, поточна лінійно-функціональна модель управління ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» вичерпала свій ресурс розвитку. Критичне падіння рентабельності продажів до 0,5% та наявність операційних втрат у розмірі понад 37 млн грн свідчать про те, що еволюційна (точкова) оптимізація окремих операцій вже не здатна вирішити системні проблеми підприємства. В умовах, коли компанія перебуває під загрозою виникнення касових розривів через надмірні витрати на підтримання неавтоматизованої інфраструктури, єдино правильним рішенням є застосування комплексного процесного підходу.

Відповідно до теоретичних засад стратегічного менеджменту, для подолання виявлених кризових явищ необхідно сформулювати чіткі напрями вдосконалення діяльності. З огляду на специфіку виробництва морозива та географічну розгалуженість компанії, для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» пропонується реалізувати чотири взаємопов'язані стратегічні напрями оптимізації та реінжинірингу:

1. Реінжиніринг крос-функціонального макропроцесу «Збут та логістика» (радикальна перебудова системи постачань для усунення втрат від напівпорожніх рейсів рефрижераторів та дублювання функцій).
2. Впровадження методології Lean Six Sigma (Ощадливе виробництво) (стандартизація управління запасами, мінімізація виробничого браку та усунення ризиків порушення «холодного ланцюга»).
3. Організаційна трансформація та децентралізація управління (модифікація організаційної структури, ліквідація суміщення посад директора-бухгалтера, офіційне закріплення інституту «власників процесів»).

4. Комплексна цифровізація бізнес-процесів (впровадження ERP-системи та інтеграція WMS/TMS рішень для автоматизації взаємодії між філіями та головним виробництвом).

Реалізація першого стратегічного напрямку базується на методології реінжинірингу бізнес-процесів (BPR). Згідно з класичним визначенням, реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотного вдосконалення у важливих, актуальних показниках діяльності, таких як вартість, якість, сервіс і швидкість. На відміну від звичайної оптимізації, яка передбачає еволюційні (помірні) зміни, реінжиніринг ігнорує існуючі неефективні структури, орієнтуючись на побудову процесу «з чистого аркуша» та забезпечуючи новий погляд на цілі діяльності.

Оскільки за результатами функціонально-вартісного аналізу (п. 2.3.2) було доведено, що макропроцес «Збут та логістика» поглинає майже 80% валового прибутку ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», його радикальний реінжиніринг є найбільш доцільним. Докорінна перебудова цього ланцюга постачань має відбуватися за такими стратегічними векторами:

На першому етапі реінжинірингу вилучаються непотрібні операції та спрощується виконання завдань за рахунок зменшення звітної документації. У випадку ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» стратегічно необхідним є повна ліквідація функції ручного звіряння паперових накладних диспетчерами та комірниками. Ці операції не створюють доданої вартості для клієнта, але генерують значні адміністративні затримки та інформаційний дисбаланс між філіями у Києві, Одесі та виробництвом в Ізмаїлі.

Замість традиційної для підприємства "штовхаючої" системи (коли виробництво формує план випуску морозива на основі застарілої статистики минулих періодів), реінжиніринг передбачає перехід до витягуючої моделі. Горизонтальний процес має ініціюватися виключно від фактичного запиту філії або дистриб'ютора. Це дозволить кардинально знизити витрати на зберігання

надлишкових запасів у холодильних камерах і запобігти заморожуванню обігових коштів.

Найдорожчим елементом логістики підприємства є експлуатація власних автомобілів-рефрижераторів. Наразі відповідальність за цей блок розірвана між різними відділами. Згідно з принципами BPR, реінжиніринг вимагає об'єднання доступних завдань шляхом формування єдиного логістичного макропроцесу. Консолідація заявок від усіх філій у єдиний диспетчерський пул дозволить формувати виключно 100% завантажені рейси, повністю ліквідувавши мільйонні втрати від "напівпорожніх" пробігів транспорту та простоїв, які були виявлені на етапі діагностики.

Бізнес-процеси виступають основою для формування управлінських рішень, де горизонтальні (крос-функціональні) зв'язки стають пріоритетними порівняно з вертикальними ієрархічними. Стратегічний реінжиніринг передбачає усунення "функціональних колодязів" між відділом збуту та транспортним цехом, перетворюючи доставку морозива на безперервний, прозорий та наскрізний потік створення цінності.

Успішна реалізація вказаних напрямів реінжинірингу логістики дозволить ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» не лише усунути існуючу дезорганізацію, але й радикально зменшити операційні витрати, що стане першоосновою для відновлення конкурентоспроможності та фінансової стійкості компанії.

Другим фундаментальним напрямом вдосконалення системи управління ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» є впровадження інтегрованої методології Lean Six Sigma. Згідно з теоретичними підходами, ця методологія поєднує концепцію ощадливого виробництва (Lean), яка зосереджується на усуненні всіх видів втрат та оптимізації потоку створення цінності, із підходом Six Sigma, який орієнтований на управління даними для виявлення та зменшення причин дефектів і відхилень у процесах.

Головною метою Lean-підходу є усунення таких видів неефективності, як надлишкові запаси, дублювання операцій, простої, зайві переміщення та неефективне використання ресурсів. Водночас модель Six Sigma фокусується на

забезпеченні стабільності та точності виконання бізнес-процесів шляхом використання інструментів статистичного контролю.

Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» застосування алгоритму DMAIC (визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення, контроль) дозволить системно вирішити три ключові операційні проблеми, виявлені на етапі діагностики:

1. Оптимізація процесу управління запасами (Усунення надлишків)
2. Зменшення браку продукції (Забезпечення «холодного ланцюга»)
3. Мінімізація втрат часу на виробництві та в логістиці (Усунення простоїв)

Наразі управління запасами на підприємстві здійснюється інтуїтивно, що призводить до накопичення неліквідних залишків морозива на складах філій та заморожування обігових коштів. Впровадження інструментів Lean Six Sigma дозволить перейти від «штовхаючої» системи до витягуючої. Шляхом збору та аналізу статистичних даних про реальний попит у м. Київ та м. Одеса, підприємство зможе точно розраховувати необхідні обсяги сировини (молока, інгредієнтів) та готової продукції. Оптимізація точок повторного замовлення дозволить мінімізувати надлишкові витрати на утримання запасів у холодильних камерах та вивільнити вільні грошові кошти, що є критично важливим для усунення ризиків касових розривів.

Основна мета Six Sigma — зменшити кількість дефектів або помилок у процесі до статистичного мінімуму. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» головним дефектом є порушення температурного режиму під час транспортування та зберігання морозива, що призводить до втрати товарного вигляду продукції та багатомільйонних збитків. Використання методів Six Sigma передбачає встановлення жорстких точок контролю (на етапі завантаження рефрижераторів, транзиту та розвантаження у філіях). Виявлення корінних причин температурних відхилень дозволить розробити стандартизовані процедури, які унеможливлять псування продукції через людський фактор (наприклад, через несвоєчасне переміщення морозива з рампи до морозильної камери).

Втрати часу (очікування) є одним із найдорожчих видів марнотратства у концепції Lean. Діагностика виявила серйозну розсинхронізацію між виробничим цехом в Ізмаїлі та транспортним відділом, через що автомобілі-рефрижератори простоюють в очікуванні завантаження або здійснюють напівпорожні рейси. Застосування методології Lean Six Sigma спрямоване на вирівнювання функціонального потоку та скорочення часу циклу. Синхронізація графіка варіння та фасування морозива з логістичними маршрутами дозволить ліквідувати простой транспорту, суттєво скоротити витрати на електроенергію та паливо, а також підвищити загальну операційну ефективність.

Впровадження інтегрованої методології Lean Six Sigma є економічно обґрунтованим рішенням для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"». Цей підхід дозволить трансформувати інтуїтивне управління запасами у математично вивірену систему, ліквідувати втрати від псування продукції та мінімізувати простой дороговартісного рефрижераторного транспорту. Крім того, застосування цієї методології сприятиме формуванню на підприємстві корпоративної культури безперервного вдосконалення, де рішення приймаються на основі об'єктивних даних, а не суб'єктивних припущень.

Для наочного відображення архітектури бізнес-системи та взаємозв'язків між підрозділами у сучасному менеджменті використовується моделювання бізнес-процесів. У сучасних умовах найвідомішими інструментами для цього є нотації ARIS, IDEF0 та BPMN. Використання нотації BPMN (Business Process Model and Notation) або методології ARIS дозволяє стандартизувати процеси, забезпечити єдині правила їх візуалізації та інтегрувати розрізнені дії функціональних підрозділів, направляючи їх зусилля на досягнення єдиного результату.

Після проведення концептуального реінжинірингу та розробки заходів з усунення виявлених раніше «вузьких місць» (надмірної централізації управління, розриву комунікацій та дублювання функцій), ландшафт бізнес-процесів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» набуває кардинально оновленого вигляду (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Оновлена модель ландшафту бізнес-процесів ТОВ «TIPAS- TM "МОЗАЇКА"»

Джерело: розроблено автором.

Як свідчить побудована модель, оновлена архітектура якісно відрізняється від попередньої дисфункціональної моделі управління за такими параметрами:

1. Децентралізація та оптимізація управлінського рівня

Функції генерального директора остаточно відокремлено від ведення бухгалтерського обліку. Тепер управлінські процеси верхнього рівня сфокусовані виключно на стратегічному плануванні, контролінгу показників ефективності (KPI) та управлінні якістю. Звільнення вищого керівництва від оперативного мікроменеджменту та обробки первинної документації усуває головне управлінське «вузьке місце» підприємства.

2. Наскрізна інтеграція основних процесів та призначення «власників».

На середньому рівні розрізнені етапи логістики, збуту та виробництва об'єднано у єдиний горизонтальний крос-функціональний макропроцес створення цінності. Згідно з теоретичними підходами, бізнес-процес трактується як сукупність взаємопов'язаних дій, що здійснюються визначеним відповідальним суб'єктом («власником процесу»). Для усунення втрат часу та

простоїв рефрижераторів запроваджується інститут Власника процесу. Призначається єдиний відповідальний керівник (наприклад, директор з логістики), який одноосібно і повністю відповідає за якість продукту свого процесу в цілому, а також усіх його операцій, забезпечуючи безперебійність «холодного ланцюга» від конвеєра в м. Ізмаїл до складів філій у м. Київ та м. Одеса.

3. Модернізація забезпечуючих процесів.

На нижньому рівні бухгалтерський облік виділено в повноцінний автономний підтримуючий процес. Крім того, до ландшафту додано критично важливий процес — «Інформаційно-технічне забезпечення». Оскільки інноваційна діяльність підприємств в основному реалізується з використанням ІТ-технологій, цей процес забезпечуватиме технічну підтримку майбутньої ERP-системи, ліквідуючи інформаційний вакуум між територіально віддаленими філіями.

Побудова оновленої процесної моделі дозволяє вирішити безліч прихованих проблем, властивих традиційній функціональній моделі організації. Новий ландшафт ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», розроблений за принципами наскрізного моделювання, забезпечує подолання "функціональних колодязів", жорстко закріплює персональну відповідальність власників процесів та створює прозору, стандартизовану архітектуру, яка є ідеальною базою для подальшої цифровізації та автоматизації діяльності компанії.

Успішна реалізація оновленого ландшафту бізнес-процесів (розробленого у попередньому підпункті) є неможливою без відповідної трансформації організаційної структури підприємства. Традиційна функціональна система управління, що історично склалася на ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», базується на жорсткому поділі підприємства на окремі підрозділи, що неминуче призводить до дублювання операцій, бюрократизації та розриву комунікацій між філіями. Удосконалена організаційна структура підприємства, побудована на основі процесного підходу, дозволяє перерозподілити відповідальність за рахунок закріплення підрозділів за бізнес-процесами та їхніми керівниками.

Перехід підприємства до процесно-орієнтованого управління вимагає здійснення низки фундаментальних організаційних трансформацій, які спрямовані на підтримку нових управлінських ролей:

Головним бар'єром для розвитку ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» є надмірна концентрація повноважень, де генеральний директор одночасно виконує функції головного бухгалтера. Організаційна трансформація вимагає негайного розділення цих функцій. Бухгалтерський облік має бути виділений в окремий забезпечуючий підрозділ із власним керівником, що дозволить вивільнити час генерального директора для стратегічного управління, контролінгу ефективності та розвитку філій у м. Київ та м. Одеса.

Перехід до процесного підходу змінює акценти з виконання окремих ізольованих функцій на реалізацію цілісних наскрізних процесів. Для цього в організаційну структуру впроваджується роль «власника процесу». Згідно з теоретичними підходами, власник процесу — це особа, яка має у своєму розпорядженні ресурси, планує, управляє ходом процесу, несе відповідальність за його результат і ефективність, забезпечує взаємодію всіх учасників. Для вирішення проблеми витрат на збут і логістику (на які витрачається майже 80% валового прибутку компанії), необхідно призначити єдиного власника (наприклад, Директора з логістики та збуту) для наскрізного макропроцесу

«Виробництво (Ізмаїл) → Холодна логістика → Збут (Філії)».

Ця посадова особа одноосібно відповідатиме за дотримання температурного режиму та ефективне завантаження рефрижераторів на всьому шляху прямування продукції.

Замість суворої ієрархії, де комунікація між менеджером зі збуту в Києві та технологом в Ізмаїлі відбувається виключно через центральний апарат (директора), нова структура повинна стимулювати пряму горизонтальну взаємодію в межах єдиного ланцюга створення цінності.

Для наочного відображення глибини організаційних змін розроблено порівняльну характеристику підходів до управління ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» до та після трансформації (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика організаційної структури ТОВ «ТІРАС- ТМ
"МОЗАЙКА"» за функціонального та процесного підходів

Об'єкт порівняння	Існуюча модель (Функціональний підхід)	Цільова модель (Процесний підхід)
Об'єкт управління	Окремі структурні підрозділи (виробництво, склади, транспорт, філії)	Взаємопов'язані бізнес-процеси (наскрізна логістика та збут морозива)
Організаційна структура	Жорстка, вертикально структурована ієрархічна система із замкнутістю на директорі	Горизонтальна (крос-функціональна) структура із визначенням «власників процесів»
Розподіл відповідальності	Відповідальність за виконання вузької функції (наприклад, лише за відвантаження зі складу)	Повна відповідальність Власника за кінцевий результат (доставку морозива клієнту без втрати якості)
Взаємодія між підрозділами	Взаємодія ускладнена, високий ризик розриву «холодного ланцюга» між цехом та транспортом	Максимально скоординована взаємодія у межах єдиного потоку створення цінності
Система мотивації	Зацікавленість у результаті виконання своїх безпосередніх ізольованих функцій	Зацікавленість у кінцевому фінансовому результаті (виході) всього бізнес-процесу
Оперативність прийняття рішень	Низька (через очікування погоджень від директора-бухгалтера)	Висока (рішення приймаються власником процесу на місці)

Джерело: узагальнено та адаптовано автором на основі.

Трансформація організаційної структури ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЙКА"» є обов'язковою передумовою для успішного переходу до процесного управління. Делегування повноважень, усунення суміщення ключових керівних посад та впровадження інституту «власників процесів» дозволить подолати існуючі комунікаційні розриви між головним виробництвом та регіональними філіями. Як підтверджує таблиця 3.1, зміщення фокусу з вертикального контролю на горизонтальну координацію забезпечить необхідну гнучкість системи, прискорить швидкість прийняття рішень та створить ідеальне організаційне підґрунтя для наступного етапу — комплексної цифровізації бізнес-процесів компанії.

У сучасних умовах розвитку суб'єктів господарювання стратегічний менеджмент та система управління бізнес-процесами формують взаємопов'язаний механізм забезпечення ефективної діяльності та довгострокового розвитку організації. Інтеграція системи управління бізнес-процесами зі стратегічним менеджментом забезпечує узгодження поточної діяльності підприємства з довгостроковими цілями розвитку.

Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» головною стратегічною ціллю на поточному етапі є подолання фінансової кризи, спричиненої екстенсивним зростанням, та радикальне підвищення маржинальності бізнесу. Як було з'ясовано під час аналізу, рентабельність продажів підприємства у 2025 році впала до критичних 0,5% при виручці у 591,18 млн грн, що пояснюється непомірно високими витратами на збут (114,26 млн грн) та адміністративними витратами (21,53 млн грн).

Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів виступають єдиним дієвим інструментом, здатним синхронізувати щоденну операційну діяльність із цією стратегічною ціллю. Механізм такої синхронізації реалізується через наступні напрями:

1. Визначення стратегічних цілей розвитку компанії неможливе без комплексної оцінки її розвитку за допомогою системи ключових показників ефективності (KPI). Стратегічна ціль «Підвищення маржинальності» шляхом декомпозиції перетворюється на конкретні операційні метрики для нових «власників процесів». Наприклад, для Директора з логістики встановлюються такі KPI, як рівень завантаженості рефрижераторів (усунення напівпорожніх рейсів) та відсоток температурного браку морозива. Виконання цих операційних показників автоматично призводить до зниження витрат на збут і, як наслідок, до зростання загальної рентабельності.

2. Фундаментальною основою оптимізації за методологіями Lean Six Sigma та BPR є виявлення та ліквідація дій, що не створюють цінності. Синхронізація досягається тим, що оптимізація безпосередньо впливає на головний генератор збитків ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» — неорганізовану логістику. Перехід до

«витягуючої» системи постачань та усунення дублювання функцій (паперового документообігу) дозволить суттєво знизити операційні витрати та підвищити прибутковість. Економія, отримана від ліквідації простоїв транспорту та надлишків на складах у Києві й Одесі, безпосередньо формує чистий прибуток компанії.

3. Оптимізація процесу управління запасами забезпечує видимість рівня залишків сировини та готової продукції. Це скорочує час, витрачений на ручне відстеження запасів, і забезпечує їх оптимальний рівень, запобігаючи ситуаціям із виникненням надлишків. В умовах загрози касових розривів синхронізація виробництва в Ізмаїлі з реальними потребами філій дозволить вивільнити заморожені в запасах оборотні кошти. Прискорення оборотності активів покращить ліквідність підприємства та зменшить потребу у дорогавартісних банківських кредитах, витрати на обслуговування яких також знижують маржинальність.

Оптимізація бізнес-процесів є не просто технічною процедурою перерозподілу обов'язків, а стратегічним імперативом для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"». Запропоновані напрями (реінжиніринг логістики, впровадження Lean Six Sigma та зміна організаційної структури з виділенням власників процесів) дозволяють подолати функціональну роз'єднаність та синхронізувати щоденну роботу кожного працівника з головною фінансовою ціллю компанії. Тільки завдяки усуненню операційних втрат у ланцюгу постачань підприємство зможе конвертувати свої високі доходи (понад 591 млн грн) у реальний чистий прибуток.

3.2. Впровадження цифрових технологій та інструментів автоматизації бізнес-процесів

В умовах активного розвитку цифрових технологій інформаційні системи та інструменти автоматизації набувають ключового значення для оптимізації бізнес-процесів і підвищення результативності управління. Впровадження

сучасних цифрових рішень сприяє трансформації традиційних методів організації діяльності, забезпечуючи узгоджену взаємодію управлінських, виробничих та інформаційних процесів. Застосування спеціалізованого програмного забезпечення дає змогу скоротити ризики, пов'язані з людським фактором, уніфікувати виконання операцій та підвищити рівень контролю й прозорості управлінської діяльності.

Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» цифровізація бізнес-процесів є не просто трендом, а критичною необхідністю. Враховуючи, що у 2025 році підприємство згенерувало виручку понад 591 млн грн силами штату лише у 85 осіб, подальше обслуговування таких масштабів діяльності у ручному режимі неминуче призводитиме до зростання операційних збитків. Мета проєкту автоматизації полягає в оптимізації ключових бізнес-процесів, що дозволить підвищити операційну ефективність, зменшити кількість помилок та забезпечити економію коштів.

На основі проведеного раніше функціонально-вартісного аналізу та діагностики «вузьких місць» підприємства (див. підрозділ 2.3), для першочергової автоматизації було відібрано три ключові крос-функціональні процеси. Ці процеси є критично важливими для повсякденної діяльності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» та безпосередньо впливають на його прибутковість і здатність підтримувати «холодний ланцюг» постачань.

1. Наразі комунікація між менеджерами філій у м. Київ та м. Одеса і головним виробництвом у м. Ізмаїл здійснюється переважно в ручному режимі (через телефон або месенджери), що призводить до інформаційного вакууму та затримок у плануванні виробництва. Автоматизована обробка замовлень спрощує цикл їх виконання, скорочує час обробки та покращує взаємодію з клієнтами. Це усуває ручні помилки та забезпечує відстеження замовлень у режимі реального часу, підвищуючи прозорість і швидкість реагування на потреби регіональних ринків. Завдяки автоматизації цього процесу підприємство зможе повноцінно перейти до «витягуючої» системи постачань.

2. Оскільки головним продуктом компанії є морозиво, що вимагає суворого температурного контролю, інтуїтивне управління запасами на складах генерує ризики псування товару та простоїв автомобілів-рефрижераторів. Автоматизація управління запасами (наприклад, із застосуванням технології сканування штрих-кодів) покращує контроль над залишками, знижує поточні витрати та забезпечує оптимальний їх рівень. Це напряду впливає на мінімізацію надлишків у холодильних камерах, усуває дефіцит популярних позицій у філіях та дозволяє логістам формувати виключно 100% завантажені рейси.

3. Функціонування ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» супроводжується величезним обсягом первинної документації (шляхові листи, накладні на пальне, акти прийому-передачі). Ситуація, коли генеральний директор одночасно виконує функції головного бухгалтера і вручну опрацьовує ці масиви даних, створює жорстке управлінське «вузьке місце». Автоматизація процесів фінансової звітності та документообігу забезпечує точну та своєчасну інформацію, зменшує ризик помилок і дозволяє швидше приймати управлінські рішення. Делегування рутинних облікових операцій програмному забезпеченню вивільнить час вищого керівництва для стратегічного розвитку компанії.

Проведене дослідження доводить, що для усунення критичних організаційних недоліків ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» першочерговій автоматизації підлягають процеси обробки замовлень, управління запасами та фінансової звітності. Відмова від паперового документообігу та ручного планування на цих ділянках дозволить ліквідувати комунікаційні розриви між просторово віддаленими філіями, суттєво пришвидшити оборотність капіталу та створити єдиний інтегрований інформаційний простір для прийняття рішень.

Подолання інформаційного розриву між територіально віддаленими підрозділами ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» (головним виробництвом у м. Ізмаїл та філіями у м. Київ і м. Одеса) вимагає впровадження сучасних програмних продуктів. Вибір оптимального ІТ-рішення має базуватися на здатності системи об'єднати розрізнені бази даних, автоматизувати рутинні операції та забезпечити керівництво достовірною інформацією в режимі

реального часу. Відповідно до сучасних концепцій цифровізації, для вирішення цих завдань найчастіше розглядаються системи класу ERP, CRM та технології роботизованої автоматизації процесів (RPA).

Для визначення найкращого програмного забезпечення для ТОВ «ТІРАС-ТМ "МОЗАЇКА"» необхідно проаналізувати можливості кожної з технологій у контексті вирішення виявлених проблем підприємства:

1. Центральне місце в архітектурі автоматизації посідають ERP-системи, які формують єдиний інформаційний простір для управління фінансами, персоналом, виробництвом та логістикою. Для компанії з виробництвом у м. Ізмаїл та збутом у філіях впровадження хмарної ERP-системи є безальтернативним базовим рішенням. Хмарні сервіси забезпечують гнучкість управління, дозволяючи менеджерам у Києві бачити реальні залишки морозива на складах, а технологам в Ізмаїлі — миттєво отримувати замовлення для формування плану виробництва. Саме ERP-система здатна об'єднати в єдиний ланцюг функції закупівлі сировини, варіння суміші, складського обліку та транспортної логістики.

2. Роботизована автоматизація процесів (RPA) передбачає використання програмних роботів для автоматизації повторюваних завдань, що базуються на чітких правилах. Враховуючи, що на ТОВ «ТІРАС-ТМ "МОЗАЇКА"» генеральний директор суміщає посаду головного бухгалтера, а диспетчери вручну обробляють тисячі паперових накладних та подорожніх листів, впровадження RPA-ботів є критично необхідним. Програмні роботи здатні імітувати дії людини: самостійно зчитувати дані зі сканованих накладних, проводити звірку фактично відвантаженої продукції, списувати паливо та вносити ці дані в облікову систему. Перевагами RPA є простота впровадження без значних змін в існуючій інфраструктурі, легка масштабованість та здатність працювати без помилок 24/7, що дозволить розвантажити керівництво та диспетчерів без розширення штату.

3. Системи класу CRM забезпечують автоматизацію взаємодії зі споживачами, дозволяючи здійснювати облік контактів та аналізувати поведінку

ринку. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» впровадження CRM-модуля є важливим на рівні філій (для роботи торгових представників з роздрібними мережами та дистриб'юторами). Це дозволить прогнозувати попит і формувати коректні заявки на виробництво, реалізуючи принцип «витягуючої» логістики. Проте сама по собі CRM-система не вирішує головної проблеми підприємства — відсутності зв'язку між виробництвом і логістикою.

Оцінка функціоналу програмних продуктів доводить, що застосування лише однієї технології не дозволить вирішити комплексні проблеми промислового підприємства з географічно розподіленою структурою. Найкращим рішенням для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» є синергетичне поєднання хмарної ERP-системи та RPA-ботів.

- Хмарна ERP-система (наприклад, з інтегрованими модулями WMS для складу та TMS для транспорту) виступить базовою платформою, яка ліквідує інформаційний вакуум і забезпечить єдиний облік матеріальних потоків між Ізмаїлом, Києвом та Одесою.
- Технологія RPA буде імплементована як доповнення до ERP для обробки масивів первинної транспортної та бухгалтерської документації. Впровадження програмних роботів дозволить скоротити адміністративні витрати, автоматично генерувати фінансову звітність і повністю усунути затримки в обробці даних, викликані перевантаженням керівного апарату.

Для інтеграції інформаційних потоків між головним офісом та філіями ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» найбільш доцільним є впровадження комплексної хмарної ERP-системи у поєднанні з технологіями роботизованої автоматизації (RPA). Хмарна ERP сформує єдиний простір для координації виробництва та логістики в режимі реального часу, тоді як RPA-боти візьмуть на себе рутинну обробку товарно-транспортних накладних та фінансових звітів. Такий інтегрований підхід забезпечить високу прозорість бізнес-процесів, подолає комунікаційні бар'єри та суттєво підвищить оперативність прийняття управлінських рішень.

Успішна інтеграція комплексної хмарної ERP-системи та технології роботизованої автоматизації (RPA) у діяльність ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» є масштабним трансформаційним завданням. Оскільки компанія має справу зі швидкопсувним продуктом (морозивом) та суворими вимогами до температурного режиму, будь-які системні збої в управлінні запасами під час переходу на нове програмне забезпечення можуть призвести до розриву «холодного ланцюга» та суттєвих фінансових втрат. Згідно з теоретичними підходами до впровадження інновацій, для мінімізації операційних ризиків інтеграція автоматизованої системи має відбуватися за чітко структурованим алгоритмом (рис 3.2.)



Рисунок 3.2. Послідовність реалізації проєкту автоматизації бізнес-процесів

Джерело: складено на основі

На першому етапі спільно із зацікавленими сторонами та новими «власниками процесів» (зокрема, Директором з логістики) здійснюється проектування бажаних робочих процесів (моделі «як має бути»). Для підприємства формуються чіткі правила та умови автоматизації: наприклад, алгоритми обробки замовлень від філій у м. Київ та м. Одеса, правила

відстеження залишків у рефрижераторах, а також логіка списання пального за подорожніми листами, яка буде закладена в основу RPA-ботів.

Відповідно до розробленого дизайну здійснюється налаштування хмарної ERP-системи та розробка скриптів для програмних роботів. Цей етап передбачає створення єдиної бази даних, інтеграцію модулів управління складом (WMS) і транспортом (TMS), а також налаштування зручних інтерфейсів для взаємодії диспетчерів та комірників в Ізмаїлі з менеджерами у регіональних філіях.

З метою мінімізації ризиків виникнення критичних помилок або втрати даних проводиться ретельне тестування автоматизованих процесів у безпечному тестовому середовищі. Перевіряється точність алгоритмів ERP-системи при формуванні плану виробництва, надійність роботи RPA-ботів при зчитуванні сканованих паперових накладних та відповідність системи встановленим бізнес-правилам підприємства. На цьому етапі збирається зворотний зв'язок від ключових користувачів, і за необхідності вносяться корективи.

Впровадження, розгортання та навчання персоналу передбачає планування та координацію переведення автоматизованих процесів у реальне виробниче середовище. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», враховуючи її компактний штат (85 осіб), критично важливим є проведення комплексного навчання диспетчерів, бухгалтерів та комірників взаємодії з новою системою. Розгортання доцільно проводити поетапно (наприклад, спочатку автоматизувати облік запасів на центральному виробництві в Ізмаїлі, а наступним етапом підключити філії), щоб забезпечити безперебійність постачань морозива роздрібним мережам.

Після повноцінного запуску інформаційної системи встановлюються метрики та ключові показники ефективності (KPI) для моніторингу працездатності автоматизованих процесів. Збираються дані для відстеження досягнутих переваг (наприклад, зменшення кількості помилок при формуванні накладних, ліквідація простоїв рефрижераторів). Постійний моніторинг дозволяє виявляти можливості для подальшої оптимізації та підтримувати стабільність системи в умовах зростання обсягів збуту.

Послідовне проходження зазначених п'яти етапів — від концептуального дизайну до післяпроектного моніторингу — є обов'язковою умовою для безпечної цифрової трансформації ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"». Такий структурований підхід дозволить підприємству уникнути логістичних проблем під час інтеграції ERP-системи та технології RPA, гарантуючи при цьому максимальну віддачу від інвестицій за рахунок ліквідації ручної праці та прискорення інформаційних потоків.

У сучасних умовах цифровізація розглядається не лише як технологічне оновлення, а як стратегічний напрям трансформації всієї системи менеджменту. Підхід до управління бізнес-процесами за допомогою автоматизованих систем дозволяє суттєво підвищити рівень прозорості та керованості бізнесу, а також поліпшити його основні показники. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» впровадження комплексної ERP-системи та технології RPA є критично важливим кроком для подолання втрати керованості, який виник внаслідок стрімкого масштабування обсягів збуту.

Цифровізація наскрізного ланцюга постачань (від виробництва в м. Ізмаїл до реалізації через філії у м. Київ та м. Одеса) здійснює прямий комплексний вплив на ефективність підприємства за трьома ключовими напрямками (рис 3.3.)

Першим суттєвим наслідком цифровізації є мінімізація кількості дефектів у процесах обліку та логістики. Як зазначається у наукових дослідженнях, роботизована автоматизація процесів не лише підвищує ефективність, але й зменшує ймовірність помилок, що призводить до більш точних і надійних результатів. Автоматизація зводить до мінімуму ручну працю під час обробки первинної документації та управління запасами. Для підприємства це означає усунення інформаційного розриву: система самостійно генерує товарно-транспортні накладні, проводить безпомилкове зчитування даних та здійснює точний розрахунок планових потреб у сировині. Це дозволяє уникнути логістичних помилок (наприклад, плутанини в асортименті при завантаженні рефрижераторів) та унеможливило порушення «холодного ланцюга» через неуважність персоналу.



Рисунок 3.2. Напрями впливу цифровізації ланцюга постачань на ефективність ТОВ «ТІРАС- ТМ «МОЗАЙКА»»

Другим аспектом є кардинальне прискорення взаємодії зі споживачами (дистриб'юторами та роздрібними мережами). Автоматизована обробка замовлень значно спрощує цикл їх виконання, скорочує час обробки та покращує загальну взаємодію з клієнтами. Завдяки єдиному хмарному середовищу менеджери філій отримують можливість відстежувати статус замовлень та рівень запасів на центральному складі у режимі реального часу. Крім того, автоматизація дозволяє значно швидше формувати комерційні пропозиції та супровідні документи, що безпосередньо покращує досвід роботи з клієнтами та підвищує ймовірність своєчасного закриття угод. Швидке і точне виконання замовлень без затримок формує високу лояльність клієнтів і забезпечує конкурентну перевагу підприємства на ринку.

Найбільш відчутним фінансовим результатом цифровізації є подолання проблеми касових розривів, яка наразі гостро стоїть перед підприємством (коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2025 році становив лише 0,10). Цей вплив реалізується через оптимізацію оборотних активів. Автоматизація скорочує час,

витрачений на ручне відстеження запасів, і забезпечує оптимальний рівень продукції на складах, запобігаючи ситуаціям із виникненням надлишків або дефіциту. Усуваючи надлишкові запаси морозива у холодильних камерах, компанія вивільняє значні обсяги заморожених обігових коштів. Одночасно автоматизація процесів фінансової звітності забезпечує точну та своєчасну обробку бухгалтерських даних. Швидке формування рахунків та актів виконаних робіт прискорює оборотність дебіторської заборгованості. Отримання вільних коштів від клієнтів без бюрократичних затримок безпосередньо ліквідує касові розриви та знижує залежність компанії від короткострокових банківських кредитів.

Цифрова трансформація ланцюга постачань перетворює його з основного генератора витрат на стратегічний актив ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"». Делегування рутинних операцій ERP-системі та програмним роботам дозволяє підприємству повністю усунути інформаційний дисбаланс, суттєво скоротити цикл виконання замовлень та розморозити оборотний капітал. Саме завдяки інтеграції цифрових технологій в управління бізнес-процесами компанія отримує можливість стабілізувати свою ліквідність та підтримати подальше масштабування бізнесу без пропорційного зростання витрат.

Успішна цифровізація бізнес-процесів залежить не лише від вибору та впровадження програмного забезпечення, а й від готовності персоналу працювати в нових інформаційних умовах. Згідно з сучасними теоретичними підходами, інтеграція нових цифрових технологій вимагає від підприємств не лише інвестицій в IT-інфраструктуру, а й глибокої перебудови внутрішньої корпоративної культури та компетенцій персоналу. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"», де штат із 85 працівників історично звик до ручного управління логістикою та паперового документообігу, перехід до хмарної ERP-системи та RPA-ботів неминуче спричинить масштабні організаційно-кадрові трансформації. Вплив інформаційних технологій на людський капітал підприємства реалізовуватиметься за трьома основними векторами (рис 3.3.)

Впровадження ERP-системи та роботизованої автоматизації докорінно змінить повсякденний функціонал працівників. Рутинні завдання (ручне введення товарно-транспортних накладних, розрахунок потреби у сировині, звіряння залишків у філіях) будуть делеговані програмним алгоритмам.



Рисунок 3.3. Напрями впливу інформаційних технологій на персонал та корпоративну культуру ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЙКА"» Джерело: розроблено автором.

Відповідно, вимоги до диспетчерів, комірників та бухгалтерів змістяться від простого механічного виконання завдань до аналітики, управління винятками та контролю за роботою системи. Це зумовлює об'єктивну необхідність організації комплексного навчання та перекваліфікації співробітників для ефективної взаємодії з рішеннями автоматизації.

Практика реінжинірингу та цифровізації свідчить, що будь-яке впровадження інновацій обов'язково стикається з готовністю до опору та протесту співробітників усьому, що руйнуватиме сформовану систему відносин. Опір змінам часто виникає тоді, коли організації намагаються запровадити оновлені бізнес-процеси, оскільки персонал боїться втратити свою значущість

або робоче місце через автоматизацію. Для подолання цього бар'єру на ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» керівництву необхідно трансформувати систему мотивації та провести роз'яснювальну роботу, демонструючи, що технології (зокрема програмні роботи) запроваджуються не для скорочення штату, а для звільнення людей від виснажливої рутини, переведення їх на більш високооплачувані аналітичні посади.

Перехід до цифрового управління стимулює зміну корпоративної парадигми від інтуїтивного (ручного) мікроменеджменту до прийняття рішень виключно на основі об'єктивних даних. Спільний інформаційний простір хмарної ERP-системи змусить територіально віддалені філії у м. Київ і м. Одеса та головне виробництво в м. Ізмаїл працювати як єдиний злагоджений механізм, усуваючи конфлікти між підрозділами. Крім того, автоматизація збору статистики сприятиме формуванню культури постійного вдосконалення, де працівники на всіх рівнях будуть залучені до ініціатив із підвищення якості наскрізних бізнес-процесів.

Впровадження інформаційних технологій на ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» виступає не лише технічним інструментом оптимізації, а й потужним каталізатором глибоких соціокультурних змін в організації. Цифровізація ланцюга постачань вимагатиме суттєвого підвищення ІТ-грамотності персоналу та подолання психологічного опору інноваціям. Водночас саме ці технологічні зміни дозволять сформувати сучасну корпоративну культуру, перетворивши працівників із виконавців виснажливих паперових операцій на кваліфікованих координаторів процесу створення доданої вартості, що безпосередньо вплине на зростання прибутковості бізнесу.

3.3. Оцінка стратегічної та економічної ефективності запропонованих заходів

Впровадження будь-яких масштабних організаційно-управлінських чи інформаційних змін потребує ретельного економічного обґрунтування.

Стратегічне управління базується на тому, що інвестиції у реінжиніринг та оптимізацію бізнес-процесів мають бути фінансово виправданими та приносити підприємству вимірюваний економічний ефект у вигляді зростання прибутковості або зниження витрат. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» розрахунок економічної ефективності є критично важливим етапом, оскільки компанія має переконатися, що витрати на впровадження ERP-системи та методології Lean Six Sigma окупляться за рахунок ліквідації виявлених раніше логістичних втрат.

Для розуміння доцільності фінансування проєкту оптимізації, необхідно першочергово проаналізувати історичну ретроспективу витрат підприємства на власний розвиток. Діагностика показала, що в умовах стрімкого зростання обсягів збуту (до 591,18 млн грн у 2025 році), керівництво ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» практично не інвестувало кошти в автоматизацію чи навчання персоналу, що і призвело до поточної дезорганізації.

Розрахунок історичної динаміки витрат підприємства на розвиток бізнес-процесів зведено у таблицю 3.2.

Таблиця 3.2

Динаміка витрат ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» на автоматизацію та оптимізацію бізнес-процесів (млн грн)

Показник	Дані за роками			Відхилення			
				Абсолютні (+/-)		Відносні (%)	
	2023 рік	2024 рік	2025 рік	2024 / 2023	2025 / 2024	2024 / 2023	2025 / 2024
Витрати на ІТ-інфраструктуру та ПЗ	0,15	0,18	0,22	+0,03	+0,04	+20,0	+22,2
Витрати на навчання та підвищення кваліфікації персоналу	0,05	0,06	0,08	+0,01	+0,02	+20,0	+33,3
Консалтинг та оптимізація діяльності	0,00	0,00	0,05	0,00	+0,05	0,0	+100,0
Усього інвестицій у розвиток процесів	0,20	0,24	0,35	+0,04	+0,11	+20,0	+45,8

Джерело: розраховано та змодельовано автором на основі внутрішньої звітності.

Як свідчать дані таблиці 3.2, загальні інвестиції у розвиток процесів у 2025 році склали лише 0,35 млн грн. При виручці у 591 млн грн частка інвестицій в ІТ та оптимізацію складає 0,05%. Саме це математично пояснює причину виникнення багатомільйонних збитків у логістиці, адже компанія намагалася керувати величезними матеріальними потоками за допомогою застарілих ручних методів.

Для подолання цієї кризи розроблено консолідований бюджет (кошторис) комплексного інвестиційного проєкту, який включає два паралельні напрями: цифровізацію (хмарна ERP-система, модулі WMS/TMS, RPA-боти) та організаційну оптимізацію за методологією Lean Six Sigma.

Спираючись на середньоринкові розцінки на програмне забезпечення та консалтингові послуги для промислових підприємств, орієнтовний кошторис необхідних одноразових інвестицій для ТОВ «TIPAC- ТМ "МОЗАЇКА"» формується з таких статей:

1. Закупівля програмного забезпечення та автоматизація (всього 2,40 млн грн):

Придбання ліцензій хмарної ERP-системи (вкл. модулі управління складом WMS та транспортом TMS): 1,60 млн грн. Це базове ядро, яке об'єднає виробництво в Ізмаїлі та філії у Києві й Одесі у єдиний інформаційний простір.

Розробка та впровадження RPA-ботів: 0,40 млн грн. Налаштування програмних алгоритмів для автоматичного розпізнавання та обробки первинної транспортної і бухгалтерської документації.

Оновлення апаратної інфраструктури (сервери, сканери штрих-кодів на склади): 0,40 млн грн.

2. Впровадження методології Lean Six Sigma та консалтинг (всього 1,10 млн грн):

Оплата послуг зовнішніх консультантів та системних інтеграторів: 0,60 млн грн. Супровід проєкту, аудит існуючих наскрізних процесів та практична реалізація фаз DMAIC (визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення, контроль).

Розробка нових стандартів та операційних процедур (СОП): 0,50 млн грн.
Формування регламентів для нових "власників процесів" (Директора з логістики)
та стандартизація «холодного ланцюга».

3. Навчання персоналу та управління змінами (всього 0,50 млн грн):

Тренінги та сертифікація співробітників: 0,30 млн грн. Навчання диспетчерів, комірників та менеджерів філій роботи в новій ERP-системі та основам ощадливого виробництва (Lean).

Преміальний фонд (мотивація за впровадження): 0,20 млн грн. Матеріальне стимулювання проєктної команди та працівників для подолання організаційного опору змінам.

Загальний бюджет інвестиційного проєкту: Сумарна орієнтовна вартість розробленого проєкту оптимізації та автоматизації бізнес-процесів для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» становить 4,00 млн грн (4 000 000 грн).

Розрахований бюджет у розмірі 4,00 млн грн є абсолютно прийнятним та економічно обґрунтованим для підприємства такого масштабу. З огляду на те, що застаріла система управління та ручний облік щорічно генерують операційні втрати (від простоїв фур та псування продукції) у розмірі понад 37 млн грн (згідно з даними таблиці 2.5), інвестиція 4 мільйонів гривень у сучасну ERP-систему та методологію Lean Six Sigma виглядає не як витрата, а як єдиний безальтернативний спосіб врятувати компанію від касових розривів та подальшого падіння рентабельності.

Впровадження автоматизованої ERP-системи та методології Lean Six Sigma має безпосередньо вплинути на фінансові результати ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"». Економічне обґрунтування будь-якого інвестиційного проєкту базується на прогнозуванні того, як саме капітальні вкладення (у розмірі 4,0 млн грн) конвертуються у зниження поточних операційних витрат та зростання рентабельності у майбутніх періодах.

Для побудови фінансової моделі на 2026–2028 роки було прийнято такі консервативні прогностичні припущення:

- Враховуючи стабілізацію ринку, прогнозується щорічне зростання чистого доходу від реалізації на 5% (порівняно з базовим 2025 роком).
- Впровадження WMS, TMS та перехід до «витягуючої» логістики дозволить поступово ліквідувати операційні втрати від псування продукції та напівпорожніх рейсів (які у 2025 році складали 37,3 млн грн). Прогнозується усунення цих втрат на 40% у 2026 році, на 70% у 2027 році та на 90% у 2028 році, що безпосередньо зменшить статтю «Витрати на збут».

Прогнозні фінансові показники та розрахунок очікуваної рентабельності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» зведено у таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Прогнозні фінансові показники та рентабельність ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» на 2026–2028 роки після впровадження заходів

Показник	Дані за роками			Відхилення			
				Абсолютні (+/-)		Відносні (%)	
	2026 рік	2027 рік	2028 рік	2027 / 2026	2028 / 2027	2027 / 2026	2028 / 2027
Чистий дохід від реалізації (млн грн)	620,8	651,8	684,4	+31,0	+32,6	+5,0	+5,0
Витрати на збут (з урахуванням економії), (млн грн)	105,0	101,0	99,2	-4,0	-1,8	-3,8	-1,8
Прогнозний чистий прибуток (млн грн)	18,0	28,2	36,4	+10,2	+8,2	+56,7	+29,1
Рентабельність продажів (ROS), %	2,9	4,3	5,3	+1,4	+1,0	+48,3	+23,3

Джерело: розраховано та спрогнозовано автором.

Як свідчать дані таблиці 3.3, реалізація проєкту оптимізації докорінно змінює фінансовий стан підприємства, формуючи стійку позитивну динаміку ключових індикаторів:

1. Якщо до впровадження змін (у 2025 році) рентабельність продажів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» знаходилася на критичному рівні 0,5%, то вже у перший рік після автоматизації процесів (2026 р.) очікується її зростання до 2,9%.

Подальша адаптація персоналу до методів Lean Six Sigma та алгоритмів ERP-системи дозволить вивести показник ROS на рівень 4,3% у 2027 році та 5,3% у 2028 році. Таке зростання є свідченням того, що компанія почне генерувати реальний прибуток з кожного проданого кілограма морозива, а не просто нарощувати фінансово необґрунтовані обсяги виручки.

2. Завдяки реінжинірингу логістики виникає ефект операційного важеля. Незважаючи на те, що чистий дохід щороку зростатиме на 5% (досягнувши 684,4 млн грн у 2028 році), витрати на збут стабільно зменшуватимуться (відносне відхилення -3,8% у 2027 році та -1,8% у 2028 році). У 2028 році вони складуть лише 99,2 млн грн. Це математично підтверджує ефективність інвестицій: програмні роботи (RPA) та системи WMS ліквідують дезорганізацію в управлінні запасами, усуваючи необхідність оплачувати напівпорожні рейси рефрижераторів та списувати зіпсований товар.

3. Звільнення валового прибутку від тягаря надмірних логістичних збитків забезпечить зростання чистого прибутку. Вже у 2027 році він складе 28,2 млн грн (приріст +56,7%), а у 2028 році досягне 36,4 млн грн (приріст +29,1%). Ця сума згенерує потік вільних коштів, що дозволить підприємству позбутися ризику касових розривів та зменшити свою залежність від дорогих банківських кредитів.

Прогнозні розрахунки доводять, що інвестиції у розмірі 4,0 млн грн є стратегічно виправданими. Трансформація системи управління бізнес-процесами забезпечить не просто окупність програмного забезпечення, а призведе до десятикратного зростання рентабельності продажів (з 0,5% до 5,3%). Перетворення неорганізованої логістики на контрольований «витягуючий» потік дозволить ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» отримувати понад 36 млн грн чистого прибутку щорічно.

Для остаточного економічного обґрунтування інвестиційного проекту з оптимізації та цифровізації бізнес-процесів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» необхідно розрахувати класичні показники інвестиційного аналізу: чисту

теперішню вартість (NPV), рентабельність інвестицій (ROI) та внутрішню норму дохідності (IRR).

Як було визначено раніше, загальні інвестиційні витрати (капіталовкладення, C_0) на розгортання ERP-системи, впровадження RPA-ботів та методології Lean Six Sigma становлять 4,0 млн грн.

У якості грошових потоків (CF), які генеруватиме проєкт у наступні три роки, приймається сума щорічної економії на витратах на збут. Оскільки автоматизація дозволить усунути логістичні збитки (напівпорожні рейси, псування продукції), порівнюються прогнозні витрати (з табл. 3.3) із базовим рівнем витрат на збут у кризовому 2025 році (який становив 114,3 млн грн).

Відповідно, очікувані грошові потоки (заощадження) складуть:

2026 рік (CF_1): $114,3 \text{ млн грн} - 105,0 \text{ млн грн} = 9,3 \text{ млн грн}$.

2027 рік (CF_2): $114,3 \text{ млн грн} - 101,0 \text{ млн грн} = 13,3 \text{ млн грн}$.

2028 рік (CF_3): $114,3 \text{ млн грн} - 99,2 \text{ млн грн} = 15,1 \text{ млн грн}$.

1. Розрахунок чистої теперішньої вартості (NPV)

Щоб розрахувати чисту теперішню вартість (NPV) проєкту, потрібно врахувати часову вартість грошей. Для цього необхідно використано дисконтний коефіцієнт. Згідно з академічною практикою, прийнято ставку дисконтування на рівні 10% (0,10).

Спочатку розрахуємо дисконтовані значення грошових потоків за кожен рік:

2026 рік: $9,3 / (1 + 0,10)^1 = 8,45 \text{ млн грн}$.

2027 рік: $13,3 / (1 + 0,10)^2 = 13,3 / 1,21 = 10,99 \text{ млн грн}$.

2028 рік: $15,1 / (1 + 0,10)^3 = 15,1 / 1,331 = 11,34 \text{ млн грн}$.

Разом $8,45 + 10,99 + 11,34 = 30,78 \text{ млн грн}$.

$NPV = 30,78 \text{ млн грн} - 4,00 \text{ млн грн} = 26,78 \text{ млн грн}$.

Отримане позитивне NPV (26,78 млн грн) свідчить про те, що інвестиційний проєкт є високорентабельним при поточній ставці дисконту.

2. Розрахунок рентабельності інвестицій (ROI)

Прибуток $= (9,3 + 13,3 + 15,1) - 4,0 = 37,7 - 4,0 = 33,7 \text{ млн грн}$.

$$ROI = (33,7 / 4,0) \times 100\% = 842,5 \%$$

Такий надзвичайно високий показник пояснюється ефектом масштабу: відносно невеликі інвестиції в ІТ (4 млн грн) дозволяють компанії з виручкою майже 600 млн грн ліквідувати багатомільйонні збитки в неефективній логістиці.

3. Розрахунок внутрішньої норми дохідності (IRR)

Щоб розрахувати внутрішню норму дохідності (IRR) для проєкту, необхідно знайти таку процентну ставку, при якій NPV дорівнює нулю.

$$0 = -4,0 + 9,3 / (1 + IRR)^1 + 13,3 / (1 + IRR)^2 + 15,1 / (1 + IRR)^3$$

Оскільки очікувані доходи від економії вже у перший рік функціонування оновлених процесів (9,3 млн грн) більш ніж удвічі перевищують початкові витрати на впровадження (4,0 млн грн), внутрішня норма дохідності є високою. Вирішення даного рівняння показує, що $IRR \approx 254 \%$. Це вказує на те, що проєкт зберігатиме свою інвестиційну привабливість навіть за умов гіперінфляції чи критичного подорожчання кредитних ресурсів на ринку.

Проведені математичні розрахунки повністю підтверджують економічну доцільність реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"». Отримані індикатори ($NPV = 26,78$ млн грн; $ROI = 842,5\%$; $IRR = 254\%$) доводять, що усунення "функціональних колодязів" та впровадження хмарних ІТ-рішень не є просто витратною статтею. Це стратегічна інвестиція, яка генерує грошовий потік за рахунок усунення марнотратства в наскрізних процесах компанії.

Період окупності інвестицій (PP) є одним із ключових фінансових індикаторів, який визначає час, необхідний для того, щоб доходи від реалізації інвестиційного проєкту повністю компенсували початкові витрати на його впровадження. Для розрахунку періоду окупності проєкту необхідно врахувати загальні капітальні витрати на проєкт та очікувані грошові потоки (доходи або економію) протягом певного періоду. Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» цей показник має критичне значення, оскільки в умовах дефіциту ліквідності та загрози касових розривів керівництву важливо розуміти, як швидко вкладені кошти повернуться в оборот підприємства.

Як було визначено раніше, загальний бюджет (початкові інвестиції, C_0) проєкту комплексної автоматизації (ERP, RPA) та оптимізації за методологією Lean Six Sigma становить 4,0 млн грн.

Джерелом повернення цих інвестицій є грошовий потік, згенерований за рахунок економії витрат на збут (ліквідації логістичних втрат від псування морозива та напівпорожніх рейсів). Згідно з попередніми розрахунками, очікуваний грошовий потік вже у перший рік реалізації проєкту (2026 рік) складе 9,3 млн грн.

Оскільки очікувані заощадження першого року (9,3 млн грн) значно перевищують суму початкових інвестицій (4,0 млн грн), проєкт окупиться менш ніж за один календарний рік. Для точного визначення строку розрахуємо класичний період окупності (PP)

$PP = 4,0 \text{ млн грн} / 9,3 \text{ млн грн} \approx 0,43 \text{ року}$, що в перерахунку на місяці дорівнює приблизно 5,2 місяця.

Для більш точного економічного обґрунтування розраховано дисконтований період окупності (DPP), який враховує зміну вартості грошей у часі (за ставкою дисконтування 10%). Дисконтований грошовий потік першого року становить 8,45 млн грн:

$$DPP = 4,0 \text{ млн грн} / 8,45 \text{ млн грн} \approx 0,47$$

Надзвичайно короткий період окупності інвестицій (менше 6 місяців) свідчить про фінансову привабливість запропонованого проєкту для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"». Такий швидкий строк повернення капіталу (швидка окупність) гарантує значне зниження інвестиційних ризиків. Висока швидкість окупності математично пояснюється тим, що компанія усуває багатомільйонні операційні збитки в логістиці, інвестуючи порівняно невелику суму у сучасні ІТ-рішення та реорганізацію наскрізних процесів. Це дозволить підприємству реалізувати проєкт за рахунок короткострокового залучення коштів, які швидко повернуться завдяки розморожуванню власного оборотного капіталу.

В умовах динамічного та висококонкурентного ринку фінансовий ефект від впровадження інновацій (розрахований у попередніх підпунктах) є

фундаментальним, але не єдиним індикатором успіху. Згідно із сучасними парадигмами стратегічного менеджменту, ефективне управління бізнес-процесами сприяє узгодженню внутрішніх можливостей підприємства із потребами ринку, дозволяє забезпечувати гнучкість, своєчасне реагування на зміни та формувати довгострокові конкурентні переваги.

Для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» успішна реалізація комплексного проекту (реінжиніринг логістики, автоматизація через ERP/RPA та впровадження Lean Six Sigma) забезпечить отримання наступних нематеріальних та стратегічних конкурентних переваг:

1. Стратегічна гнучкість та оперативність реагування на ринкові зміни

Специфіка ринку морозива характеризується яскраво вираженою сезонністю та залежністю від погодних умов. Завдяки переходу від «штовхаючої» до «витягуючої» логістики та впровадженню хмарної ERP-системи, підприємство отримає високу стратегічну гнучкість. Керівництво виробництва в м. Ізмаїл зможе в режимі реального часу відстежувати сплески або падіння попиту у філіях м. Київ та м. Одеса і миттєво коригувати виробничі плани. Ця гнучкість дозволить уникнути дефіциту популярних позицій у розпал сезону та забезпечить безперебійне обслуговування роздрібних мереж, залишаючи позаду менш адаптивних конкурентів.

2. Стабільна висока якість продукції та гарантія «холодного ланцюга»

Однією з ключових переваг методології Lean Six Sigma є зменшення варіативності процесів та усунення дефектів. У випадку ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАІКА"» головним ризиком втрати якості було порушення температурного режиму під час логістичних простоїв. Стандартизація процедур завантаження та розвантаження рефрижераторів, а також жорсткий контроль на кожному етапі транспортування, дозволять повністю нівелювати ризик розриву «холодного ланцюга». Це гарантуватиме кінцевому споживачеві збереження ідеальної структури та смакових властивостей морозива, що сприятиме формуванню високої лояльності до бренду та зміцненню його репутації.

3. Розширення частки ринку за рахунок вивільненого капіталу.

До впровадження проєкту на неефективну логістика витрачалося майже 80% валового прибутку компанії. Усунення напівпорожніх рейсів та ліквідація надлишкових неліквідних запасів на складах філій дозволить розморозити значні обсяги оборотного капіталу (згідно з розрахунками, понад 33 млн грн додаткового прибутку за 3 роки). Ці кошти ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» зможе реінвестувати не в покриття збитків, а у стратегічний розвиток: запуск нових лінійок продукції, масштабні маркетингові кампанії або географічну експансію у нові регіони України. Таким чином, оптимізація бізнес-процесів виступає каталізатором агресивного, але фінансово безпечного масштабування бізнесу.

Успішне проходження етапів реінжинірингу та навчання персоналу трансформує корпоративну культуру компанії. Співробітники перейдуть від механічного виконання ізольованих функцій до розуміння своєї ролі у наскрізному потоці створення цінності. Компанія отримає інтелектуальний актив у вигляді персоналу, здатного приймати рішення виключно на основі об'єктивних даних, а не інтуїтивних припущень.

Висновки до розділу 3

На основі проведеної діагностики доведено, що для подолання організаційної та фінансової кризи ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» необхідна реалізація комплексного проєкту: реінжиніринг макропроцесу логістики, запровадження методології Lean Six Sigma та комплексна автоматизація на базі ERP-системи та технології RPA.

Розроблена оновлена модель ландшафту бізнес-процесів дозволяє ліквідувати "функціональні колодязі" та чітко закріпити відповідальність за новими інститутами «власників процесів» (зокрема, Директором з логістики та збуту).

Економічне обґрунтування інвестицій у цифровізацію та оптимізацію довело високу ефективність запропонованих заходів. За умови початкових інвестицій у розмірі 4,0 млн грн, проєкт генерує позитивну чисту теперішню

вартість (NPV) на рівні 26,78 млн грн, рентабельність інвестицій (ROI) понад 842% та має надзвичайно швидкий період окупності — 5,6 місяця.

Успішна реалізація проєкту дозволить підприємству не лише усунути багатомільйонні операційні втрати, а й отримати потужні конкурентні переваги: стратегічну гнучкість, бездоганну якість «холодного ланцюга» та фінансовий ресурс для подальшого розширення своєї частки на національному ринку морозива.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній (магістерській) роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягало в теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних заходів щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» з метою підвищення його маржинальності, операційної ефективності та стратегічної конкурентоспроможності. За результатами проведеного дослідження сформовано наступні висновки:

В умовах динамічного ринку перехід від традиційної функціональної ієрархії до процесно-орієнтованої моделі управління є критичною необхідністю. Бізнес-процеси виступають не просто послідовністю операцій, а фундаментальним стратегічним активом підприємства, що визначає швидкість адаптації до ринкових змін та рівень задоволення споживачів. Доведено, що найвищої ефективності можна досягти шляхом інтеграції методологій безперервного вдосконалення (BPM), усунення втрат (Lean Six Sigma) та радикального реінжинірингу (BPR) за підтримки сучасних цифрових технологій.

Діагностика фінансово-господарської діяльності ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» (виробництво та реалізація морозива) виявила наявність глибокої організаційної кризи, спричиненої екстенсивним зростанням. Незважаючи на значний обсяг чистого доходу від реалізації у розмірі 591,18 млн грн у 2025 році, рентабельність продажів підприємства впала до критичних 0,5%, а чистий прибуток склав лише 2,9 млн грн. Встановлено, що головною причиною низької маржинальності є дисфункціональна система управління та застаріла "штовхаюча" логістика, що генерують величезні витрати на збут (114,2 млн грн). Інтуїтивне управління запасами та розрив комунікацій між виробництвом у м. Ізмаїл і філіями в Києві та Одесі призвели до щорічних операційних втрат у розмірі понад 37 млн грн через простой, напівпорожні рейси рефрижераторів та порушення температурного режиму («холодного ланцюга»).

З метою ліквідації виявлених «вузьких місць» розроблено проєкт удосконалення бізнес-процесів компанії. Ключовим організаційним рішенням є реінжиніринг макропроцесу «Збут та логістика» з переходом до «витягуючої»

системи та впровадженню інституту «власників процесів» (зокрема, Директора з логістики). Застосування методології Lean Six Sigma дозволить підприємству стандартизувати управління запасами, усунути дефекти при транспортуванні та ліквідувати заморожування обігових коштів у неліквідних залишках готової продукції на складах.

Доведено, що успішна реалізація оновленого процесного ландшафту є неможливою без комплексної цифровізації підприємства. Як інструмент інтеграції інформаційних потоків запропоновано синергетичне поєднання хмарної ERP-системи (з вбудованими модулями WMS/TMS) та технології роботизованої автоматизації (RPA-боти). Впровадження RPA-ботів дозволить ліквідувати ручну обробку товарно-транспортних накладних та фінансових звітів, усунувши вплив людського фактора і значно прискоривши цикл обслуговування клієнтів.

Економічне обґрунтування інвестиційного проєкту підтвердило його надзвичайно високу ефективність для ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"». Загальний кошторис капіталовкладень у закупівлю ERP-системи, впровадження RPA та навчання персоналу за методологією Lean Six Sigma становить 4,0 млн грн. Математичні розрахунки довели, що за рахунок вивільнення коштів від економії на неефективній логістиці проєкт окупиться всього за 0,47 року (5,6 місяця). За дисконтної ставки 10% чиста теперішня вартість (NPV) за три роки складе 26,78 млн грн, а рентабельність інвестицій (ROI) досягне 842,5%.

Успішна практична реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству досягти своєї головної стратегічної цілі — подолати загрозу касових розривів та збільшити рентабельність продажів з 0,5% до 5,3% у 2028 році. Трансформація бізнес-процесів перетворить логістику компанії з генератора збитків на джерело створення цінності, забезпечивши ТОВ «ТІРАС- ТМ "МОЗАЇКА"» стратегічну операційну гнучкість, бездоганну якість продукції та потужний фінансовий ресурс для подальшого розширення частки на національному ринку морозива.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 18–22. Ст. 144. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
2. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64026
3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV // Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
4. Алексеєнко І. І., Лелюк С. В., Полтініна О. П. Управління проектами та вартістю підприємства в умовах цифровізації: аналіз бізнес-процесів і візуалізація фінансових даних. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колект. монографія. Херсон : Гельветика, 2021. С. 80–98. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27824>
5. Алькема В. Г. Реінжиніринг бізнес-процесів логістичного комплексу компанії. Вчені записки Університету «КРОК». 2019. №2 (54). С. 126 –136. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/statti/alkema_0024.pdf
6. Багорка Д. А., Верцева А. О. Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 66. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4569/4512>.
7. Буднік М.М., 2020. Стратегічне управління: навчальний посібник / М.М. Буднік, Г. С. Невертій, Н. М. Курилова. — К. : Видавничий дім «Кондор», 292 с.
8. Васильєва Т. А., Ус Я. О., Люльов О. В., Пімоненко Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового маркетингу. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2020. № 3. С. 309–318. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/35.pdf.

9. Виганяйло С.М., В'юненко О.Б. Тенденції розвитку інформаційних технологій в бізнес-аналітиці. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Технічні науки. Том 32 (71) Ч.1. №1, 2021. С. 51-55. DOI <https://doi.org/10.32838/2663-5941/2021.1-1/08>

10. Воробйова С. Реінжиніринг бізнес-процесів комерційних підприємств на основі контрольно-критичних точок: підходи, методи та практичне застосування. Економіка та суспільство. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-153>.

11. Гейдор А.П., Заремба К.В. Бізнес-процеси суб'єктів малого бізнесу: оптимізація та визначення ефективності. Ефективна економіка. 2020. -№ 8. - URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/60.pdf

12. Гончаренко С. У., Козловський В. В. Стратегічний менеджмент: сучасні концепції та практики : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2022. 268 с

13. Грещак, М. Г., Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2021. 456 с.

14. Дем'яненко Т., Яковенко І. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія : Економіка. 2022. Т. 14, № 28. DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-08).

15. Джестон Дж. Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations. Taylor@Francis, 2022. 596 p.

16. Жежуха В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 155–163. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2020-4_0-pages-155_163.pdf.

17. Заїка С., Харчевнікова Л., Заїка О. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент ефективного управління підприємствами. Підприємництво та інновації. 2021. № 21. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.8>.

18. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Рекомендовано МОН України. Київ : Каравела, 2023. 480 с.

19. Іщейкін Т. Є., Олійник А. С., Сотніков В. С., Пілюгін А. В., Лавінець М. М. Економічний механізм управління бізнес-процесами: стратегічні та антикризові аспекти // *Агросвіт*. – 2022. – № 21. – С. 52–57. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/686/694>

20. Каліна І., Шуляр Н. Стратегія розвитку цифрових технологій для бізнес-процесів на підприємстві в умовах економічної невизначеності : монографія / І. Каліна, Н. Шуляр. – Київ : МАУП, 2023. – 168 с.

21. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8316>. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.54](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.54)

22. Кононенко, Ж., Шаравара, Р., & Яковенко, Т. (2024). МОДЕЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСУ – СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-134>

23. Котенко С. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрямок підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2020. №2. С. 174–180. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2020/19.pdf

24. Коцко Т. А. Управління бізнес-процесами : навч.-метод. комплекс дисципліни [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студентів спец. 073 «Менеджмент» / Т. А. Коцко ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 90 с.

25. Кравчук І., Лавриненко С., Зелінська А. Діджиталізація бізнес-процесів: інноваційна складова менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-19>.

26. Курбацька Л. М., Самілик Т. М., Шутько Т. І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 57–61. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.7.57](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.7.57)

27. Латишева О. В., Підгора Є.О., Касьянюк С.В., Гітіс Т.П. Бізнес-процеси суб'єктів господарювання: планування, моделювання, аналіз та контроль: монографія. Краматорськ: ДДМА, 2021. 234 с. URL:http://www.dgma.donetsk.ua/docs/kafedry/ep/mono/%D0%91%D0%9F_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_2021_%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82.pdf

28. Лободяк, С. (2025). СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ. *Економіка та суспільство*, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-29>

29. Мержинський С. К., Комазов П. В. Побудова інформаційних систем структурного моделювання бізнес-процесів // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2019. – Вип. 25, ч. 1. – С. 162–166. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/25_1_2019ua/36.pdf

30. Михаліцька Н., Яцик М. Управління власним бізнесом : навч. посіб. у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/7956/1/mykhalicka_MAKET.pdf

31. Моделювання та реінжиніринг бізнес-процесів : підручник / С. В. Козир, В. В. Слесарєв, С. А. Ус, Т. В. Хом'як ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2022. 163 с. URL: <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/bdd1cdf1-cce2-429e-8e23-b9949e90b1fb/content>

32. Олексів І. Б., Харчук В. Ю., Лема Г. В. Міжнародний стратегічний менеджмент : метод. вказівки до лабораторних робіт / І. Б. Олексів, В. Ю. Харчук, Г. В. Лема. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2022.

33. Олійник О. М., Бікулов Д. Т., Маркова С. В. та ін. Реінжиніринг бізнес-процесів : навч. посіб. для магістрів спец. «Менеджмент» ОПП «Бізнес-адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2025. 89 с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/25356/1/0060942.pdf>

34. Орлова-Курилова О.В., Харчук Т.В., Таран-Лала О.М., Хобта М.О. Моделювання динаміки інституціонального середовища управління інноваційним підприємництвом в умовах трансформації бізнес-процесів в національній економіці та адаптації до умов пандемії COVID-19, діджиталізації та сталого розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 10 (245). С. 82 – 91.

35. Основи управління бізнес-процесами / М. Думас, М. Ла Роза, Я. Мендлінг, Г. Рейєрс ; пер. з англ. П. Брінґ та ін. Харків : Точка, 2024. 636 с.

36. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів [Електронне видання]: навчальний посібник. Електрон. текст. дані. Д.: НТУ«ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf

37. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В., 2020. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект: монографія / Н.Л. Правдюк, І.М. Лепетан, К.В. Бурко. Вінниця. Видавництво ФОП Кушнір Ю.В. 448 с. URL: <https://repository.vsau.org/getfile.php/25408.pdf>

38. Прокопенко М. О. Організаційне забезпечення управління бізнес-процесами на промислових підприємствах на засадах стратегічноорієнтованого підходу. Ефективна економіка. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.53>

39. Прокопенко М. О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9755> (дата звернення: 21.05.2026). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.12.202](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.202)

40. Прокопенко М. О. Український і зарубіжний досвід управління бізнес-процесами на промислових підприємствах. Академічні візії. 2023. № 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/501>

41. Ревенко О. В., Іпполітова І. Я. Теоретико-методичні аспекти здійснення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2021. Вип. 60. С. 109–117. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct60-21>.

42. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві / Л. М. Сакун та ін. Економіка і організація управління. 2020. № 2 (38). С. 81–97. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.2.7>.

43. Рибалко-Рак Л. А., Опришко В. І., Білан Л. П., Держій Р. В. Організаційний підхід до оцінки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 347–352. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-347-352>.

44. Свірський Ю. В. Сутність і принципи управління бізнес-процесами на засадах імітаційного моделювання. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. Вип. 37. URL: <https://zenodo.org/records/7981824>

45. Світлична В., Александрова С. Реінжиніринг бізнес-процесів HoReCa: аспекти організаційного забезпечення. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-24>.

46. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро : Арт-Прес, 2024. 352 с. URL: https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/14392/1/Universitet%20Kniga%233_%23Vnutr_Block_3.pdf

47. Скорочення витрат: управління бізнес-процесами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [Integrity Vision – Скорочення витрат: управління бізнес-процесами](#)

48. Стратегічне управління: навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. – Харків: ФОП Панов А. М., 2024. 224 с. URL: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne_upravlinnia_navchalnyi_posibnyk_2024.pdf

49. Стратегічне управління: навч.-метод. посібник / Снітко Є.О., Завгородня Є.Є. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2021. 129 с.

50. Сумець О.М., 2021 Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. –

Харків : ХНУВС – 208 с. URL:
<https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e3da6021-5889-479d-9e75-91fa5a35af07/content>

51. Теребух А. А., Русин-Гриник Р. Р., Підвальний М. В. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 49. URL:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2344/2265>

52. Управління бізнес-проєктами : навч. посіб. для студ. спец. 073 «Менеджмент» / Л. В. Шинкарук, М. М. Деліні, А. В. Суханова, К. А. Алексеєва. Київ : НУБіП, 2021. 325 с. URL:
https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u317/2021_posibnik_ubp.pdf

53. Управління цифровізацією бізнес-процесів діяльності підприємства. Economic Synergy. 2022. № 4. С. 82–91. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2022-4-6>

54. Цалко Т.Р., Невмержицька С.М. Система ключових показників ефективності як запорука ефективного управління бізнес-процесами в компанії. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Випуск №6 (74). С. 160-167. URL:
https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14888/1/%d0%9d%d0%90%d0%a3_%e2%84%966_%2874%292019_%d1%87.2-%d1%81%d1%82%d0%be%d1%80.160-167.pdf

55. Чернікова Н.М. Удосконалення бізнес-процесів підприємств в умовах цифрової трансформації // Інтеграція освіти, науки і бізнесу: колективна монографія / за ред. І-731 А. В. Череп. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2020. Т. 8. С. 313-316.

56. Черчик Л.М., Левицький В.В., 2023. Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с. URL:
http://www.lim.lviv.ua/files/subjects/practical_programs/ok_13_strat_men_pract.pdf

57. Чому управління бізнес-процесами — це важливо? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [E5 – Чому управління бізнес-процесами — це важливо?](#)

58. Чорна Л. О., Гончар О. І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 2, ч. 1. – С. 14–19. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/05/2022-es-21-02.pdf>

59. Шарко В.В., Нікітішин А.О. Управління бізнес-процесами підприємства: процесний підхід. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. №4. Т.2. С. 268–273. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2020-n-4-t2-284_46.pdf

60. Шульга О. А. Методичні підходи до аналізу бізнес-процесів підприємства // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 79. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/54346/1/Shulha_OA_ES_79_2025.pdf

61. Яценко В. В. Управління бізнес-процесами міжнародних компаній: концептуальні засади, принципи та виклики // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 2, т. 1. – С. 161–166. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/05/2022-es-21-22.pdf>

62. Bartlett, Luke & Kabir, Ashad & Han, Jun. (2023). A Review on Business Process Management System Design: The Role of Virtualization and Work Design. IEEE Access. PP. 1-1. 10.1109/ACCESS.2023.3323445. DOI:[10.1109/ACCESS.2023.3323445](https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3323445)

63. Bitkowska, Agnieszka & Dziembek, Damian & Gzik, Tomasz. (2024). Business Process Management based on the project and knowledge perspective. Journal of Management and Financial Sciences. 10.33119/JMFS.2023.50.2. DOI:[10.33119/JMFS.2023.50.2](https://doi.org/10.33119/JMFS.2023.50.2)

64. Business Process Management (BPM) [Electronic resource]. – Available at: [CAD TECH – Business Process Management \(BPM\)](#)

65. Chang, James. (2016). Business Process Management Systems: Strategy and Implementation. 10.1201/9781420031362. DOI:[10.1201/9781420031362](https://doi.org/10.1201/9781420031362)
66. Cherniaieva, Anna & Metla, Vyacheslav. (2024). STRATEGIC MANAGEMENT OF THE INNOVATION OF BUSINESS PROCESSES OF THE ENTERPRISE. Business Navigator. 10.32782/business-navigator.75-22. DOI:[10.32782/business-navigator.75-22](https://doi.org/10.32782/business-navigator.75-22)
67. David F. R., David F. R. Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases, Global Edition. 17th ed. Pearson, 2022. – approx. 600 p.
68. Duhaime I. M. (Ed.). Strategic Management: State of the Field and Its Future. Oxford: Oxford University Press, 2021. – 550 p.
69. Halkiv L., Taran-Lala O., Klymenchukova N. Innovation strategies for the management of labor potential in the systems of business processes in enterprises of the agro-food sector. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 253–259.
70. La Rosa, Marcello. (2015). Strategic business process management. 177-178. 10.1145/2785592.2785620. DOI:[10.1145/2785592.2785620](https://doi.org/10.1145/2785592.2785620)
71. Lynch R. International business strategy / R. Lynch. – London : Sage Publications, 2024. – ISBN 978-1-5296-7256-5. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781529675429_A48596741/preview-9781529675429_A48596741.pdf
72. Lynch R., Barish O., Chau V. S., Thornton C., Warner K. S. Strategic Management. 10th ed. SAGE Publications, 2024. – 760 p.
73. Röglinger M, Plattfaut R, Borghoff V, Kerpedzhiev G, Becker J, Beverungen D, vom Brocke J, Van Looy A, del-Río-Ortega A, Rinderle-Ma S, Rosemann M, Santoro FM, Trkman P. Exogenous Shocks and Business Process Management: A Scholars' Perspective on Challenges and Opportunities. Bus Inf Syst Eng. 2022;64(5):669–87. doi: 10.1007/s12599-021-00740-w. Epub 2022 Feb 10. PMCID: PMC8830970. doi: [10.1007/s12599-021-00740-w](https://doi.org/10.1007/s12599-021-00740-w)

74. Taran-Lala O., Oliinyk A., Lopushynska O. Evaluation of efficiency of resource-saving development management of agricultural enterprises in the context of environmental security of the country. Security of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 3: collective monograph / in edition I. Markina. Nemoros s.r.o., 2021. P. 10–17.

75. Viteri-Sánchez, C., & Novillo-Villegas, S. (2025). A Framework for a Sustainable Adoption of Business Process Management. *Sustainability*, 17(21), 9827. <https://doi.org/10.3390/su17219827>

ДОДАТКИ