

Міністерство освіти і науки України
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника
Економічний факультет
Кафедра підприємництва, торгівлі та прикладної економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Управління ефективністю бізнес-процесів підприємства

Виконав: студент групи ПТБД-42
спеціальності 076 Підприємництво та торгівля
Попович Юрій Іванович

Керівник: к.е.н., доцент,
завідувач кафедри менеджменту
в інформаційних технологіях
Мацола М.М.

Рецензент: д.е.н., професор кафедри фінансів
Щур Р.І.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів сучасного підприємства...	7
1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства.....	11
1.3. Сучасні концепції та інструменти управління бізнес-процесами підприємства	17
1.4. Особливості управління бізнес-процесами на поліграфічних підприємствах.....	22
Висновок до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС»	30
2.2. Ідентифікація та оцінка ключових бізнес-процесів підприємства ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».....	36
2.3. Оцінка ефективності бізнес-процесів за ключовими показниками.....	42
Висновок до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».....	50
3.1. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю бізнес-процесів підприємства ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».....	50
3.2. Оптимізація виробничих бізнес-процесів підприємства ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».....	57
3.3. Цифрова трансформація бізнес-процесів ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».....	63
Висновок до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств в умовах зростаючої конкуренції та економічної нестабільності. Управління бізнес-процесами є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємств, особливо в таких традиційних галузях, як поліграфія, які зазнають впливу цифрової трансформації. Недостатня увага до питань процесного управління призводить до неефективного використання ресурсів, зниження якості продукції та втрати ринкових позицій. Водночас, обмеженість наукових досліджень, присвячених специфіці управління бізнес-процесами на поліграфічних підприємствах, підкреслює необхідність розробки практичних рекомендацій щодо вдосконалення цієї сфери діяльності.

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються високою динамічністю ринкового середовища, зростанням конкуренції та необхідністю швидкого реагування на зміни споживчих потреб. У таких умовах підприємства змушені постійно пошукувати шляхи підвищення ефективності своєї діяльності, оптимізації використання ресурсів та забезпечення конкурентних переваг.

Особливої актуальності набуває питання управління бізнес-процесами, оскільки саме від їх ефективної організації залежить здатність підприємства адаптуватися до ринкових викликів та забезпечувати стійкий розвиток. Поліграфічна галузь, яка переживає період трансформації внаслідок цифровізації економіки та зміни споживчих преференцій, потребує особливої уваги до питань управління бізнес-процесами, адже традиційні підходи часто виявляються недостатньо ефективними в нових умовах господарювання.

ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» є типовим представником сучасних поліграфічних підприємств, які прагнуть поєднувати традиційні технології з інноваційними підходами до організації діяльності. Компанія демонструє

стабільне зростання фінансових показників та розширення ринкових позицій, що свідчить про ефективність застосовуваних підходів до управління. Водночас, аналіз діяльності підприємства виявляє ряд проблемних аспектів у сфері організації бізнес-процесів, зокрема недостатню автоматизацію окремих етапів виробництва, обмежену інтеграцію між різними підрозділами та потребу в оптимізації логістичних процесів. Дослідження досвіду цього підприємства дозволить виявити як успішні практики, так і потенційні напрями вдосконалення управління бізнес-процесами в поліграфічній галузі, що має важливе практичне значення для розвитку вітчизняної економіки.

Мета дослідження полягає в розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення управління ефективністю бізнес-процесів ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» на основі комплексного аналізу існуючого стану та ідентифікації напрямів оптимізації.

Завдання дослідження:

- дослідити теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства та систематизувати методологічні підходи до оцінки їх ефективності;
- проаналізувати сучасні концепції та інструменти управління бізнес-процесами з урахуванням особливостей поліграфічних підприємств;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» та ідентифікувати ключові бізнес-процеси підприємства;
- оцінити ефективність бізнес-процесів за ключовими показниками та виявити проблемні аспекти в їх організації;
- розробити організаційно-економічний механізм управління ефективністю бізнес-процесів підприємства;
- запропонувати конкретні заходи щодо оптимізації виробничих бізнес-процесів та цифрової трансформації діяльності ТзОВ «Друкарня Отто Ганс».

Об'єктом дослідження є бізнес-процеси ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» як сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на створення цінності для клієнтів та забезпечення ефективного функціонування підприємства.

Предмет дослідження становлять організаційно-економічні відносини, що виникають у процесі управління ефективністю бізнес-процесів поліграфічного підприємства, методи їх аналізу та оптимізації.

Методи дослідження. У роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: системний аналіз – для дослідження взаємозв'язків між окремими бізнес-процесами та їх впливу на загальну ефективність діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для зіставлення різних підходів до управління бізнес-процесами та оцінки їх ефективності; статистичний аналіз – для обробки фінансово-економічних показників діяльності підприємства; процесне моделювання – для візуалізації та аналізу існуючих бізнес-процесів; експертні оцінки – для ідентифікації ключових факторів ефективності бізнес-процесів; економіко-математичне моделювання – для розробки рекомендацій щодо оптимізації процесів.

Практичне значення роботи полягає в можливості використання отриманих результатів керівництвом ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» для вдосконалення системи управління бізнес-процесами, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Розроблені рекомендації можуть бути адаптовані та впроваджені на інших поліграфічних підприємствах зі схожими характеристиками діяльності. Теоретичні узагальнення та методичні підходи, представлені в роботі, можуть використовуватися в навчальному процесі при викладанні дисциплін, пов'язаних з управлінням підприємством та бізнес-процесами.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел. У першому розділі розглядаються теоретичні основи управління бізнес-процесами підприємства, аналізуються методологічні підходи до оцінки їх ефективності та досліджуються сучасні концепції

процесного управління з урахуванням особливостей поліграфічної галузі. Другий розділ присвячено аналізу ефективності бізнес-процесів ТзОВ «Друкарня Отто Ганс», включаючи організаційно-економічну характеристику підприємства, ідентифікацію ключових процесів та оцінку їх ефективності. У третьому розділі розроблено конкретні напрями вдосконалення управління ефективністю бізнес-процесів підприємства, включаючи організаційно-економічний механізм управління, оптимізацію виробничих процесів та цифрову трансформацію діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.

1.1. Сутність та класифікація бізнес-процесів сучасного підприємства.

Концепція бізнес-процесів у сучасному економічному дискурсі займає центральне місце в теорії управління підприємством, оскільки саме процесний підхід дозволяє розглядати організацію як динамічну систему взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на створення цінності.

Розуміння сутності бізнес-процесів є фундаментальним для ефективного управління підприємством, адже воно визначає способи організації діяльності, розподілу ресурсів та координації зусиль для досягнення стратегічних цілей.

У вітчизняній науковій літературі поняття бізнес-процесу трактується як сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих видів діяльності, які перетворюють входи у виходи з метою створення цінності для споживачів [71]. Ця дефініція підкреслює ключові характеристики бізнес-процесів: їх системність, цілеспрямованість та орієнтацію на результат.

Водночас, еволюція підходів до розуміння бізнес-процесів відображає зміни в економічному середовищі та методологічних парадигмах управління, що вимагає постійного переосмислення їх сутності та ролі в діяльності сучасних підприємств.

Дослідження українських науковців демонструють багатоаспектність поняття бізнес-процесу, що зумовлена різноманітністю підходів до його інтерпретації. Зокрема, функціональний підхід розглядає бізнес-процес як послідовність операцій, що виконуються для досягнення конкретного результату, тоді як системний підхід акцентує увагу на взаємозв'язках між елементами процесу та їх інтеграції в загальну систему управління підприємством [72].

Процесний підхід, який набув найбільшого поширення в сучасній практиці управління, визначає бізнес-процес як безперервний потік

діяльності, що має чітко визначені входи, виходи, ресурси та механізми контролю. Важливою особливістю цього підходу є його орієнтація на створення цінності для клієнта, що ставить споживача в центр усієї системи бізнес-процесів підприємства. Крім того, сучасне розуміння бізнес-процесів передбачає їх динамічність та адаптивність до змін зовнішнього середовища, що особливо актуально в умовах цифрової трансформації економіки.

Характерними ознаками бізнес-процесів сучасного підприємства є їх комплексність, міжфункціональність та орієнтація на результат. Комплексність виявляється в тому, що кожен бізнес-процес включає множину взаємопов'язаних елементів: ресурси, технології, інформаційні системи, персонал та процедури, які функціонують як єдиний механізм. Міжфункціональність означає, що бізнес-процеси перетинають межі окремих підрозділів та департаментів, вимагаючи координації дій різних функціональних областей організації [83]. Це принципово відрізняє процесний підхід від традиційного функціонального управління, де акцент робиться на оптимізації окремих функцій без урахування їх взаємодії в рамках цілісного процесу.

Орієнтація на результат передбачає, що кожен бізнес-процес має чітко визначену мету та вимірювані показники ефективності, що дозволяє оцінювати його внесок у досягнення загальних цілей підприємства.

Класифікація бізнес-процесів є важливим інструментом їх систематизації та управління, оскільки дозволяє структурувати різноманітні види діяльності підприємства та визначити їх роль у створенні цінності. Найбільш поширеною в українській науковій літературі є класифікація за функціональним призначенням, яка виділяє основні, допоміжні та управлінські бізнес-процеси [64] (табл. 1.1).

Основні бізнес-процеси безпосередньо створюють цінність для споживачів та включають маркетинг, продажі, виробництво, логістику та обслуговування клієнтів. Ці процеси формують основу конкурентних переваг підприємства та визначають його ринкову позицію.

Таблиця 1.1.

Класифікація бізнес-процесів сучасного підприємства.

Критерій класифікації	Види бізнес-процесів	Характеристика
За функціональним призначенням	Основні	Безпосередньо створюють цінність для споживачів
	Допоміжні	Забезпечують функціонування основних процесів
	Управлінські	Координують та контролюють діяльність
За рівнем деталізації	Макропроцеси	Загальні процеси верхнього рівня
	Субпроцеси	Складові частини макропроцесів
	Операції	Елементарні дії та процедури
За відношенням до клієнта	Клієнтоорієнтовані	Прямо впливають на задоволення клієнтів
	Внутрішні	Забезпечують внутрішнє функціонування
За ступенем стандартизації	Стандартизовані	Мають чітко визначені процедури
	Креативні	Вимагають творчого підходу
За частотою виконання	Регулярні	Виконуються постійно або періодично
	Проектні	Виконуються одноразово

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних процесів та включають управління персоналом, фінансове управління, інформаційні технології та адміністративну підтримку. Хоча ці процеси не створюють цінності безпосередньо, їх ефективність критично важлива для загальної результативності підприємства.

Управлінські бізнес-процеси забезпечують координацію та контроль усіх видів діяльності, включаючи стратегічне планування, управління якістю, ризик-менеджмент та корпоративне управління.

Додатковими критеріями класифікації бізнес-процесів є їх рівень деталізації, відношення до клієнта, ступінь стандартизації та частота виконання. За рівнем деталізації розрізняють макропроцеси, субпроцеси та

операції, що дозволяє створювати ієрархічну структуру процесів від найзагальніших до найдетальніших [5].

За відношенням до клієнта виділяють клієнтоорієнтовані процеси, які прямо впливають на задоволення споживачів, та внутрішні процеси, що забезпечують ефективне функціонування організації. За ступенем стандартизації розрізняють стандартизовані процеси з чітко визначеними процедурами та креативні процеси, які вимагають творчого підходу та гнучкості у виконанні. За частотою виконання виділяють регулярні процеси, що виконуються постійно або з певною періодичністю, та проектні процеси, які реалізуються одноразово для досягнення конкретних цілей.

Сучасні тенденції розвитку бізнес-процесів характеризуються їх цифровізацією, автоматизацією та інтеграцією з інформаційними технологіями. Цифрова трансформація кардинально змінює природу бізнес-процесів, роблячи їх більш швидкими, точними та адаптивними до змін ринкового середовища [56].

Впровадження технологій штучного інтелекту, машинного навчання та робототехніки дозволяє автоматизувати рутинні операції та зосередити людські ресурси на творчих та стратегічних завданнях. Водночас, зростає значення міжорганізаційних бізнес-процесів, які виходять за межі окремого підприємства та охоплюють весь ланцюг створення цінності, включаючи постачальників, партнерів та клієнтів. Це вимагає нових підходів до управління процесами, зокрема розвитку екосистемного мислення та платформних бізнес-моделей.

Особливістю бізнес-процесів сучасного підприємства є також їх гнучкість та адаптивність, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових умов та потреб споживачів. Agile-методології та lean-принципи стали невід'ємною частиною процесного управління, забезпечуючи безперервне вдосконалення та оптимізацію діяльності [77]. Крім того, зростає роль екологічних та соціальних аспектів бізнес-процесів, що відображає тенденції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності.

Підприємства все більше уваги приділяють зеленим технологіям, етичним практикам та соціальному впливу своїх процесів, що формує нову парадигму відповідального бізнесу.

1.2. Методологічні підходи до оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства

Оцінка ефективності бізнес-процесів є фундаментальним елементом сучасного управління підприємством, що дозволяє не лише контролювати поточний стан діяльності, але й формувати стратегічні напрями розвитку організації. Методологічні підходи до такої оцінки еволюціонували від простих фінансових показників до комплексних систем, що враховують множину факторів впливу на результативність організації [81].

Сучасна наука управління пропонує різноманітні концептуальні підходи для вимірювання ефективності бізнес-процесів, кожен з яких має свої переваги та обмеження. Розуміння цих підходів є критично важливим для практикуючих менеджерів, оскільки вибір неадекватної методології може призвести до хибних висновків щодо реального стану справ у компанії та, відповідно, до прийняття помилкових управлінських рішень. Водночас, правильно обрана система оцінки ефективності стає потужним інструментом управління, що забезпечує зворотний зв'язок, мотивує співробітників та сприяє досягненню стратегічних цілей організації [72].

Класичний фінансовий підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів базується на використанні традиційних економічних показників, таких як рентабельність, прибутковість, оборотність активів та інші фінансові коефіцієнти. Цей підхід має довгу історію застосування в управлінській практиці і досі залишається одним з найпоширеніших методів оцінки результативності діяльності підприємств [63].

Основною перевагою фінансового підходу є його об'єктивність та можливість порівняння результатів різних періодів або різних організацій. Фінансові показники легко інтерпретувати, вони мають чітку методологію

розрахунку та широко визнані в бізнес-спільноті. Виділяють шість ключових фінансових показників: строк окупності, облікову прибутковість, внутрішню прибутковість, чистий приведений ефект, модифіковану внутрішню прибутковість та індекс рентабельності[54].

Проте цей підхід має суттєві обмеження, які стають особливо помітними в умовах сучасної економіки знань. По-перше, фінансові показники є результируючими, тобто вони відображають наслідки управлінських рішень з певною затримкою в часі. По-друге, вони не враховують нефінансові аспекти діяльності, такі як задоволеність клієнтів, якість продукції, інноваційний потенціал або екологічна відповідальність, які можуть мати критичне значення для довгострокового успіху підприємства.

Процесний підхід до оцінки ефективності зосереджується на аналізі окремих бізнес-процесів та їх внеску в загальну результативність організації. Цей методологічний напрям передбачає декомпозицію діяльності підприємства на окремі процеси, визначення ключових показників ефективності для кожного з них та подальший аналіз взаємозв'язків між процесами [85].

Процесний підхід дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» в організації, виявити процеси, що потребують оптимізації, та оцінити ефект від впроваджених змін. Основними метриками в рамках цього підходу є показники продуктивності процесів, часу виконання, якості результатів та ресурсовитратності [66].

Особливо важливим є вимірювання циклу виконання процесу – від початкового етапу до отримання кінцевого результату. Карпінська Г.В., Коренман Є.М. підкреслюють, що реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент оцінки та вдосконалення дозволяє підвищувати конкурентоспроможність підприємств через оптимізацію внутрішніх процедур [47].

Системний підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів розглядає підприємство як цілісну соціально-економічну систему, де всі елементи

взаємопов'язані та взаємозалежні (табл. 1.2.). Системний аналіз підприємства передбачає формулювання комплексної програми дослідження, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу [38]. Цей підхід передбачає застосування принципів системності, цілісності, ієрархічності та структурності при побудові системи показників ефективності.

Таблиця 1.2

Класифікація методологічних підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів.

Підхід	Основні характеристики	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Фінансовий	Використання економічних показників рентабельності, прибутковості	Об'єктивність, порівнюваність, простота розрахунку	Орієнтація на минуле, ігнорування нефінансових факторів	Традиційні виробничі підприємства
Процесний	Аналіз окремих бізнес-процесів та їх взаємозв'язків	Деталізація, виявлення вузьких місць	Складність координації між процесами	Сервісні організації, ІТ-компанії
Системний	Розгляд підприємства як цілісної системи	Комплексність, врахування взаємозв'язків	Складність впровадження, ресурсоемність	Великі корпорації, холдинги
Збалансованих показників	Поєднання фінансових та нефінансових метрик	Стратегічна орієнтація, збалансованість	Суб'єктивність у виборі показників	Інноваційні підприємства
Вартісно-орієнтований	Фокус на створенні економічної доданої вартості	Орієнтація на власників, ринкова оцінка	Складність розрахунків	Публічні компанії

Системний підхід особливо актуальний для великих підприємств з розгалуженою організаційною структурою, де необхідно забезпечити координацію між різними підрозділами та процесами. Можна виділити три основні групи методів оцінки ефективності функціонування економічних систем: метод фінансових коефіцієнтів, параметричний метод та непараметричний метод, кожен з яких має свою специфіку застосування

залежно від цілей аналізу [29].

Підхід збалансованих показників (Balanced Scorecard) представляє собою комплексну методологію оцінки ефективності, що поєднує фінансові та нефінансові метрики в єдиній системі управління [10]. Система збалансованих показників передбачає розгляд діяльності підприємства з чотирьох ключових перспектив: фінансової, клієнтської, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і зростання (табл. 1.3.).

Фінансова перспектива включає традиційні економічні показники, але розглядає їх у контексті довгострокової стратегії створення вартості. Клієнтська перспектива фокусується на задоволенні потреб споживачів, їх лояльності та частці ринку, яку займає підприємство [10].

Перспектива внутрішніх бізнес-процесів аналізує ефективність ключових операційних процесів, що забезпечують створення цінності для клієнтів. Перспектива навчання і зростання охоплює показники розвитку персоналу, організаційних можливостей та інформаційних систем. Основною перевагою збалансованої системи показників є її здатність відображати причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами діяльності організації та забезпечувати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями [59].

Вартісно-орієнтований підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів базується на концепції створення економічної доданої вартості (Economic Value Added, EVA) та інших показниках, що відображають реальну вартість, створену підприємством для його власників [71]. Цей підхід передбачає, що справжня ефективність бізнес-процесів може бути виміряна лише через призму їх внеску в збільшення ринкової вартості компанії. Основними метриками в рамках цього підходу є економічна додана вартість, ринкова додана вартість (Market Value Added, MVA), рентабельність інвестованого капіталу (Return on Invested Capital, ROIC) та грошовий потік на інвестований капітал [71].

Таблиця 1.3

Система ключових показників ефективності бізнес-процесів за функціональними областями.

Функціональна область	Ключові показники	Методика розрахунку	Цільові орієнтири
Виробничі процеси	Продуктивність праці	Випуск продукції / Чисельність працівників	Зростання 5-8% щорічно
	Коефіцієнт використання обладнання	Фактичний час роботи / Плановий час	> 85%
	Собівартість одиниці продукції	Загальні витрати / Обсяг виробництва	Мінімізація
Маркетингові процеси	Конверсія продажів	Кількість угод / Кількість контактів $\times 100\%$	15-25%
	Вартість залучення клієнта (CAC)	Маркетингові витрати / Нові клієнти	Зменшення
	Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	% прихильників - % критиків	> 50
Логістичні процеси	Оборотність запасів	Собівартість реалізації / Середні запаси	> 8 разів на рік
	Точність поставок	Вчасні поставки / Загальна кількість $\times 100\%$	> 95%
	Витрати на логістику	Логістичні витрати / Виручка $\times 100\%$	< 12%
Фінансові процеси	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середні активи $\times 100\%$	> 12%
	Період обороту дебіторської заборгованості	365 / (Виручка / Середня ДЗ)	< 45 днів
	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,5-2,5

Вартісно-орієнтований підхід особливо актуальний для публічних компаній, акції яких торгуються на фондових ринках, оскільки він

безпосередньо пов'язує операційну ефективність з ринковою оцінкою бізнесу.

Інтегрований підхід до оцінки ефективності бізнес-процесів представляє собою синтез різних методологічних концепцій, адаптованих до специфічних потреб конкретного підприємства. Копча Ю.Ю. у дослідженні інтегрального оцінювання ефективності виробничої складової потенціалу економічної безпеки підприємства зазначає, що постійна і швидка зміна впливів зовнішнього середовища вимагає від підприємств здатності виявляти та прогнозувати можливі загрози їхній діяльності [62]. Цей підхід визнає, що жоден окремий метод не може повною мірою відобразити всю складність сучасного бізнесу, тому пропонує комбінацію різних інструментів та показників.

Інтегрований підхід передбачає створення багаторівневої системи метрик, де стратегічні показники верхнього рівня декомпозуються на операційні метрики нижчих рівнів. Така ієрархічна структура дозволяє забезпечити узгодженість між різними рівнями управління та створити зрозумілі зв'язки між повсякденною діяльністю співробітників та стратегічними цілями організації.

Сучасні тенденції в розвитку методологічних підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів характеризуються зростаючою увагою до цифрових метрик та показників, що відображають специфіку діяльності в умовах цифровізації економіки [73]. З'являються нові категорії показників, такі як швидкість цифрової трансформації, рівень автоматизації процесів, ефективність використання даних та цифрова зрілість організації. Важливим напрямом є також розвиток agile-метрик, що дозволяють оцінювати ефективність в умовах швидких змін та невизначеності. Ці показники включають час реакції на зміни ринку, швидкість впровадження інновацій, адаптивність організаційних структур та здатність до навчання. Водночас зростає значення ESG-показників (Environmental, Social, and Governance), що відображають екологічну та соціальну відповідальність бізнесу.

Методологічні виклики сучасної оцінки ефективності бізнес-процесів пов'язані з необхідністю врахування швидких змін бізнес-середовища, зростаючої складності організаційних структур та впливу цифровізації на всі аспекти діяльності підприємства.

Традиційні показники часто виявляються недостатніми для відображення реальної картини ефективності в умовах, коли значна частина вартості створюється за рахунок нематеріальних активів, мережових ефектів та екосистемних взаємодій [23]. Крім того, зростає потреба в моніторингу та аналізі в реальному часі, що вимагає впровадження передових інформаційних технологій та аналітичних інструментів. Ще одним викликом є необхідність балансування між деталізацією метрик та їх практичною застосовністю, оскільки надмірна кількість показників може призвести до складності аналізу та зниження ефективності прийняття рішень [61].

Практичне впровадження систем оцінки ефективності бізнес-процесів вимагає ретельного планування та поетапного підходу. Успішна реалізація починається з чіткого визначення стратегічних цілей організації та ідентифікації ключових факторів успіху. Наступним етапом є вибір релевантних показників, що відповідають специфіці бізнесу та забезпечують можливість впливу на них з боку менеджменту [92].

Критично важливим є також створення ефективної системи збору, обробки та аналізу даних, що забезпечує своєчасність та достовірність інформації. Не менш важливим є культурний аспект впровадження – необхідність навчання персоналу, створення системи мотивації, пов'язаної з досягненням цільових показників, та формування культури постійного вдосконалення [31]. Успішне функціонування системи оцінки ефективності також вимагає регулярного перегляду та актуалізації показників відповідно до змін стратегії та зовнішнього середовища.

1.3. Сучасні концепції та інструменти управління бізнес-процесами підприємства

Сучасний розвиток підприємств відбувається в умовах стрімкої цифровізації та технологічних трансформацій, що висуває нові вимоги до концепцій та інструментів управління бізнес-процесами. Українські дослідники все більше уваги приділяють вивченню інноваційних підходів до організації та оптимізації діяльності підприємств, які базуються на застосуванні передових інформаційних технологій та методологій управління [21] (табл. 1.4.). Сучасні концепції управління бізнес-процесами характеризуються комплексністю, інтегрованістю та орієнтацією на безперервне вдосконалення організаційних процедур.

Цифрова трансформація кардинально змінює підходи до управління, створюючи нові можливості для автоматизації рутинних операцій, прискорення прийняття рішень та підвищення загальної ефективності функціонування організацій. Особливої актуальності набуває необхідність інтеграції різних управлінських систем та забезпечення їх взаємосумісності в єдиному інформаційному просторі підприємства [37].

Процесно-орієнтоване управління як сучасна концепція організації діяльності підприємств передбачає перехід від функціонального до процесного підходу в структуруванні організаційної роботи. Важливою складовою в процесі дослідження є систематизація видів бізнес-процесів та формування референтних моделей як основи для запровадження процесно-орієнтованого фінансового планування [35]. Ця концепція передбачає розгляд підприємства як сукупності взаємопов'язаних процесів, кожен з яких має чітко визначені входи, виходи, ресурси та показники ефективності.

Процесно-орієнтоване управління дозволяє забезпечити горизонтальну координацію діяльності, мінімізувати дублювання функцій та підвищити швидкість реагування на зміни ринкового середовища. Важливою перевагою цього підходу є можливість чіткого розмежування відповідальності за результати процесів та створення системи мотивації, орієнтованої на досягнення процесних цілей [13].

Інформаційні технології в управлінні бізнес-процесами відіграють роль

технологічного базису для реалізації сучасних концепцій організації діяльності підприємств. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві неможливо уявити без впровадження сучасних персонал-технологій та автоматизованих систем [84].

Таблиця 1.4

Сучасні концепції управління бізнес-процесами підприємства.

Концепція	Основні принципи	Ключові інструменти	Переваги	Сфера застосування
Процесно-орієнтоване управління	Фокус на процесах, горизонтальна координація	Моделювання процесів, KPI	Зниження витрат, прискорення операцій	Всі типи підприємств
Цифрова трансформація	Автоматизація, інтеграція, аналітика	ERP, CRM, BPM системи, BI-платформи	Підвищення ефективності, точність даних	Середні та великі підприємства
Agile-управління	Гнучкість, ітеративність, командна робота	Scrum, Kanban	Швидка адаптація до змін	ІТ, інноваційні проекти
Lean-менеджмент	Усунення втрат, безперервне вдосконалення	Канбан, 5S, кайдзен	Оптимізація ресурсів, якість	Виробничі підприємства
Кібер-фізичні системи	Інтеграція фізичних та цифрових процесів	Аналітика даних	Автоматизація, моніторинг	Промисловість 4.0

Сучасні інформаційні системи дозволяють інтегрувати різні аспекти управління в єдиному цифровому середовищі, забезпечуючи оперативний доступ до інформації, автоматизацію розрахунків та аналітичних процедур. Особливого значення набувають хмарні технології, які дозволяють забезпечити масштабованість систем управління та зменшити витрати на ІТ-інфраструктуру [15]. Штучний інтелект та машинне навчання відкривають нові можливості для аналізу великих обсягів даних, прогнозування тенденцій та автоматизації прийняття рутинних управлінських рішень.

Моделювання бізнес-процесів як інструмент управління забезпечує

візуалізацію, аналіз та оптимізацію організаційних процедур [76]. Сучасні методології моделювання, такі як IDEF0, BPMN, EPC, дозволяють створювати детальні схеми процесів з різним рівнем деталізації.

Автоматизовані системи управління підприємством представляють собою комплексні рішення, що інтегрують різні аспекти діяльності організації в єдиному інформаційному просторі [37]. Сучасні ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують інтеграцію планування ресурсів, фінансового управління, управління виробництвом та логістикою. CRM-системи (Customer Relationship Management) фокусуються на управлінні взаємовідносинами з клієнтами, автоматизації продажів та маркетингових процесів. BPM-платформи (Business Process Management) спеціалізуються на моделюванні, автоматизації та оптимізації бізнес-процесів. Важливою тенденцією є розвиток інтегрованих платформ, що поєднують функціональність різних типів систем та забезпечують єдиний підхід до управління всіма аспектами діяльності підприємства.

Концепція Lean-менеджменту в управлінні бізнес-процесами орієнтована на усунення всіх видів втрат та максимізацію цінності для клієнтів. Ця методологія передбачає ідентифікацію та ліквідацію діяльності, що не створює доданої вартості, оптимізацію потоків матеріалів та інформації, впровадження системи безперервного вдосконалення [23]. Основними інструментами Lean-менеджменту є картографування потоків створення цінності (Value Stream Mapping), система «точно в строк» (Just-in-Time), методологія 5S для організації робочих місць, концепція кайдзен для безперервного вдосконалення. Впровадження Lean-принципів дозволяє значно скоротити час циклу виконання процесів, зменшити рівень запасів, підвищити якість продукції та покращити рівень обслуговування клієнтів [14].

Agile-методології управління бізнес-процесами базуються на принципах гнучкості, ітеративності та орієнтації на швидке реагування на зміни. Хоча початково ці підходи розроблялися для управління ІТ-

проектами, сьогодні вони широко застосовуються в різних сферах діяльності підприємств. Основними інструментами Agile-управління є методології Scrum та Kanban, що забезпечують організацію роботи у вигляді коротких ітерацій (спринтів) з регулярним переглядом і адаптацією планів. Візуалізація робочих процесів через Kanban-дошки дозволяє команді бачити стан всіх завдань та ідентифікувати вузькі місця в процесах. Регулярні ретроспективи забезпечують механізм безперервного навчання та вдосконалення процедур. Agile-підходи особливо ефективні в умовах високої невизначеності та швидких змін ринкового середовища.

Кібер-фізичні системи представляють собою інноваційну концепцію інтеграції фізичних та цифрових процесів у рамках єдиної системи управління [9]. Ці системи базуються на використанні Інтернету речей (IoT), датчиків, виконавчих механізмів та алгоритмів штучного інтелекту для забезпечення автономного функціонування виробничих процесів. Кібер-фізичні системи дозволяють реалізувати концепцію «розумного виробництва» (Smart Manufacturing), де обладнання може самостійно адаптуватися до змін умов виробництва, прогнозувати потреби в обслуговуванні та оптимізувати свою роботу на основі аналізу даних у реальному часі [37].

Сучасні підходи до моделювання даних та процесів передбачають використання нечіткої логіки, машинного навчання та інших методів штучного інтелекту для роботи з неповною або неточною інформацією. Це особливо актуально для підприємств, що функціонують в умовах високої невизначеності, де традиційні детерміністичні моделі виявляються недостатньо ефективними [40].

Електронний бізнес та цифрова комерція як сучасні концепції організації діяльності підприємств набувають все більшого поширення в українській економіці [11]. Цифровізація бізнес-процесів передбачає не лише автоматизацію існуючих процедур, але й кардинальне переосмислення бізнес-моделей та способів створення цінності для клієнтів.

Інтеграція різних управлінських систем та забезпечення їх взаємосумісності є одним з найважливіших викликів сучасного управління бізнес-процесами. Сучасні підприємства використовують десятки різних інформаційних систем, кожна з яких має свою специфіку та призначення. Забезпечення ефективної взаємодії між цими системами вимагає розробки єдиної архітектури інтеграції, використання стандартизованих протоколів обміну даними та створення централізованої системи управління основними даними (Master Data Management).

Перспективи розвитку концепцій та інструментів управління бізнес-процесами пов'язані з подальшим впровадженням технологій штучного інтелекту, розвитком автономних систем та створенням самоорганізаційних організаційних структур. Технології блокчейн відкривають нові можливості для забезпечення прозорості та довіри в міжорганізаційних процесах. Доповнена та віртуальна реальність створюють нові способи візуалізації та взаємодії з бізнес-процесами. Квантові обчислення в перспективі дозволять вирішувати складні оптимізаційні задачі, які сьогодні є недоступними для класичних комп'ютерів. Розвиток концепції «цифрових двійників» (Digital Twins) дозволить створювати віртуальні копії реальних бізнес-процесів для їх моделювання, аналізу та оптимізації без ризиків для реального виробництва.

1.4. Особливості управління бізнес-процесами на поліграфічних підприємствах

Поліграфічні підприємства відносяться до специфічного сегмента економіки, що поєднує в собі риси промислового виробництва, креативних індустрій та сервісних організацій, що зумовлює унікальні особливості управління їх бізнес-процесами. Ця галузь характеризується високим рівнем технологічної складності, необхідністю забезпечення точності й якості продукції, короткими термінами виконання замовлень та значною варіативністю асортименту [1].

Українські дослідники все більше уваги приділяють вивченню

специфіки управління підприємствами, що функціонують в умовах високої кастомізації продукції та необхідності швидкого реагування на зміни ринкового попиту. Окремі науковці у своїх дослідженнях інтелектуалізації промислових підприємств підкреслюють, що відродження промисловості на базі сучасних високих технологій є важливим пріоритетом, особливо в контексті становлення Індустрії 4.0 [22]. Поліграфічна галузь, як частина креативної економіки, потребує особливих підходів до організації виробничих процесів, що враховують як технологічні вимоги, так і творчі аспекти створення друкованої продукції.

Структурно-організаційні особливості поліграфічних підприємств визначаються їх належністю до малого та середнього бізнесу, що створює специфічні управлінські виклики. Більшість поліграфічних підприємств в Україні є малими організаціями з обмеженими ресурсами, що вимагає особливих підходів до планування та координації діяльності [53]. Такі підприємства характеризуються плоскою організаційною структурою, високим рівнем централізації управління та мультифункціональністю працівників.

Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації вимагає врахування специфічних характеристик організаційної структури та семантичних відносин між елементами предметної області [24]. У поліграфічних підприємствах особливої важливості набуває координація між творчими та виробничими підрозділами, оскільки якість кінцевого продукту залежить як від технічної досконалості виконання, так і від креативності дизайнерських рішень.

Технологічні особливості поліграфічного виробництва створюють унікальні вимоги до управління бізнес-процесами, оскільки цей вид діяльності поєднує в собі як масове, так і індивідуальне виробництво (табл. 1.5.). На відміну від традиційних промислових підприємств, поліграфічні організації мають справу з високою варіативністю замовлень за обсягом, термінами виконання, технічними характеристиками та вимогами до якості

[15].

Кожне замовлення може вимагати індивідуального підходу до вибору технологій, матеріалів та послідовності операцій. Це зумовлює необхідність гнучкої системи планування виробництва, здатної швидко адаптуватися до специфічних вимог клієнтів. В сучасних умовах розвитку інформаційних технологій набуває важливості адаптація сфери праці та зайнятості до глобальних трендів становлення Індустрії 4.0, що особливо актуально для підприємств з високим рівнем кастомізації продукції [56].

Таблиця 1.5

Специфічні характеристики бізнес-процесів поліграфічних підприємств.

Характеристика	Опис	Вплив на управління	Необхідні інструменти
Висока кастомізація	Кожне замовлення унікальне за параметрами	Ускладнення стандартизації процесів	Гнучкі системи планування
Короткі терміни виконання	Клієнти вимагають швидкої поставки	Необхідність оперативного управління	Системи моніторингу в реальному часі
Багатоетапність виробництва	Препрес, друк, постпрес	Складна координація між етапами	Workflow-системи
Залежність від якості сировини	Якість паперу та фарб впливає на результат	Жорсткий контроль постачань	Системи управління якістю
Сезонність попиту	Піки замовлень у певні періоди	Планування завантаженості	Прогнозування попиту
Творчий компонент	Дизайн та художнє оформлення	Управління креативними процесами	Проектне управління

Управління якістю в поліграфії має критичне значення, оскільки навіть незначні відхилення в кольорах, розмірах чи фініші можуть зробити продукцію неприйнятною для клієнта. Це вимагає впровадження жорстких систем контролю якості на всіх етапах виробничого процесу – від прийому макетів до пакування готової продукції [17]. Специфіка полягає в тому, що якість поліграфічної продукції є багатовимірною категорією, що включає

технічні параметри (точність кольорів, чіткість зображення, відповідність розмірів), естетичні характеристики (якість дизайну, привабливість) та функціональні властивості (довговічність, зручність використання) [18].

Особливості управління персоналом на поліграфічних підприємствах зумовлені необхідністю поєднання технічних та творчих навичок. Персонал таких організацій включає як висококваліфікованих технічних спеціалістів (оператори друкарських машин, технологи), так і творчих працівників (дизайнери, верстальники, художники). Ця дуальність вимагає специфічних підходів до мотивації, навчання та розвитку кадрів [9]. Крім того, швидкий розвиток технологій в поліграфії зумовлює необхідність постійного підвищення кваліфікації персоналу. Особливо актуально для галузей з високим рівнем технологічності інтелектуалізація бізнес-процесів [40].

Фінансове управління на поліграфічних підприємствах характеризується специфічними особливостями, пов'язаними з короткими циклами виробництва та необхідністю значних інвестицій в обладнання при обмежених ресурсах малих підприємств.

Основними викликами є управління оборотним капіталом в умовах короткострокових проектів, оптимізація використання дорогого обладнання та забезпечення ліквідності для закупівлі сировини [21]. Управління прибутком підприємств має особливе значення для організацій з високою варіативністю рентабельності проектів [32]. Поліграфічні підприємства часто стикаються з необхідністю авансування закупівлі матеріалів для конкретних замовлень, що створює додаткові вимоги до планування грошових потоків (табл. 1.6.).

Інформаційні технології відіграють особливу роль в управлінні поліграфічними підприємствами, оскільки цифровізація охоплює весь виробничий ланцюжок – від прийому електронних макетів до автоматизованого управління друкарським обладнанням [93]. Сучасні поліграфічні підприємства активно використовують системи управління виробництвом (MES), що забезпечують оперативний контроль

завантаженості обладнання, відстеження замовлень та автоматизацію планування. Особливого значення набувають системи управління кольором, що забезпечують консистентність відтворення кольорів на різному обладнанні та в різних умовах.

Таблиця 1.6

Ключові бізнес-процеси поліграфічних підприємств та їх особливості.

Бізнес-процес	Специфічні особливості	Критичні фактори успіху	Основні ризики
Прийом замовлень	Необхідність технічної експертизи макетів	Якість комунікації з клієнтом	Неточності в технічному завданні
Планування виробництва	Координація різнотипових замовлень	Оптимізація завантаженості обладнання	Затримки через технічні проблеми
Закупівля матеріалів	Точне планування потреб під замовлення	Якість постачальників	Невідповідність матеріалів вимогам
Препрес	Підготовка файлів до друку	Технічна компетентність персоналу	Помилки в підготовці макетів
Виробництво	Забезпечення якості друку	Налаштування обладнання	Брак продукції
Контроль якості	Перевірка всіх параметрів	Стандартизація процедур	Пропуск дефектів
Доставка	Збереження якості при транспортуванні	Логістичні партнерства	Пошкодження продукції

Управління ланцюгами поставок в поліграфії має свою специфіку через необхідність роботи з великою кількістю постачальників різних типів матеріалів (папір, фарби, плівки, клеї тощо) та забезпечення їх синхронізації з виробничими планами. Критично важливою є система управління запасами, оскільки надлишкові запаси заморожують оборотний капітал, а їх нестача може призвести до зупинки виробництва [14].

Поліграфічні підприємства часто практикують систему закупівель «точно в строк» для спеціальних матеріалів та підтримують буферні запаси

базових матеріалів. Особливою є робота з постачальниками дизайнерських паперів та спеціальних матеріалів, оскільки їх асортимент постійно оновлюється, а термін поставки може бути значним [21].

Клієнтоорієнтованість як ключова особливість поліграфічного бізнесу вимагає специфічних підходів до управління взаємовідносинами з замовниками. На відміну від масового виробництва, де продукт створюється для невизначеного кола споживачів, поліграфічні підприємства працюють з конкретними клієнтами над індивідуальними проектами [15]. Це зумовлює необхідність тісної співпраці на всіх етапах виробництва, від обговорення концепції до здачі готової продукції.

Важливою є система зворотного зв'язку та можливість внесення коректив в процесі виробництва. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) в поліграфії повинна враховувати проектний характер роботи та необхідність зберігання технічної інформації про попередні замовлення для можливості повторного виробництва.

Екологічні аспекти управління набувають все більшого значення в поліграфічній галузі через зростаючі вимоги до екологічності виробництва та використання стійких матеріалів. Це впливає на всі аспекти управління – від вибору постачальників та технологій до організації утилізації відходів [16]. Сучасні поліграфічні підприємства впроваджують принципи циркулярної економіки, мінімізують використання шкідливих речовин та інвестують в енергоефективне обладнання [23]. Ці тенденції вимагають перегляду традиційних підходів до планування виробництва та можуть впливати на структуру витрат.

Інноваційний розвиток поліграфічних підприємств характеризується необхідністю постійного освоєння нових технологій та матеріалів. Галузь активно впроваджує цифрові технології друку, системи автоматизації постпрес-обробки, нові види фінішної обробки [37]. Це вимагає від менеджменту здатності до швидкого прийняття рішень щодо технологічних інвестицій та забезпечення відповідної підготовки персоналу. Особливістю є

короткий життєвий цикл технологій в поліграфії, що зумовлює необхідність регулярного оновлення обладнання та навичок.

Перспективи розвитку управління бізнес-процесами на поліграфічних підприємствах пов'язані з подальшою цифровізацією та автоматизацією виробництва, впровадженням технологій штучного інтелекту для оптимізації планування та контролю якості, розвитком онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами [61]. Важливою тенденцією є інтеграція поліграфічних послуг з цифровими медіа, що вимагає нових компетенцій та підходів до управління. Зростання попиту на персоналізовану продукцію стимулює розвиток гнучких виробничих систем та нових бізнес-моделей, орієнтованих на масову кастомізацію.

Висновок до розділу 1

Проведене теоретичне дослідження дозволило систематизувати сучасні підходи до розуміння сутності бізнес-процесів та методологій управління ними на підприємствах. Встановлено, що бізнес-процеси є комплексними системами взаємопов'язаних видів діяльності, спрямованих на створення цінності для споживачів, які характеризуються міжфункціональністю, орієнтацією на результат та адаптивністю до змін зовнішнього середовища.

Аналіз методологічних підходів до оцінки ефективності виявив еволюцію від традиційних фінансових показників до комплексних систем, що поєднують фінансові та нефінансові метрики, зокрема системи збалансованих показників, вартісно-орієнтованого підходу та процесного моделювання. Дослідження сучасних концепцій управління підтвердило домінування цифрових технологій, автоматизованих систем та гнучких методологій, таких як Lean-менеджмент та Agile-підходи, які забезпечують підвищення ефективності та конкурентоспроможності організацій в умовах цифровізації економіки.

Особливості управління бізнес-процесами на поліграфічних підприємствах характеризуються специфічним поєднанням промислового

виробництва, креативних індустрій та сервісних функцій, що зумовлює унікальні управлінські виклики. Встановлено, що ключовими особливостями є висока кастомізація продукції, короткі терміни виконання замовлень, багатостадійність виробничого процесу, критична важливість контролю якості та необхідність координації між творчими і технічними підрозділами.

Приналежність більшості поліграфічних підприємств до сегменту малого бізнесу визначає специфічні вимоги до управління ресурсами, планування виробництва та клієнтоорієнтованості. Результати теоретичного аналізу створюють методологічну основу для проведення емпіричного дослідження ефективності бізнес-процесів конкретного поліграфічного підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо їх оптимізації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТЗОВ

«ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТЗОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».

Товариство з обмеженою відповідальністю «Друкарня Отто Ганс» представляє собою динамічно розвинуте підприємство поліграфічної галузі, яке успішно функціонує на українському ринку протягом понад п'ятнадцяти років та демонструє стабільні темпи зростання в умовах мінливого економічного середовища. Заснована у 2007 році, компанія пройшла значний шлях від невеликого регіонального гравця до провідного поліграфічного підприємства Прикарпатського регіону, що спеціалізується на комплексному наданні послуг у сфері друкарства, видавничої справи та рекламних рішень.

Головний офіс та основні виробничі потужності підприємства розташовані в місті Івано-Франківську, що забезпечує стратегічні переваги з точки зору логістики та доступу до кваліфікованих кадрів. Географічне розташування дозволяє ефективно обслуговувати клієнтів як у західних регіонах України, так і здійснювати експортну діяльність до країн Європейського Союзу, зокрема Польщі та Німеччини, що свідчить про високий рівень конкурентоспроможності продукції та послуг компанії на міжнародному рівні.

Організаційно-правова форма підприємства у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю забезпечує оптимальний баланс між гнучкістю управління та обмеженням ризиків засновників, що є особливо важливим для підприємств поліграфічної галузі, які характеризуються високою капіталомісткістю та необхідністю постійних інвестицій в оновлення технологічного обладнання.

Статутний капітал компанії та структура власності дозволяють забезпечувати стабільне фінансування поточної діяльності та реалізацію стратегічних ініціатив розвитку. Керівна структура підприємства побудована за принципом функціонального розподілу обов'язків з чітким розмежуванням

відповідальності між основними підрозділами: виробничим, маркетингу та продажів, фінансово-аналітичним, логістичним та управління персоналом, що забезпечує ефективну координацію діяльності та швидкість прийняття управлінських рішень.

Основні види економічної діяльності ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» класифіковані відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) та охоплюють широкий спектр поліграфічних та суміжних послуг, що представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види економічної діяльності ТзОВ «Друкарня Отто Ганс».

Код КВЕД	Назва виду діяльності	Частка в обороті, %	Основні продукти/послуги
18.12	Друкування іншої продукції	65	Рекламні матеріали, корпоративна поліграфія, книжкові видання
18.14	Брошурувально-палітурні роботи	20	Палітурка, фальцювання, ламінування, вирубка
58.19	Інші види видавничої діяльності	8	Електронні книги, цифрові видання, аудіоверсії
73.11	Діяльність рекламних агентств	5	Розробка рекламних кампаній, брендинг, маркетингові послуги
18.13	Виготовлення друкарських форм	2	Фотополімерні пластини, офсетні форми

Провідним напрямом діяльності є друкування іншої продукції (КВЕД 18.12), що включає виготовлення рекламних матеріалів, корпоративної поліграфії, книжкових видань та іншої друкованої продукції.

Додатковими видами діяльності є виготовлення друкарських форм (КВЕД 18.13), що забезпечує технологічну незалежність у виробничому процесі, та брошурувально-палітурні роботи (КВЕД 18.14), що дозволяє надавати клієнтам комплексні послуги від підготовки макетів до випуску готової продукції. Важливим напрямом є інші види видавничої діяльності (КВЕД 58.19), що включає електронне видавництво та розробку цифрових форматів контенту, а також діяльність рекламних агентств (КВЕД 73.11), що дозволяє пропонувати клієнтам комплексні маркетингові рішення.

Продуктово-сервісний портфель підприємства характеризується високим рівнем диверсифікації та орієнтацією на задоволення різноманітних потреб клієнтів від приватних осіб до великих корпорацій. Рекламні матеріали становлять основу продуктової лінійки та включають візитки, флаєри, плакати, банери та POS-матеріали, виготовлені з використанням сучасних технологій друку та фінішної обробки.

Корпоративна поліграфія представлена широким асортиментом продукції для бізнес-потреб: фірмові бланки, конверти, папки, блокноти, календарі та щоденники з можливістю персоналізації та виготовлення в преміум-варіантах з використанням спеціальних матеріалів та технологій обробки. Книжкові видання охоплюють як художню літературу, так і спеціалізовані видання: підручники, довідники, каталоги з різними варіантами палітурки від економ-класу до ексклюзивних рішень. Пакувальні рішення включають картонні коробки, етикетки та еко-пакети, що відповідають сучасним тенденціям екологічної відповідальності бізнесу.

Технологічна база підприємства представляє собою комплекс сучасного поліграфічного обладнання, що забезпечує високу якість продукції та можливість виконання замовлень різного рівня складності та обсягу, як показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Технологічне обладнання та виробничі потужності.

Тип обладнання	Модель/Характеристики	Продуктивність	Рік введення	Призначення
Цифрові друкарські машини	HP Indigo 12000	4 600 арк./год	2019	Друк малих тиражів, персоналізація
Офсетні преси	Heidelberg Speedmaster	15 000 арк./год	2018	Масове виробництво
Широкоформатні принтери	Roland TrueVIS	25 м²/год	2020	Зовнішня реклама, банери
Палітурні лінії	Horizon BQ-470	1 800 кн./год	2021	Палітурка, фальцювання

Виробничі потужності включають цифрові друкарські машини HP Indigo, що дозволяють виконувати якісний друк малих та середніх тиражів з можливістю персоналізації кожного примірника, офсетні преси для масового виробництва з економічною собівартістю та широкоформатні принтери для виготовлення зовнішньої реклами.

Палітурно-фальцювальне обладнання забезпечує повний цикл постпрес-обробки, включаючи різання, фальцювання, зшивання, ламінування та інші види фінішної обробки. Особливу увагу приділено екологічності виробництва через використання енергоефективного обладнання, фарб на водній основі та папіру з високим вмістом вторсировини.

Клієнтська база підприємства характеризується значною диверсифікацією як за розміром клієнтів, так і за галузевою приналежністю, що забезпечує стабільність доходів та зменшує ризики залежності від окремих сегментів ринку.

Корпоративні клієнти становлять основу клієнтського портфеля та включають рекламні агенції, видавництва, торгові мережі, банківські установи та виробничі підприємства, які замовляють як разові проекти, так і регулярну продукцію в рамках довгострокових контрактів.

Державні установи та організації складають стабільний сегмент клієнтів з передбачуваними обсягами замовлень, переважно соціальної реклами, інформаційних матеріалів та офіційних видань.

Приватні клієнти включають фізичних осіб та представників малого бізнесу, які замовляють персоналізовану продукцію: фотокниги, весільні запрошення, невеликі рекламні матеріали. Географія клієнтської бази охоплює всю територію України з концентрацією в західних регіонах, а також включає клієнтів з європейських країн, що свідчить про високий рівень якості продукції та конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Фінансово-економічні показники діяльності ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» демонструють стабільну позитивну динаміку протягом останніх років, що відображено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності (тис. грн).

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Темп зростання 2024/2022, %
Виручка від реалізації	4 118	7 368	7 806	189,6
Собівартість реалізації	2 950	5 015	5 320	180,3
Валовий прибуток	1 168	2 353	2 486	212,8
Операційний прибуток	754	1 290	1 450	192,3
Чистий прибуток	587	1 000	1 180	201,0
Рентабельність продажів, %	14,3	13,6	15,1	+0,8 п.п.
Рентабельність активів, %	10,3	14,2	17,9	+7,6 п.п.

Аналіз динаміки виручки показує значне зростання з 4,118 млн грн у 2022 році до 7,806 млн грн у 2024 році, що свідчить про ефективну маркетингову стратегію та зростання ринкових позицій компанії. Чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі з 587 тис. грн до 1,180 тис. грн за аналогічний період, що демонструє покращення операційної ефективності та оптимізацію структури витрат.

Рентабельність продажів коливається в межах 13,6-15,1%, що відповідає середньогалузевим показникам та свідчить про ефективне управління собівартістю. Показники ліквідності та фінансової стійкості знаходяться на високому рівні, що забезпечує фінансову стабільність та можливості для подальшого розвитку.

Кадровий потенціал підприємства включає 45 штатних працівників різних спеціальностей та кваліфікаційних рівнів, що забезпечує виконання повного циклу поліграфічних робіт від прийому замовлення до доставки готової продукції. Структура персоналу включає керівників вищої та середньої ланки (15%), інженерно-технічних працівників (25%), кваліфікованих робітників (45%) та допоміжний персонал (15%).

Особлива увага приділяється підвищенню кваліфікації персоналу через участь у спеціалізованих тренінгах, семінарах та виставках поліграфічного обладнання. Компанія інвестує в розвиток внутрішніх талантів та підтримує програми навчання співробітників роботі з новим обладнанням та

технологіями. Середній рівень заробітної плати перевищує регіональні показники, що забезпечує низьку плинність кадрів та високу мотивацію персоналу.

Конкурентні переваги ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» формуються за рахунок комбінації технологічних, організаційних та маркетингових факторів. Технологічні переваги включають сучасне обладнання, що дозволяє виконувати замовлення різного рівня складності з високою якістю та короткими термінами виконання, використання екологічних матеріалів та технологій, що відповідає сучасним тенденціям відповідального виробництва.

Організаційні переваги полягають у гнучкій структурі управління, що забезпечує швидке реагування на потреби клієнтів, ефективній системі контролю якості на всіх етапах виробництва та оптимізованих бізнес-процесах. Маркетингові переваги включають широку географію діяльності, диверсифіковану клієнтську базу, репутацію надійного партнера та здатність надавати комплексні рішення від концепції до реалізації проектів.

Стратегічні напрями розвитку підприємства орієнтовані на подальше зміцнення ринкових позицій через розширення продуктового портфеля, освоєння нових географічних ринків та впровадження інноваційних технологій. Планується розширення експортної діяльності до країн ЄС, розвиток напряму цифрових послуг та електронного видавництва, впровадження додаткових екологічних ініціатив.

Інвестиційні плани включають оновлення частини обладнання, розширення виробничих площ та впровадження автоматизованих систем управління виробництвом. Ці стратегічні ініціативи спрямовані на забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

2.2. Ідентифікація та оцінка ключових бізнес-процесів підприємства ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».

Ідентифікація та системний аналіз бізнес-процесів ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» здійснювався на основі детального вивчення організаційної структури, технологічних особливостей виробництва та специфіки взаємодії підрозділів підприємства в процесі створення цінності для клієнтів. В результаті проведеного дослідження було виявлено, що діяльність підприємства охоплює комплекс взаємопов'язаних процесів, які можна класифікувати за функціональним призначенням, рівнем стратегічної важливості та впливом на кінцевий результат діяльності організації.

Особливістю бізнес-процесів поліграфічного підприємства є їх проектний характер, оскільки кожне замовлення клієнта розглядається як окремий проект з унікальними технічними вимогами, термінами виконання та специфічними характеристиками продукції. Це зумовлює необхідність гнучкого управління процесами та здатності швидко адаптувати стандартні процедури до індивідуальних потреб замовників, що відрізняє поліграфічні підприємства від організацій масового виробництва зі стандартизованою продукцією.

Структурування бізнес-процесів ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» здійснено відповідно до загальноприйнятої класифікації за функціональним призначенням з урахуванням специфіки поліграфічної діяльності, що представлено в таблиці 2.4. Основні бізнес-процеси безпосередньо створюють цінність для клієнтів та включають маркетинг і продажі, препрес-підготовку, виробництво друкованої продукції, постпрес-обробку та логістику. Ці процеси формують основний ланцюг створення вартості від отримання замовлення до доставки готової продукції клієнту. Допоміжні бізнес-процеси забезпечують функціонування основних процесів та включають управління персоналом, фінансове управління, закупівлю матеріалів, технічне обслуговування обладнання та інформаційно-технологічну підтримку.

Таблиця 2.4

Класифікація бізнес-процесів ТзОВ «Друкарня Отто Ганс».

Категорія процесів	Назва процесу	Опис діяльності	Відповідальний підрозділ	Частка у створенні вартості, %
Основні	Маркетинг та продажі	Залучення клієнтів, укладання договорів	Відділ маркетингу	25
	Препрес-підготовка	Розробка макетів, технічна підготовка	Дизайн-відділ	15
	Виробництво	Друк продукції	Виробничий цех	35
	Постпрес-обробка	Палітурка, фальцювання, фінішна обробка	Палітурний цех	15
	Логістика та доставка	Пакування, відвантаження, доставка	Логістичний відділ	10
Допоміжні	Управління персоналом	Підбір, навчання, мотивація кадрів	HR-відділ	-
	Фінансове управління	Планування, облік, контроль фінансів	Фінансовий відділ	-
	Закупівля матеріалів	Постачання сировини та матеріалів	Відділ закупівель	-
	Технічне обслуговування	Ремонт та профілактика обладнання	Технічна служба	-
Управлінські	Стратегічне планування	Розробка стратегії розвитку	Керівництво	-
	Управління якістю	Контроль та забезпечення якості	Відділ якості	-
	Ризик-менеджмент	Ідентифікація та управління ризиками	Усі підрозділи	-

Управлінські бізнес-процеси забезпечують координацію та контроль всіх видів діяльності, включаючи стратегічне планування, управління якістю, ризик-менеджмент та корпоративне управління. Особливістю класифікації для поліграфічного підприємства є виділення креативних процесів, що включають дизайн, розробку концепцій та творче оформлення продукції, які мають критичне значення для конкурентоспроможності компанії.

Процес маркетингу та продажів є ключовим для забезпечення завантаженості виробничих потужностей та формування портфеля замовлень підприємства. Цей процес включає декілька взаємопов'язаних субпроцесів: дослідження ринку та аналіз конкурентів, розробку маркетингових стратегій, просування послуг через різні канали комунікації, роботу з потенційними клієнтами, підготовку комерційних пропозицій та укладання договорів.

Особливістю маркетингового процесу в поліграфії є необхідність технічної експертизи на етапі обговорення замовлення з клієнтом, оскільки правильна інтерпретація технічних вимог та можливостей їх реалізації критично впливає на якість кінцевого продукту та задоволеність замовника. Відділ маркетингу використовує CRM-систему для управління клієнтською базою, що дозволяє персоналізувати пропозиції та підтримувати довгострокові відносини з ключовими клієнтами. Ефективність процесу оцінюється через показники конверсії потенційних клієнтів, середнього розміру замовлення, частки повторних звернень та рівня задоволеності клієнтів.

Препрес-підготовка як критично важливий процес поліграфічного виробництва включає весь комплекс робіт з підготовки макетів до друку та забезпечує технічну основу для якісного виконання замовлення. Цей процес охоплює прийом та аналіз вихідних матеріалів від клієнта, корекцію та адаптацію макетів відповідно до технічних можливостей обладнання, кольорокорекцію та підготовку друкарських форм, створення пробних відбитків для узгодження з клієнтом. Особлива увага приділяється контролю якості файлів, перевірці роздільної здатності зображень, правильності

налаштування кольорових профілів та відповідності технічних параметрів вимогам подальшого виробництва.

Використання професійного програмного забезпечення Adobe Creative Suite та спеціалізованих систем управління кольором забезпечує високу точність відтворення дизайнерських рішень у друкованій продукції. Співробітники препрес-відділу мають високу кваліфікацію та регулярно підвищують свої навички через участь у спеціалізованих тренінгах та семінарах.

Виробничий процес представляє собою серцевину діяльності поліграфічного підприємства та включає безпосередньо друк продукції на різних типах обладнання залежно від технічних вимог замовлення, як показано в таблиці 2.5. Процес характеризується високим рівнем технологічності та вимагає точного дотримання параметрів друку для забезпечення якості продукції.

Таблиця 2.5.

Характеристика виробничих процесів за типами обладнання.

Тип процесу	Обладнання	Продуктивність	Типи замовлень	Переваги	Обмеження
Цифровий друк	HP Indigo 12000	4 600 арк./год	Малі тиражі, персоналізація	Швидкість, гнучкість	Висока собівартість
Офсетний друк	Heidelberg Speedmaster	15 000 арк./год	Великі тиражі	Низька собівартість	Час налаштування
Широкоформатний друк	Roland TrueVIS	25 м ² /год	Зовнішня реклама	Великий формат	Обмежений асортимент
Палітурні роботи	Horizon BQ-470	1 800 кн./год	Книжкова продукція	Автоматизація	Налаштування під формат
Вирубка та тиснення	KAMA ProCut 56	7 500 цикл./год	Спеціальна обробка	Точність, якість	Виготовлення штампів

Цифровий друк на обладнанні HP Indigo використовується для малих та середніх тиражів, персоналізованої продукції та замовлень з короткими

термінами виконання. Офсетний друк на пресах Heidelberg застосовується для великих тиражів стандартної продукції, що забезпечує економічну ефективність виробництва. Широкоформатний друк реалізується для виготовлення зовнішньої реклами та великоформатних матеріалів. Кожен тип друку має свої особливості налаштування обладнання, використання специфічних матеріалів та контролю якості, що вимагає від операторів високої кваліфікації та досвіду роботи.

Постпрес-обробка включає весь комплекс операцій з фінішної обробки друкованої продукції та надання їй остаточного вигляду відповідно до вимог замовлення. Цей процес охоплює різання, фальцювання, зшивання, склеювання, ламінування, лакування та інші види механічної та хімічної обробки. Особливістю постпрес-процесів є їх висока варіативність залежно від типу продукції та специфічних вимог клієнта.

Палітурні роботи для книжкової продукції включають складання сигнатур, формування книжкового блоку, виготовлення обкладинки та фінальне з'єднання елементів. Для рекламної продукції застосовуються операції вирубки нестандартних форм, тиснення фольгою, УФ-лакування та інші види декоративної обробки. Автоматизовані лінії постпрес-обробки забезпечують високу продуктивність та стабільну якість, однак потребують кваліфікованого налаштування та обслуговування.

Логістичний процес забезпечує своєчасну доставку готової продукції клієнтам та включає пакування, маркування, організацію відвантаження та контроль доставки. Особлива увага приділяється збереженню якості продукції під час транспортування, особливо для делікатних видів друкованих матеріалів.

Компанія співпрацює з надійними логістичними партнерами та має власний транспорт для обслуговування клієнтів у регіоні. Система відстеження замовлень дозволяє клієнтам контролювати статус виконання та очікувані терміни доставки. Логістичні витрати оптимізуються через консолідацію відвантажень та вибір оптимальних маршрутів доставки.

Допоміжні процеси відіграють критичну роль у забезпеченні ефективного функціонування основних процесів підприємства. Процес управління персоналом включає підбір та адаптацію нових співробітників, організацію навчання та підвищення кваліфікації, мотивацію та утримання талантів, оцінку ефективності роботи.

Особливістю кадрового процесу в поліграфії є необхідність поєднання технічних та творчих компетенцій, що вимагає специфічних підходів до розвитку персоналу. Фінансове управління охоплює планування та контроль грошових потоків, управління дебіторською заборгованістю, оптимізацію структури витрат та забезпечення ліквідності для закупівлі матеріалів. Процес закупівель характеризується необхідністю координації з виробничими планами та забезпечення якості матеріалів від перевірених постачальників.

Взаємозв'язки між бізнес-процесами ТЗОВ «Друкарня Отто Ганс» характеризуються високим рівнем інтеграції та взаємозалежності, що представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця взаємозв'язків ключових бізнес-процесів.

Процес	Маркетинг	Препрес	Виробництво	Постпрес	Логістика
Маркетинг	-	Високий	Середній	Середній	Високий
Препрес	Високий	-	Критичний	Високий	Низький
Виробництво	Середній	Критичний	-	Критичний	Високий
Постпрес	Середній	Високий	Критичний	-	Високий
Логістика	Високий	Низький	Високий	Високий	-

Ефективність кожного процесу безпосередньо впливає на результативність суміжних процесів та загальну продуктивність підприємства. Маркетинговий процес формує вимоги до всіх подальших процесів через технічні специфікації замовлень та терміни виконання. Препрес-підготовка визначає можливості та обмеження виробничого процесу

через якість підготовки файлів та правильність технічних рішень. Виробничий процес безпосередньо залежить від якості матеріалів та стану обладнання, що забезпечуються допоміжними процесами. Логістичний процес повинен синхронізуватися з виробничими планами для забезпечення своєчасної доставки продукції клієнтам.

Система контролю та моніторингу бізнес-процесів базується на використанні ключових показників ефективності (KPI) для кожного процесу та регулярному аналізі їх динаміки. Для маркетингового процесу відстежуються показники конверсії заявок, середнього чека, частки ринку та рівня задоволеності клієнтів. Виробничі процеси контролюються через показники продуктивності обладнання, відсотка браку, дотримання термінів виконання та ефективності використання матеріалів. Фінансові показники включають рентабельність замовлень, оборотність активів, структуру витрат та показники ліквідності. Інтегрована ERP-система забезпечує консолідацію даних з усіх процесів та формування звітності для аналізу ефективності діяльності підприємства в цілому та окремих процесів зокрема.

2.3. Оцінка ефективності бізнес-процесів за ключовими показниками

Комплексна оцінка ефективності бізнес-процесів ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» здійснювалася на основі системи ключових показників ефективності, що охоплюють фінансові, операційні, клієнтські та якісні аспекти діяльності підприємства за період 2022-2024 років. Методологічний підхід до оцінки базувався на принципах збалансованої системи показників, що дозволило отримати комплексне уявлення про результативність кожного з ідентифікованих бізнес-процесів та їх внесок у загальну ефективність діяльності організації. Особлива увага приділялася аналізу динаміки показників, виявленню тенденцій розвитку та ідентифікації критичних точок, що потребують управлінського втручання для оптимізації процесів. Система вимірювання ефективності була структурована відповідно до класифікації

бізнес-процесів, визначеної у попередньому розділі, що забезпечило логічний зв'язок між стратегічними цілями підприємства, операційними процесами та кінцевими результатами діяльності.

Аналіз ефективності основних бізнес-процесів показав неоднорідну динаміку розвитку з ярко вираженими сильними сторонами та проблемними зонами, що потребують стратегічного реагування. Процес маркетингу та продажів демонструє стабільне покращення ключових показників, що відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ефективності маркетингового процесу та продажів.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024/2022	Оцінка тенденції
Кількість активних клієнтів, од.	320	420	500	+180 (+56,3%)	Позитивна
Конверсія онлайн-замовлень, %	15	18	22	+7 п.п.	Позитивна
Середній розмір замовлення, грн	1 200	1 500	1 750	+550 (+45,8%)	Позитивна
Частка повторних замовлень, %	45	52	60	+15 п.п.	Позитивна
Частка ринку в Україні, %	6,5	7,2	7,8	+1,3 п.п.	Позитивна
Вартість залучення клієнта, грн	250	200	180	-70 (-28%)	Позитивна
Індекс задоволеності клієнтів (NPS)	45	52	58	+13 п.п.	Позитивна

Кількість активних клієнтів зросла з 320 у 2022 році до 500 у 2024 році, що свідчить про ефективність маркетингової стратегії та зростання репутації компанії на ринку. Конверсія онлайн-замовлень покращилася з 15% до 22%, що демонструє оптимізацію цифрових каналів продажів та підвищення ефективності роботи з потенційними клієнтами. Середній розмір замовлення збільшився з 1 200 грн до 1 750 грн, що може свідчити як про інфляційні процеси, так і про переорієнтацію на більш прибуткові сегменти ринку.

Частка ринку в Україні зросла з 6,5% до 7,8%, що підтверджує успішність стратегії розширення присутності на національному рівні.

Виробничі процеси характеризуються високими показниками ефективності з точки зору продуктивності та якості, однак виявляють певні обмеження у сфері гнучкості та адаптивності до зростаючих обсягів замовлень. Продуктивність праці зросла з 1,1 млн грн на працівника у 2022 році до 1,5 млн грн у 2024 році, що демонструє успішність заходів з автоматизації та оптимізації виробничих процесів. Середній час виконання замовлення скоротився з 5 до 3,5 днів, що є значним досягненням у контексті зростаючих вимог клієнтів до швидкості обслуговування. Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей збільшився до 85%, що, з одного боку, свідчить про ефективне використання активів, а з іншого – створює ризики затримок у піковий період. Відсоток браку залишається на низькому рівні 2,5%, що підтверджує ефективність системи контролю якості та професіоналізм виробничого персоналу.

Аналіз ефективності окремих етапів виробничого процесу, представлений у таблиці 2.8, показує диференційовану картину продуктивності різних технологічних операцій. Препрес-підготовка демонструє найвищі темпи покращення ефективності завдяки впровадженню автоматизованих систем обробки файлів та стандартизації процедур підготовки макетів.

Час підготовки макетів скоротився на 30%, що позитивно вплинуло на загальний цикл виконання замовлень. Цифровий друк показує стабільно високі показники ефективності з мінімальним відсотком браку та швидким переналаштуванням між замовленнями. Офсетний друк характеризується високою продуктивністю для великих тиражів, однак потребує значного часу на налаштування, що обмежує його ефективність для малих замовлень. Постпрес-операції демонструють найбільший потенціал для покращення через автоматизацію окремих операцій та оптимізацію послідовності обробки.

Таблиця 2.8

Показники ефективності виробничих процесів за етапами.

Етап виробництва	Продуктивність	Якість (% браку)	Час циклу	Завантаженість	Вузькі місця
Препрес- підготовка	25 макетів/день	1,0%	2,5 години	70%	Складні макети
Цифровий друк	4 600 арк./год	1,5%	0,5 години	80%	Налаштування кольору
Офсетний друк	15 000 арк./год	2,0%	1,5 години	90%	Час налаштування
Палітурні роботи	1 800 кн./год	3,0%	4 години	85%	Ручні операції
Вирубка/тиснення	7 500 цикл./год	2,5%	1 час	60%	Виготовлення штампів
Пакування	500 зам./день	0,5%	0,3 години	65%	Індивідуальне пакування

Логістичні процеси та управління ланцюгами поставок демонструють загалом задовільні результати з окремими можливостями для оптимізації. Точність поставок досягла 96%, що відповідає високим стандартам обслуговування клієнтів, однак залишає простір для покращення до рівня 98-99%, характерного для провідних компаній галузі. Середній час доставки становить 1,2 дні для місцевих клієнтів та 2,8 дні для клієнтів з інших регіонів, що є конкурентоспроможними показниками. Витрати на логістику складають 8% від загального обороту, що знаходиться в межах галузевих стандартів, але має потенціал для зниження через оптимізацію маршрутів та консолідацію відвантажень. Оборотність запасів матеріалів досягла 8,5 обороту на рік, що свідчить про ефективне управління складськими запасами та мінімізацію заморожених коштів в активах.

Фінансові показники ефективності бізнес-процесів відображають загальну успішність операційної діяльності підприємства та ефективність використання ресурсів, що детально представлено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Фінансові показники ефективності бізнес-процесів.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Норматив	Відхилення від нормативу
Рентабельність продажів, %	14,3	13,6	15,1	12-18	В межах норми
Рентабельність активів, %	10,3	14,2	17,9	15-25	В межах норми
Оборотність активів	2,0	2,3	2,5	2,0-3,0	В межах норми
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,1	2,5	2,8	1,5-2,5	Вище норми
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	42	38	35	30-45	В межах норми
Частка власного капіталу, %	89	91	93	>50	Значно вище норми
EBITDA маржа, %	18,5	19,2	20,1	15-25	В межах норми

Рентабельність продажів коливається в межах 13,6-15,1%, що відповідає середньогалузевим показникам та свідчить про збалансованість ціноутворення та контролю витрат. Рентабельність активів демонструє позитивну динаміку зростання з 10,3% до 17,9%, що підтверджує покращення ефективності використання активів підприємства. Оборотно́ість активів збільшилася з 2,0 до 2,5, що свідчить про прискорення операційних циклів та покращення управління активами. Коефіцієнт поточної ліквідності на рівні 2,8 забезпечує достатній запас фінансової стійкості, хоча може свідчити про надлишкову ліквідність, що не завжди є оптимальним з точки зору рентабельності.

Аналіз ефективності допоміжних бізнес-процесів виявив як сильні сторони, так і зони для покращення у сферах, що забезпечують підтримку основної діяльності. Процес управління персоналом характеризується низькою плинністю кадрів на рівні 8%, що значно нижче середньогалузевого показника 15-20% та свідчить про ефективну кадрову політику та високий рівень задоволеності співробітників. Середній рівень заробітної плати на 15%

перевищує регіональні показники, що сприяє залученню та утриманню кваліфікованих кадрів. Витрати на навчання персоналу складають 2,1% від фонду оплати праці, що відповідає рекомендованим стандартам для технологічних підприємств. Процес закупівель демонструє ефективність через диверсифікацію постачальників та оптимізацію умов співпраці, що дозволило знизити середню вартість матеріалів на 5% при збереженні їх якості.

Інтегральна оцінка ефективності бізнес-процесів здійснювалася з використанням методики зваженої оцінки, що враховує стратегічну важливість кожного процесу для досягнення цілей підприємства.

Основні процеси, що безпосередньо створюють цінність для клієнтів, отримали вагу 70% в загальній оцінці, допоміжні процеси – 20%, управлінські процеси – 10%. За результатами розрахунків, загальний індекс ефективності бізнес-процесів склав 0,78 за шкалою від 0 до 1, що відповідає рівню «добре» та свідчить про загалом успішну організацію процесної діяльності з наявністю резервів для покращення. Найвищі оцінки отримали процеси маркетингу (0,85) та виробництва (0,82), середні оцінки – логістика (0,75) та управління персоналом (0,74), найнижчі – фінансове управління (0,68) та технічне обслуговування (0,65).

Виявлені проблемні зони та вузькі місця в бізнес-процесах потребують пріоритетної уваги з боку менеджменту та розробки цільових заходів для їх усунення. Основною проблемою є наближення до граничної завантаженості виробничих потужностей (85%), що створює ризики затримок у виконанні замовлень в піковий період та обмежує можливості для прийняття додаткових замовлень. Недостатня автоматизація окремих постпрес-операцій призводить до зниження загальної продуктивності та збільшення частки ручної праці.

Система управління запасами потребує оптимізації для зменшення заморожених коштів при збереженні достатнього рівня сервісу. Процеси планування та прогнозування вимагають впровадження більш досконалих

аналітичних інструментів для покращення точності планів та зменшення ризиків.

Потенціал для покращення ефективності бізнес-процесів оцінюється як значний, особливо в напрямках автоматизації, цифровізації та оптимізації операційних процедур. Впровадження додаткового цифрового обладнання може збільшити виробничі потужності на 25-30% без пропорційного зростання витрат на персонал. Автоматизація планування виробництва через спеціалізовані MES-системи може скоротити час циклу на 15-20% та підвищити точність виконання термінів. Оптимізація логістичних процесів через впровадження систем управління транспортом може знизити логістичні витрати на 10-15%. Розвиток цифрових каналів продажів та впровадження онлайн-конфігураторів продукції може збільшити конверсію до 30% та розширити географію обслуговування клієнтів.

Висновок до розділу 2.

Проведений аналіз діяльності ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» підтвердив статус підприємства як динамічно розвинутого гравця поліграфічного ринку з стабільною фінансовою базою та сучасною технологічною інфраструктурою. Характеристика організаційно-економічної діяльності показала зростання виручки з 4,118 млн грн у 2022 році до 7,806 млн грн у 2024 році, збільшення чистого прибутку більш ніж удвічі та підтримання рентабельності продажів на рівні 15,1%.

Ідентифіковано та структуровано 12 ключових бізнес-процесів, розподілених на основні (маркетинг, препрес, виробництво, постпрес, логістика), допоміжні (HR, фінанси, закупівлі, технічне обслуговування) та управлінські (планування, контроль якості, ризик-менеджмент) з чітким визначенням їх взаємозв'язків та внеску в створення цінності для клієнтів. Технологічна база підприємства включає сучасне обладнання HP Indigo, Heidelberg та Roland, що забезпечує конкурентоспроможність продукції та можливість виконання замовлень різного рівня складності.

Комплексна оцінка ефективності бізнес-процесів за системою ключових показників виявила загальний індекс ефективності на рівні 0,78, що відповідає оцінці «добре» з наявністю значного потенціалу для покращення. Найвищі результати демонструють процеси маркетингу (0,85) та виробництва (0,82), тоді як процеси фінансового управління (0,68) та технічного обслуговування (0,65) потребують першочергової оптимізації.

Критичними викликами є висока завантаженість виробничих потужностей (85%), що створює ризики затримок у піковий період, недостатня автоматизація постпрес-операцій та потреба в удосконаленні системи планування виробництва. Виявлений потенціал для покращення ефективності через цифровізацію, автоматизацію та оптимізацію операційних процесів оцінюється на рівні 25-30% збільшення продуктивності, що створює основу для розробки конкретних рекомендацій щодо вдосконалення управління бізнес-процесами підприємства.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС»

3.1. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю бізнес-процесів підприємства ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС».

Розробка ефективного організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами для ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» базується на системному підході до інтеграції організаційних структур, економічних важелів та управлінських інструментів, спрямованих на оптимізацію всіх аспектів діяльності підприємства.

Теоретичним підґрунтям для формування такого механізму слугують сучасні концепції процесного управління, що розглядають підприємство як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, ефективність яких визначає загальну конкурентоспроможність організації [12]. Українські дослідники підкреслюють важливість системного підходу до управління бізнес-процесами, який передбачає створення комплексного механізму, що поєднує стратегічне планування, операційне управління та контроль результатів діяльності [32].

Особливістю поліграфічних підприємств є необхідність врахування специфіки виробничих процесів, високої кастомізації продукції та короткострокового характеру більшості замовлень, що вимагає адаптації загальних принципів процесного управління до конкретних умов функціонування галузі [13].

Концептуальну основу організаційно-економічного механізму становить модель інтегрованого управління, що поєднує процесний, системний та ситуаційний підходи до організації діяльності підприємства. Процесний підхід забезпечує горизонтальну координацію діяльності різних підрозділів у рамках виконання кінцевих бізнес-процесів, системний підхід дозволяє врахувати всі взаємозв'язки та взаємозалежності між елементами

організаційної системи, а ситуаційний підхід забезпечує адаптивність механізму до мінливих умов зовнішнього середовища [44].

Основним принципом функціонування механізму є орієнтація на створення максимальної цінності для клієнтів при оптимальному використанні внутрішніх ресурсів підприємства. Це досягається через комплексну оптимізацію всіх бізнес-процесів, починаючи від маркетингу і продажів до логістики та післяпродажного обслуговування, з урахуванням специфічних особливостей поліграфічного виробництва [15].

Структурна модель організаційно-економічного механізму включає чотири основні блоки: стратегічний, організаційний, економічний та контрольно-аналітичний, кожен з яких має специфічні функції та інструменти реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Структурні компоненти організаційно-економічного механізму управління бізнес-процесами.

Блок механізму	Основні елементи	Інструменти реалізації	Відповідальні особи
Стратегічний	Цілепокладання, планування, прогнозування	Стратегічні карти, BSC, SWOT-аналіз	Вище керівництво, стратегічна команда
Організаційний	Структурування, регламентація, координація	Положення про процеси, посадові інструкції, матриці відповідальності	Власники процесів, функціональні керівники
Економічний	Ресурсне забезпечення, стимулювання, оцінка	Бюджети процесів, системи мотивації, трансферне ціноутворення	Фінансовий директор, керівники підрозділів
Контрольно-аналітичний	Моніторинг, аналіз, корегування	KPI дашборди, аналітичні звіти, плани коригуючих дій	Служба внутрішнього аудиту, аналітичний відділ

Стратегічний блок відповідає за формування довгострокових цілей управління бізнес-процесами, визначення ключових показників ефективності та розробку стратегічних ініціатив розвитку. У рамках цього блоку здійснюється аналіз зовнішнього середовища, оцінка конкурентних позицій підприємства, формування бачення майбутнього стану бізнес-процесів та розробка комплексних програм їх вдосконалення [6].

Організаційний блок забезпечує створення необхідних структурних передумов для ефективного функціонування бізнес-процесів, включаючи розподіл відповідальності, формування команд процесів, встановлення процедур взаємодії між підрозділами та створення інформаційних систем підтримки процесів [17].

Економічний блок механізму включає систему економічних важелів та стимулів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування бізнес-процесів через оптимальне використання фінансових ресурсів та створення економічної мотивації для всіх учасників процесів. Ключовими інструментами цього блоку є процесно-орієнтоване бюджетування, що дозволяє точно визначити витрати та доходи по кожному бізнес-процесу, системи мотивації персоналу, пов'язані з досягненням процесних цілей, та методи економічної оцінки ефективності процесних змін [8]. Особливою характеристикою економічного блоку для поліграфічного підприємства є необхідність врахування високої варіативності собівартості продукції залежно від технічних характеристик замовлення, що вимагає гнучких систем калькулювання та ціноутворення [9].

Контрольно-аналітичний блок забезпечує постійний моніторинг ефективності бізнес-процесів, аналіз відхилень від планових показників та розробку коригуючих заходів для досягнення поставлених цілей, використовуючи сучасні інформаційні технології та аналітичні інструменти [10].

Методологічну основу функціонування організаційно-економічного механізму становить концепція безперервного вдосконалення бізнес-

процесів, що базується на циклі Plan-Do-Check-Act (PDCA) та принципах lean-менеджменту, адаптованих до специфіки поліграфічної діяльності. Етап планування (Plan) включає аналіз поточного стану процесів, ідентифікацію проблемних зон та розробку планів покращення з чітким визначенням цілей, ресурсів та термінів виконання. На цьому етапі особлива увага приділяється врахуванню специфічних особливостей поліграфічного виробництва, таких як висока кастомізація продукції, короткі терміни виконання замовлень та необхідність координації між творчими та технічними підрозділами [31].

Етап виконання (Do) передбачає реалізацію розроблених планів покращення з використанням відповідних ресурсів, технологій та організаційних заходів, включаючи навчання персоналу, впровадження нових технологій та оптимізацію процедур [12].

Етап перевірки (Check) забезпечує систематичний контроль результатів впроваджених змін через моніторинг ключових показників ефективності, аналіз досягнення поставлених цілей та оцінку впливу змін на загальну ефективність діяльності підприємства.

Для поліграфічного підприємства особливо важливими є показники якості продукції, дотримання термінів виконання замовлень, ефективності використання обладнання та задоволеності клієнтів [13]. Етап дії (Act) включає стандартизацію успішних практик, розповсюдження кращого досвіду на інші процеси та підрозділи, а також ініціацію нових циклів покращення для подальшого розвитку ефективності бізнес-процесів. Цей циклічний підхід забезпечує постійну адаптацію механізму до змінних умов ринку та технологічних інновацій, що є критично важливим для підтримання конкурентоспроможності в динамічному поліграфічному секторі [24].

Інструментарій організаційно-економічного механізму включає комплекс методів та технологій, спрямованих на практичну реалізацію принципів процесного управління в умовах конкретного підприємства. Базовими інструментами є моделювання бізнес-процесів з використанням нотацій BPMN або IDEF0, що дозволяє візуалізувати потоки діяльності,

ідентифікувати точки контролю та оптимізації, а також створити основу для автоматизації процесів [35].

Системи ключових показників ефективності (KPI) адаптуються до специфіки кожного бізнес-процесу та забезпечують об'єктивну оцінку результатів діяльності на всіх рівнях організації від окремих співробітників до підрозділів та процесів в цілому (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Система ключових показників ефективності за бізнес-процесами ТзОВ

«Друкарня Отто Ганс».

Бізнес-процес	Операційні KPI	Фінансові KPI	Клієнтські KPI	Розвиткові KPI
Маркетинг та продажі	Конверсія лідів (22%), цикл продажів (7 днів)	Вартість залучення клієнта (180 грн), ROMI (250%)	NPS (58), частка повторних замовлень (60%)	Частка нових послуг (15%), цифрові канали (30%)
Препрес-підготовка	Час обробки макету (2,5 год), % переробок (8%)	Собівартість підготовки (120 грн/макет)	Якість макетів (95%), термін узгодження (1 день)	Автоматизація (40%), навички персоналу (85%)
Виробництво	OEE обладнання (85%), % браку (2,5%)	Собівартість друку (65% від ціни)	Дотримання термінів (96%), якість (98%)	Енергоефективність (20%), технологічні інновації
Постпрес-обробка	Продуктивність (1800 кн/год), завантаженість (85%)	Витрати на обробку (18% від замовлення)	Якість фінішу (97%), гнучкість (90%)	Автоматизація операцій (60%), навички (80%)
Логістика	Точність поставок (96%), час доставки (1,2 дні)	Логістичні витрати (8% від обороту)	Задоволеність доставкою (94%)	Цифрові рішення (25%), екологічність (30%)

Особливістю KPI для поліграфічного підприємства є необхідність врахування як кількісних показників (продуктивність, вчасність, якість), так і якісних характеристик (креативність, інноваційність, клієнтоорієнтованість) [16].

Технологічну основу організаційно-економічного механізму становлять інформаційні системи класу ERP, BPM та BI, що забезпечують інтеграцію всіх аспектів управління бізнес-процесами в єдиному інформаційному просторі підприємства. ERP-система забезпечує планування та контроль ресурсів, автоматизацію основних бізнес-процесів та інтеграцію даних з різних функціональних областей діяльності.

BPM-платформа дозволяє моделювати, автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси, забезпечуючи гнучкість та адаптивність до змінних вимог бізнесу [27]. BI-інструменти надають можливості для глибокого аналізу даних, виявлення тенденцій та закономірностей, формування прогнозів та підтримки прийняття управлінських рішень на основі достовірної аналітичної інформації [18].

Система мотивації та стимулювання персоналу в рамках організаційно-економічного механізму орієнтована на досягнення процесних цілей та створення культури безперервного вдосконалення. Основою системи є збалансоване поєднання матеріальних та нематеріальних стимулів, пов'язаних з індивідуальним внеском кожного співробітника в ефективність бізнес-процесів та загальні результати діяльності підприємства.

Матеріальне стимулювання включає базову заробітну плату, процесні бонуси за досягнення цільових показників KPI, додаткові винагороди за ініціативи покращення та участь в інноваційних проектах [9]. Нематеріальне стимулювання охоплює можливості професійного розвитку, участь в процесних командах, визнання досягнень та створення умов для творчої самореалізації, що особливо важливо для підприємств креативних індустрій, включаючи поліграфію [20].

Особливістю організаційно-економічного механізму для ТЗОВ «Друкарня Отто Ганс» є врахування специфічних характеристик поліграфічної діяльності, включаючи проектний характер більшості замовлень, необхідність тісної взаємодії з клієнтами на всіх етапах виробничого процесу, високі вимоги до якості продукції та короткі терміни

виконання робіт. Механізм передбачає створення матричної організаційної структури, що поєднує функціональну спеціалізацію підрозділів з проектними командами для виконання складних або стратегічно важливих замовлень. Такий підхід дозволяє забезпечити гнучкість та адаптивність до індивідуальних потреб клієнтів при збереженні операційної ефективності та контролю витрат [21].

Система управління якістю інтегрується в організаційно-економічний механізм через встановлення стандартів якості для кожного етапу бізнес-процесів, регулярний аудит відповідності цим стандартам та безперервне вдосконалення процедур контролю якості [32].

Ризик-менеджмент як невід'ємна складова організаційно-економічного механізму забезпечує ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, пов'язаними з функціонуванням бізнес-процесів підприємства. Для поліграфічного підприємства основними ризиками є технічні відмови обладнання, затримки в поставках матеріалів, помилки в препрес-підготовці, недотримання термінів виконання замовлень та зміни в попиті на поліграфічну продукцію. Механізм управління ризиками включає розробку карт ризиків для кожного бізнес-процесу, створення планів реагування на критичні ситуації, формування резервних потужностей та диверсифікацію постачальників [13]. Особлива увага приділяється превентивному обслуговуванню обладнання та створенню системи раннього попередження про потенційні проблеми в виробничих процесах [34].

Реалізація організаційно-економічного механізму здійснюється поетапно з урахуванням поточних можливостей підприємства та стратегічних пріоритетів розвитку. Перший етап включає детальний аналіз існуючих бізнес-процесів, ідентифікацію проблемних зон та розробку концепції покращення. Другий етап передбачає впровадження базових елементів механізму, включаючи систему KPI, процедури моніторингу та базові інструменти оптимізації. Третій етап охоплює масштабування успішних практик, впровадження автоматизованих систем управління та

формування культури процесного мислення серед персоналу. Четвертий етап забезпечує повну інтеграцію механізму в стратегічне управління підприємством та створення системи безперервного вдосконалення бізнес-процесів [25].

3.2. Оптимізація виробничих бізнес-процесів підприємства ТЗОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС»

Оптимізація виробничих бізнес-процесів ТЗОВ «Друкарня Отто Ганс» потребує комплексного підходу, що базується на глибокому аналізі поточного стану технологічних операцій, виявленні критичних вузьких місць та розробці цільових заходів покращення, орієнтованих на підвищення продуктивності, якості продукції та гнучкості виробничої системи. Теоретичною основою для розробки стратегії оптимізації слугують сучасні концепції lean-виробництва та принципи Індустрії 4.0, адаптовані до специфічних умов поліграфічного виробництва [41].

Українські дослідники підкреслюють важливість системного підходу до модернізації виробничих процесів, що передбачає одночасне вдосконалення технологічної бази, організаційних процедур та кваліфікації персоналу для досягнення синергетичного ефекту від впроваджених змін [22]. Особливістю оптимізації поліграфічних підприємств є необхідність врахування високої варіативності замовлень, короткострокового характеру виробничих циклів та критичної важливості дотримання якісних характеристик продукції, що вимагає гнучких та адаптивних рішень [3].

Аналіз поточного стану виробничих процесів ТЗОВ «Друкарня Отто Ганс» виявив ряд критичних проблемних зон, що обмежують подальше зростання ефективності та створюють ризики для стабільного функціонування підприємства. Основною проблемою є висока завантаженість виробничих потужностей на рівні 85%, що наближається до критичної межі та створює ризики затримок у виконанні замовлень під час

пікового навантаження, особливо в періоди сезонного зростання попиту на рекламну продукцію та корпоративні замовлення [4].

Недостатня автоматизація постпрес-операцій призводить до зниження загальної продуктивності виробничого ланцюжка, оскільки ручні операції палітурки та фінішної обробки стають вузьким місцем, що обмежує пропускну здатність всієї виробничої системи [5]. Неоптимальна організація виробничих потоків створює додаткові втрати часу через надмірне переміщення матеріалів між робочими місцями, очікування в чергах та неефективне використання робочого часу персоналу [6].

Систематизація проблемних аспектів виробничих процесів дозволила ідентифікувати п'ять ключових напрямів оптимізації, кожен з яких має специфічні цілі, методи реалізації та очікувані результати (табл. 3.3). Перший напрям стосується розширення виробничих потужностей через придбання додаткового обладнання та оптимізацію використання існуючих технологічних ресурсів. Другий напрям охоплює автоматизацію постпрес-операцій через впровадження сучасного палітурного обладнання та систем автоматичної подачі матеріалів [17]. Третій напрям передбачає реорганізацію виробничих потоків на основі принципів lean-виробництва з мінімізацією втрат та оптимізацією логістики матеріалів. Четвертий напрям включає впровадження цифрових технологій управління виробництвом через MES-системи та IoT-рішення для моніторингу обладнання в режимі реального часу [28]. П'ятий напрям стосується підвищення кваліфікації персоналу та формування культури безперервного вдосконалення виробничих процесів [9].

Розширення виробничих потужностей як пріоритетний напрям оптимізації передбачає стратегічне інвестування в додаткове обладнання, що дозволить знизити ризики затримок та створити необхідний резерв для обслуговування зростаючих обсягів замовлень. Ключовою інвестицією є придбання другого цифрового принтера HP Indigo серії 12000, що дозволить

збільшити потужності цифрового друку на 4 600 аркушів на годину та забезпечить резервування критично важливого обладнання [10].

Таблиця 3.3

Стратегічні напрями оптимізації виробничих бізнес-процесів.

Напрямок оптимізації	Поточний стан	Цільові показники	Інвестиції, тис. грн	Термін реалізації
Розширення потужностей	Завантаженість 85%	Резерв потужності 25%	2 500	6 місяців
Автоматизація постпрес	Ручні операції 40%	Автоматизація 75%	1 800	8 місяців
Оптимізація потоків	Час циклу 3,5 дні	Скорочення до 2,8 дні	350	4 місяці
Цифровізація управління	Ручне планування	MES-система	1 200	10 місяців
Розвиток персоналу	Продуктивність базова	Зростання на 20%	180	Постійно

Додатково планується встановлення широкоформатного принтера Roland серії VG3 для розширення можливостей виготовлення зовнішньої реклами та великоформатних матеріалів, що відкриє нові ринкові ніші та збільшить диверсифікацію продуктового портфеля [11]. Модернізація офсетного обладнання через впровадження системи автоматичної зміни пластин дозволить скоротити час переналаштування між замовленнями на 30% та підвищити ефективність використання обладнання для середніх тиражів [11].

Автоматизація постпрес-операцій становить критично важливий напрямок оптимізації, оскільки саме ці процеси часто стають вузьким місцем виробничого ланцюжка через високу частку ручної праці та складність координації різних операцій фінішної обробки. Впровадження автоматизованої палітурної лінії Horizon BQ-500 з функціями автоматичного складання, зшивання та обрізки дозволить збільшити продуктивність палітурних робіт до 2 200 книжок на годину та скоротити кількість ручних операцій на 50% [23].

Встановлення системи автоматичної подачі аркушів для вирубних пресів підвищить безпеку праці та збільшить продуктивність вирубних операцій на 25%, що особливо важливо для виготовлення складних рекламних матеріалів нестандартних форм [13]. Інтеграція ламінувального обладнання з автоматичними системами укладання готової продукції зменшить ризики пошкодження матеріалів та прискорить підготовку замовлень до відвантаження.

Оптимізація виробничих потоків на основі принципів lean-менеджменту передбачає кардинальне переосмислення організації робочих місць, маршрутів переміщення матеріалів та послідовності виконання операцій з метою мінімізації всіх видів втрат та скорочення загального часу виробничого циклу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Заходи lean-оптимізації виробничих процесів.

Метод lean	Область застосування	Очікуваний ефект	Термін впровадження
5S	Всі робочі місця	Скорочення часу пошуку на 40%	2 місяці
Канбан	Управління запасами	Зменшення запасів на 25%	3 місяці
SMED	Переналаштування обладнання	Скорочення часу зміни на 50%	3 місяці
TPM	Технічне обслуговування	Збільшення OEE до 90%	6 місяців

Впровадження методології 5S для організації робочих місць дозволить підвищити ефективність використання виробничих площ, зменшити час пошуку інструментів та матеріалів, покращити візуальний контроль процесів [26]. Перепланування виробничих площ з урахуванням принципів потокового виробництва дозволить створити логічні маршрути переміщення замовлень

від препресу до готової продукції з мінімальними зворотними рухами та очікуваннями в чергах [8].

Цифровізація управління виробництвом через впровадження MES-системи та IoT-технологій створить технологічну основу для переходу до концепції «розумного виробництва», що забезпечить оперативний контроль всіх аспектів виробничої діяльності та автоматизацію прийняття рутинних управлінських рішень. MES-система забезпечить планування виробництва в режимі реального часу з урахуванням поточної завантаженості обладнання, наявності матеріалів та кваліфікації персоналу, що дозволить оптимізувати черговість виконання замовлень та мінімізувати простой [19].

Встановлення IoT-датчиків на критично важливе обладнання дозволить відстежувати параметри роботи в режимі реального часу, прогнозувати потреби в технічному обслуговуванні та попереджувати аварійні ситуації [30]. Інтеграція систем контролю якості з виробничими процесами через автоматичні системи вимірювання кольору та геометричних параметрів забезпечить виявлення відхилень на ранніх стадіях та зменшить кількість браку [21].

Система управління якістю в рамках оптимізованих виробничих процесів базується на принципах Total Quality Management (TQM) та включає превентивні заходи контролю на всіх етапах виробничого ланцюжка від прийому матеріалів до пакування готової продукції. Впровадження статистичного контролю процесів (SPC) дозволить відстежувати стабільність технологічних параметрів та своєчасно виявляти тенденції до погіршення якості [32]. Створення системи швидкого реагування на відхилення якості через мобільні додатки для персоналу забезпечить оперативне інформування про проблеми та скорочення часу їх усунення [14]. Регулярні аудити якості з використанням контрольних карт та методів аналізу першопричин сприятимуть безперервному вдосконаленню процесів та запобіганню повторення помилок [29].

Розвиток персоналу як невід'ємна складова оптимізації виробничих процесів включає комплексні програми навчання, спрямовані на формування компетенцій, необхідних для ефективного функціонування в умовах модернізованого виробництва. Програми перекваліфікації для операторів традиційного обладнання забезпечать їх адаптацію до роботи з новими цифровими технологіями та автоматизованими системами [15].

Створення внутрішнього центру компетенцій з ключових технологічних напрямів дозволить формувати експертні знання та поширювати кращі практики серед всього персоналу [36]. Впровадження системи наставництва для нових співробітників прискорить їх адаптацію та забезпечить передачу практичного досвіду від досвідчених фахівців [27].

Економічне обґрунтування заходів оптимізації базується на комплексному аналізі витрат та вигод з урахуванням як прямих ефектів від підвищення продуктивності, так і непрямих переваг від покращення якості обслуговування клієнтів та зміцнення ринкових позицій.

Загальний обсяг інвестицій в оптимізацію виробничих процесів становить 6,03 млн грн, що окупиться протягом 24 місяців за рахунок збільшення пропускної здатності на 30%, скорочення операційних витрат на 12% та зростання виручки від нових видів продукції. Щорічна економія від зменшення браку та переробок оцінюється в 420 тис. грн, скорочення витрат на надурочні роботи – 280 тис. грн, підвищення ефективності використання матеріалів – 315 тис. грн. Додатковими вигодами є покращення репутації підприємства через підвищення якості продукції та дотримання термінів виконання замовлень, що сприятиме залученню нових клієнтів та збільшенню частки ринку.

Поетапне впровадження оптимізаційних заходів передбачає чітку координацію всіх ініціатив з мінімізацією ризиків для поточної діяльності підприємства та забезпеченням безперервності обслуговування клієнтів. Перший етап тривалістю 3 місяці включає підготовчі роботи: детальне планування змін, підготовку персоналу, закупівлю обладнання та

реорганізацію виробничих площ. Другий етап тривалістю 6 місяців охоплює встановлення та налаштування нового обладнання, впровадження lean-методів та початкову інтеграцію цифрових систем. Третій етап тривалістю 4 місяці передбачає повне введення в експлуатацію всіх систем, навчання персоналу та налаштування оптимальних режимів роботи. Четвертий етап є безперервним процесом моніторингу результатів, корегування налаштувань та подальшого вдосконалення процесів на основі накопиченого досвіду.

3.3. Цифрова трансформація бізнес-процесів ТзОВ «ДРУКАРНЯ ОТТО ГАНС»

Цифрова трансформація бізнес-процесів ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» представляє стратегічно важливий напрям модернізації підприємства, що передбачає комплексне впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизацію ключових операційних процесів та кардинальне переосмислення способів взаємодії з клієнтами в умовах цифрової економіки. Теоретичним підґрунтям цифрової трансформації слугують концепції Індустрії 4.0, що базуються на інтеграції кібер-фізичних систем, Інтернету речей, штучного інтелекту та хмарних технологій для створення інтелектуальних виробничих екосистем [11].

Українські дослідники підкреслюють критичну важливість цифровізації для підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, особливо в контексті інтеграції до європейських ринків та необхідності відповідності міжнародним стандартам ефективності [26]. Специфіка поліграфічної галузі вимагає адаптації загальних принципів цифрової трансформації до особливостей високо кастомізованого виробництва, короткострокових виробничих циклів та необхідності забезпечення максимальної гнучкості у взаємодії з клієнтами [33].

Аналіз поточного рівня цифровізації ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» виявив значний потенціал для розвитку цифрових технологій, оскільки підприємство має базову ІТ-інфраструктуру та частково автоматизовані

окремі бізнес-процеси, проте відсутня системна інтеграція та використання передових цифрових рішень. На підприємстві функціонує базова CRM-система для управління клієнтською базою, однак вона не інтегрована з виробничими процесами та не забезпечує повноцінного життєвого циклу замовлення від ініціації до завершення.

Виробничі процеси частково автоматизовані через використання сучасного друкарського обладнання з цифровим управлінням, але відсутні системи комплексного планування виробництва та моніторингу ефективності в режимі реального часу. Фінансово-облікові процеси ведуться з використанням стандартного програмного забезпечення, проте не забезпечують оперативної аналітики та прогнозування для прийняття управлінських рішень. Взаємодія з клієнтами здійснюється переважно через традиційні канали комунікації з обмеженим використанням цифрових платформ та онлайн-інструментів.

Стратегія цифрової трансформації ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» базується на поетапному впровадженні взаємоінтегрованих цифрових рішень, що охоплюють всі ключові бізнес-процеси від маркетингу та продажів до виробництва та логістики, з орієнтацією на створення єдиної цифрової екосистеми підприємства (табл. 3.5).

Основними цілями цифрової трансформації є підвищення операційної ефективності через автоматизацію рутинних процесів, покращення якості обслуговування клієнтів через персоналізацію та прискорення процедур, збільшення гнучкості реагування на ринкові зміни через оперативну аналітику та прогнозування, а також створення нових цифрових продуктів та послуг для розширення ринкових можливостей [8].

Ключовими принципами реалізації стратегії є клієнтоцентричність, що передбачає орієнтацію всіх цифрових рішень на покращення клієнтського досвіду, інтегрованість, що забезпечує взаємодію різних систем в єдиному інформаційному просторі, масштабованість, що дозволяє нарощувати

функціональність відповідно до зростання бізнесу, та безпека, що гарантує захист корпоративних даних та інформації клієнтів [19].

Таблиця 3.5

Стратегічні напрями цифрової трансформації ТзОВ «Друкарня Отто Ганс».

Напрямок цифровізації	Поточний рівень	Цільовий стан	Ключові технології	Інвестиції тис. грн
ERP-система	Відсутня	Повна інтеграція процесів	SAP Business One	850
Виробничі MES	Ручне планування	Автоматизоване управління	Siemens MES	1 200
CRM-платформа	Базова функціональність	360° клієнтський досвід	Microsoft Dynamics	450
E-commerce	Відсутній	Повнофункціональний магазин	Custom platform	380
ІоТ-моніторинг	Відсутній	Реальний час	Індустріальні датчики	320
Аналітика та BI	Базова звітність	Предиктивна аналітика	Power BI + AI	280

Впровадження інтегрованої ERP-системи становить фундаментальну основу цифрової трансформації, оскільки забезпечує централізацію всіх корпоративних даних та автоматизацію ключових бізнес-процесів у єдиному інформаційному просторі. Вибір SAP Business One як базової ERP-платформи обумовлений її оптимальною адаптованістю до потреб середніх підприємств, наявністю спеціалізованих модулів для поліграфічної галузі та можливістю інтеграції з іншими корпоративними системами [10].

ERP-система забезпечить автоматизацію фінансово-облікових процесів з формуванням звітності в режимі реального часу, управління запасами матеріалів з оптимізацією рівнів складських залишків, планування виробництва з урахуванням завантаженості обладнання та наявності ресурсів [21]. Особливо важливою функціональністю для поліграфічного підприємства є модуль управління проектами, що дозволить відстежувати життєвий цикл кожного замовлення від отримання технічного завдання до задачі готової продукції з деталізацією всіх витрат та часових параметрів [17].

Система управління виробництвом (MES) на базі Siemens MES забезпечить цифровізацію виробничих процесів через створення цифрових двійників обладнання, автоматизацію планування виробничих завдань та моніторинг ефективності в режимі реального часу. MES-система інтегрується з ERP-платформою для отримання виробничих планів та передачі даних про фактичне виконання, що дозволить створити замкнутий контур управління з автоматичним корегуванням планів відповідно до реальної ситуації на виробництві [43].

Ключовою перевагою MES для поліграфічного виробництва є можливість оперативного перепланування черговості замовлень у разі технічних збоїв або змін пріоритетів клієнтів, що критично важливо для підтримання високого рівня сервісу [11]. Система забезпечить автоматичний збір даних про продуктивність обладнання, споживання матеріалів, якість продукції та час виконання операцій, що створить базу для аналітики та безперервного вдосконалення процесів [35].

Модернізація CRM-системи до рівня Microsoft Dynamics 365 дозволить створити комплексну платформу управління взаємовідносинами з клієнтами, що охоплює весь життєвий цикл від першого контакту до післяпродажного обслуговування з персоналізацією пропозицій та автоматизацією маркетингових процесів.

Розширена CRM-функціональність включатиме управління лідами з автоматичним скорингом та розподілом між менеджерами, систему управління можливостями з прогнозуванням ймовірності закриття угод, автоматизацію маркетингових кампаній з персоналізацією контенту залежно від сегменту клієнта (табл. 3.6).

Особливо важливою для поліграфічного бізнесу є інтеграція CRM з технічними системами для автоматичного формування калькуляцій вартості замовлень на основі технічних параметрів та поточних цін на матеріали [27]. Система аналітики клієнтів дозволить виявляти тенденції в поведінці

замовників, прогнозувати попит на різні види продукції та формувати персоналізовані пропозиції для підвищення лояльності.

Таблиця 3.6

Функціональність цифрових систем за бізнес-процесами.

Бізнес-процес	Цифрові інструменти	Ключовий функціонал	Очікуваний ефект
Маркетинг	CRM + Marketing Automation	Лід-генерація, персоналізація, аналітика	Зростання конверсії на 35%
Продажі	CRM + CPQ-система	Конфігурація пропозицій, автокалькуляція	Скорочення циклу продажів на 40%
Планування	ERP + MES	Оптимізація завантаження, прогнозування	Підвищення ефективності на 25%
Виробництво	MES + IoT	Моніторинг обладнання, контроль якості	Зниження простоїв на 30%
Логістика	ERP + TMS	Планування доставок, відстеження	Оптимізація витрат на 15%
Сервіс	CRM + Портал клієнтів	Самообслуговування, зворотній зв'язок	Покращення задоволеності на 25%

Розробка та впровадження e-commerce платформи відкриє нові канали збуту та дозволить диверсифікувати клієнтську базу через залучення сегменту малого бізнесу та приватних клієнтів, які переважно орієнтуються на онлайн-канали закупівель. Платформа електронної комерції буде інтегрована з виробничими системами для забезпечення автоматичного розрахунку вартості та термінів виконання замовлень на основі реальної завантаженості виробничих потужностей та наявності матеріалів [29].

Ключовою інноваційною функцією стане онлайн-конфігуратор продукції, що дозволить клієнтам самостійно створювати макети простих поліграфічних матеріалів з миттєвим розрахунком вартості та візуалізацією результату [20]. Система управління контентом забезпечить персоналізацію пропозицій залежно від історії замовлень клієнта та його галузевої специфіки, що підвищить ефективність онлайн-продажів.

Впровадження IoT-технологій для моніторингу виробничого обладнання створить основу для переходу до предиктивного технічного обслуговування та оптимізації використання виробничих ресурсів через аналіз даних у режимі реального часу. Встановлення індустриальних датчиків на критично важливе обладнання дозволить відстежувати параметри вібрації, температури, споживання енергії та інших індикаторів технічного стану для раннього виявлення потенційних проблем [12].

Система аналітики IoT-даних на базі машинного навчання забезпечить прогнозування потреб у технічному обслуговуванні з точністю до конкретних компонентів обладнання, що дозволить планувати ремонти без аварійних зупинок виробництва [23]. Додатковою перевагою IoT-моніторингу є можливість оптимізації енергоспоживання через виявлення неефективних режимів роботи обладнання та автоматичне регулювання параметрів.

Система бізнес-аналітики та штучного інтелекту на базі Microsoft Power BI з інтеграцією AI-модулів забезпечить трансформацію накопичених корпоративних даних у стратегічну інформацію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Платформа аналітики консолідуватиме дані з усіх корпоративних систем для створення комплексних дашбордів ефективності, що відображатимуть ключові показники діяльності в режимі реального часу з можливістю деталізації до рівня окремих процесів та співробітників [15].

Предиктивні моделі на основі машинного навчання дозволять прогнозувати попит на різні види продукції з урахуванням сезонних коливань, економічних тенденцій та поведінки конкурентів для оптимізації виробничих планів та запасів матеріалів [26]. Система рекомендацій для клієнтів на основі аналізу їх історії замовлень та порівняння з подібними клієнтами підвищить ефективність продажів та сприятиме збільшенню середнього чека.

Цифровізація процесів взаємодії з клієнтами передбачає створення омніканальної екосистеми обслуговування, що інтегрує традиційні та цифрові канали комунікації для забезпечення безшовного клієнтського досвіду незалежно від способу звернення. Впровадження клієнтського порталу з функціями самообслуговування дозволить замовникам самостійно відстежувати статус виконання замовлень, завантажувати макети, узгоджувати зразки та здійснювати оплату без участі менеджерів [18].

Інтеграція чат-ботів з штучним інтелектом для обробки типових запитів клієнтів забезпечить цілодобову підтримку та швидке реагування на базові питання щодо послуг, цін та термінів виконання [29]. Мобільний додаток для клієнтів з функціями AR-візуалізації дозволить переглядати макети майбутньої продукції в реальному середовищі використання, що особливо актуально для рекламних матеріалів та POS-продукції.

Економічне обґрунтування цифрової трансформації базується на комплексному аналізі інвестиційних витрат та очікуваних вигод з урахуванням як прямих ефектів від підвищення ефективності процесів, так і стратегічних переваг від зміцнення конкурентних позицій на ринку. Загальний обсяг інвестицій у цифрову трансформацію становить 3,48 млн грн протягом 18 місяців, що включає придбання програмного забезпечення, технічного обладнання, послуги впровадження та навчання персоналу.

Очікувана річна економія від оптимізації процесів складе 1,85 млн грн за рахунок скорочення адміністративних витрат на 25%, підвищення продуктивності праці на 20%, зменшення простоїв обладнання на 30% та оптимізації запасів матеріалів на 15%. Додатковий дохід від розширення клієнтської бази через цифрові канали оцінюється в 2,1 млн грн щорічно, що забезпечить повну окупність інвестицій протягом 20 місяців.

Управління ризиками цифрової трансформації включає комплекс заходів для мінімізації технологічних, операційних та кібербезпекових загроз, пов'язаних з впровадженням нових інформаційних систем та зміною бізнес-процесів. Основними ризиками є тимчасове зниження продуктивності

під час перехідного періоду, можливі технічні збої в роботі нових систем, опір персоналу змінам та загрози кібербезпеки [24].

Стратегія мінімізації ризиків передбачає поетапне впровадження з паралельним функціонуванням старих та нових систем, інтенсивне навчання персоналу, створення резервних копій даних та впровадження багаторівневої системи кібербезпеки. Постійний моніторинг ефективності впроваджених рішень та оперативне корегування налаштувань забезпечать мінімізацію негативного впливу на поточну діяльність підприємства.

Висновок до розділу 3

Розроблені напрями вдосконалення управління ефективністю бізнес-процесів ТЗОВ «Друкарня Отто Ганс» представляють комплексну систему заходів, спрямованих на кардинальне підвищення конкурентоспроможності підприємства через модернізацію організаційних, технологічних та цифрових аспектів діяльності.

Запропонований організаційно-економічний механізм забезпечує системну інтеграцію стратегічного планування, операційного управління та контрольно-аналітичних функцій через впровадження процесно-орієнтованого підходу з чіткою регламентацією відповідальності, системою KPI та мотиваційними інструментами.

Заходи оптимізації виробничих процесів, що включають розширення потужностей на 25%, автоматизацію постпрес-операцій до рівня 75%, впровадження lean-методологій та MES-систем, створюють технологічну основу для підвищення продуктивності та гнучкості виробництва. Стратегія цифрової трансформації через впровадження інтегрованих ERP, CRM, IoT та BI-рішень забезпечує перехід до концепції «розумного підприємства» з автоматизованим управлінням, предиктивною аналітикою та омніканальною взаємодією з клієнтами.

Реалізація запропонованих рекомендацій потребує інвестицій у розмірі 9,51 млн грн протягом 18 місяців, що забезпечить окупність протягом

22 місяців за рахунок зростання виручки на 30%, скорочення операційних витрат на 15% та підвищення рентабельності до 18%. Очікувані стратегічні ефекти включають збільшення ринкової частки до 10%, розширення географії діяльності через цифрові канали, покращення якості обслуговування клієнтів та формування стійких конкурентних переваг на основі технологічного лідерства.

Комплексний характер впроваджуваних змін створює синергетичний ефект від взаємодії організаційних, виробничих та цифрових інновацій, що дозволить ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» стати еталонним підприємством поліграфічної галузі України з можливостями успішної експансії на європейські ринки та диверсифікації бізнес-моделі у напрямку цифрових послуг та інноваційних продуктів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети через комплексний аналіз теоретичних основ управління бізнес-процесами, детальне вивчення діяльності ТЗОВ «Друкарня Отто Ганс» та розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо вдосконалення ефективності бізнес-процесів підприємства. Результати дослідження підтверджують гіпотезу про можливість значного підвищення конкурентоспроможності поліграфічних підприємств через системну оптимізацію бізнес-процесів на основі сучасних методологій управління та цифрових технологій.

У результаті дослідження систематизовано теоретичні основи управління бізнес-процесами сучасного підприємства, що дозволило встановити еволюцію підходів від традиційних фінансових методів оцінки до комплексних систем, які поєднують фінансові та нефінансові метрики. Класифіковано бізнес-процеси за функціональним призначенням, рівнем деталізації, відношенням до клієнта та ступенем стандартизації, що створило методологічну основу для подальшого аналізу.

Проаналізовано п'ять основних методологічних підходів до оцінки ефективності: фінансовий, процесний, системний, збалансованих показників та вартісно-орієнтований, кожен з яких має специфічні переваги та сфери застосування. Встановлено, що сучасні тенденції характеризуються зростанням значення цифрових метрик, agile-підходів та ESG-показників у системах оцінки ефективності.

Проведено аналіз сучасних концепцій та інструментів управління бізнес-процесами з особливим акцентом на специфіку поліграфічних підприємств. Ідентифіковано п'ять ключових концепцій сучасного управління: процесно-орієнтоване управління, цифрову трансформацію, agile-методології, lean-менеджмент та кібер-фізичні системи.

Встановлено, що поліграфічні підприємства характеризуються специфічним поєднанням промислового виробництва, креативних індустрій та сервісних функцій, що зумовлює унікальні управлінські виклики.

Ключовими особливостями визначено високу кастомізацію продукції, короткі терміни виконання замовлень, багатоетапність виробничого процесу та критичну важливість контролю якості.

Здійснено комплексну організаційно-економічну характеристику ТзОВ «Друкарня Отто Ганс», що дозволило встановити статус підприємства як динамічно розвинутого гравця поліграфічного ринку з сучасною технологічною базою та стабільними фінансовими показниками. Ідентифіковано та структуровано 12 ключових бізнес-процесів підприємства, розподілених на основні, допоміжні та управлінські, з чітким визначенням їх взаємозв'язків та внеску в створення цінності. Виявлено зростання виручки з 4,118 млн грн у 2022 році до 7,806 млн грн у 2024 році та збільшення чистого прибутку більш ніж удвічі при підтриманні рентабельності продажів на рівні 15,1%.

Проведено комплексну оцінку ефективності бізнес-процесів за системою ключових показників, що охоплюють фінансові, операційні, клієнтські та якісні аспекти діяльності. Встановлено загальний індекс ефективності бізнес-процесів на рівні 0,78, що відповідає оцінці «добре» з наявністю значного потенціалу для покращення. Виявлено, що найвищі результати демонструють процеси маркетингу (0,85) та виробництва (0,82), тоді як процеси фінансового управління (0,68) та технічного обслуговування (0,65) потребують першочергової оптимізації. Ідентифіковано критичні проблемні зони: висока завантаженість виробничих потужностей (85%), недостатня автоматизація постпрес-операцій та потреба в удосконаленні системи планування виробництва.

Розроблено організаційно-економічний механізм управління ефективністю бізнес-процесів, що включає чотири взаємоінтегровані блоки: стратегічний, організаційний, економічний та контрольно-аналітичний. Механізм базується на концепції безперервного вдосконалення за циклом PDCA та принципах lean-менеджменту, адаптованих до специфіки поліграфічної діяльності. Запропоновано систему ключових показників

ефективності для кожного бізнес-процесу з чіткою регламентацією відповідальності та мотиваційними інструментами. Розроблено систему управління ризиками та забезпечення якості, інтегровану в загальний механізм управління ефективністю.

Запропоновано конкретні заходи оптимізації виробничих бізнес-процесів та стратегії цифрової трансформації підприємства. Запропоновано п'ять напрямів оптимізації виробництва: розширення потужностей, автоматизацію постпрес-операцій, оптимізацію потоків на основі lean-принципів, впровадження MES-систем та розвиток персоналу.

Розроблено стратегію цифрової трансформації, що включає впровадження ERP-системи SAP Business One, MES-платформи Siemens, CRM Microsoft Dynamics, e-commerce рішень, IoT-моніторингу та BI-аналітики. Обґрунтовано економічну ефективність запропонованих заходів з загальним обсягом інвестицій 9,51 млн грн та терміном окупності 22 місяці.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього впровадження керівництвом ТзОВ «Друкарня Отто Ганс» для досягнення стратегічних цілей розвитку. Реалізація запропонованих рекомендацій забезпечить зростання виручки на 30%, скорочення операційних витрат на 15%, підвищення рентабельності до 18% та збільшення ринкової частки до 10%. Розроблені методичні підходи можуть бути адаптовані для впровадження на інших поліграфічних підприємствах, що сприятиме модернізації галузі в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арєф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках // Business Inform. – 2019. – № 11. – С. 108–116. – URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-108_116.pdf
2. Бойчук Н.Я., Орєл В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2016. Вип. 17. С. 173–180.
3. Боярська М. О. Роль інноваційного управління у розвитку підприємства / М. О. Боярська / матер. Міжнар. наук.- практ. конф.: «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», м. Харків, 24 – 25 березня, 2016 р.– Харків : «НТМТ», 2016. – С. 36-39.
4. Брюховецька Н.Ю., Чорна О.А. Інтелектуалізація як пріоритетний напрям розвитку промислових підприємств в умовах індустрії 4.0. Економіка промисловості. 2019. № 85. С. 98-116.
5. Вовк В.В. Інноваційний розвиток виробничого потенціалу підприємства як засіб підвищення його конкурентоспроможності /В.В. Вовк// Дослідження та оптимізація економічних процесів «Оптимум–2012» : матер. Міжнар. наук.-практ. конф., 5-7 грудня 2012 р. – Харків : НТУ «ХПІ», 2012. – С. 137-139.
6. Волонтир Л. О. Технології електронної комерції як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (7 грудня 2019 р). / відп. ред. В.В. Чудовець. Вип. 13. Ч. 1. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. С. 114-116.
7. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. Ефективна економіка. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>.
8. Гаврильченко О. В. Удосконалення бізнес-процесів підприємства з використанням методів експертного аналізу. Економіка на управління

підприємствами. 2018. № 16. С. 270-276. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/41.pdf.

9. Гавриш О.А., Дунська А.Р., Жигалкевич Ж.М., Кравченко М.О. Інновації в бізнес-моделях підприємств в умовах цифрової економіки. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 79–89.

10. Гадецька З., Кузьмінський В. Інноваційні методи та технології управління підприємством в умовах економіки мінімального контакту. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 23. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-23-4>

11. Гайдаєнко О. М., Шевчук Н. С. Методичні аспекти вдосконалення бізнес-процесів підприємств. Причорноморські економічні студії (економіка та управління підприємствами). 2019. Вип. 45. С. 51-55. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.45-9>.

12. Глушевський В.В. Моделювання поточкових процесів розподілу ресурсів і продукції на мережі бізнес-процесів підприємства. Вісник КНУТД: Серія «Економічні науки». 2015. №2 (85). С.139-148.

13. Гончаренко О. В., Багорка Д. А., Єфремов Д. Ю. Інноваційний бізнес як детермінанта формування інклюзивної економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. Науковий журнал. Кам'янське: Дніпровський державний технічний університет, 2023. № 1(6). С. 7–14.

14. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Діджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. №3 (29). С. 18-24.

15. Данченко О.Б., Бедрій Д.І., Семко О.В. Огляд інформаційних технологій управління бізнеспроцесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. 2020. Вип. 44. С. 20-26. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.20-26>.

16. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517>.

17. Денисенко Л. О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558>.

18. Дергачов Є.В., Фіщук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнеспроцесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.99.

19. Євтух А. І., Вівтоніченко Я. В., Космін В. Р. Інноваційні підходи до управління бізнес-процесами на підприємстві. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5–6. С. 16–22. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-16-22>

20. Єлісєєва О.К., Белозерцев В.С., Власенко М.О. Особливості управління інноваційним підприємництвом в умовах сталого розвитку. Науковий погляд: економіка та управління. 2021. № 3(73). С. 27–38.

21. Єршова О. О. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2016. № 6. С. 66-79.

22. Зарицька О.І. Оцінка фінансової стійкості підприємства як умова його інноваційного розвитку /І.О. Зарицька// Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених та студентів, 22 квітня 2016 року. – Харків : Вид-во «НТМТ», 2016. – С. 521-526.

23. Золотухіна О.А. Інфологічне моделювання інформаційної системи контролю витрат ресурсів. Штучний інтелект. 2017. № 3-4. С. 173-182.

24. Іпполітова І. Я. Проблеми та необхідні умови розвитку інноваційного підприємництва в Україні / І. Я. Іпполітова, Г. О. Селезньова // Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця : матер. Міжнар.

науковопрактич. конф., 30-31 лист. 2020 р. : тези допов. – Харків : ДІСА ПЛЮС, 2020. – С. 204-205.

25. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах. Прометей. 2013. № 1. С. 146–151.

26. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2013. Вип. 3. С. 64–69. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_03/15.pdf.

27. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. Управління розвитком. 2011. № 21. С. 30–32.

28. Кащена Н., Горошанська О. Інформаційний сервіс управління бізнесом: цифрова ефективність та безпека даних // Матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (м. Харків, 10 листопада 2022 р.). Харків, 2022. С. 284–287. URL:

https://repo.btu.kharkov.ua/bitastream/123456789/28869/1/Kashchena_Goroshanska_mk_10-11-22.pdf

29. Климчук М. М. Концептуально-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 12. С. 85–91.

30. Князєва Т., Марина А. Fintech в інформаційноаналітичному забезпеченні ухвалення рішень фінансових установ. In: Financial, Accounting and Analytical Information and Audit in the System of State and Corporate Management : monograph. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2023. P. 218–236. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-268-5-12>

31. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. 2014. URI: <https://goo.gl/J4AiWE> (дата звернення 10.05.2023).

32. Коненко В. В. Розробка алгоритму проведення реінжинірингу бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2019. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_10_41

33. Копча Ю.Ю. Інтегральне оцінювання ефективності використання виробничої складової потенціалу економічної безпеки підприємства. Управління економікою: теорія та практика: Зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ, 2019. С. 249-258.

34. Корзаченко О. В. Моделювання бізнес-процесів підприємств: методології, підходи та методи // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 1. С. 171–175.

35. Корзаченко О. В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Вип. 3. С. 64–69.

36. Криворучко О.М., Овчаренко А. Г. Формування системи управління якістю логістичних бізнес-процесів АТП. Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць. Харків: ХНАДУ, 2021. Вип. 37. С. 95-115.

37. Латишева О.В., Недвига М.В., Наконечна Ю.В. Використання різних нотацій моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства для планування його діяльності. Вісник економічної науки України. 2021. № 1 (40). С. 91-98.

38. Левикін В., Хворостініна О. Стратегічне управління бізнес-процесами підприємства. Всеукр. наук.-практ. конф. молодих учених і студентів «Молодь у світі сучасних технологій». Київ, 2015. С. 53-60.

39. Лепейко Т.І. Організаційно-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства // Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. No 1. С. 143–150.

40. Лисецький Ю.М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. Математичне моделювання в економіці. 2014. № 1. С. 159-166.

41. Литвиненко А. О. Запровадження інноваційних технологій з метою розвитку суб'єкта підприємницької діяльності /А.О. Литвиненко, В.О. Костинська// Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст: матер. міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Запоріжжя, 12-13 жовт. 2023 рр.: тези допов. – Запоріжжя : Запорізька політехніка, 2023. – С. 214-217.

42. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Економічні науки. 2018. Випуск № 22 (62). Т. 2. С. 21-24.

43. Люта Г.В., Павленко І.А. Вплив інноваційних технологій на систему управління підприємством // Економіка та управління підприємствами. – 2018. – № 12. – С. 49–54. – URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/49.pdf4

44. Ляліна Н. С. Сучасний бізнес в Україні: проблеми та перспективи розвитку /Н.С. Ляліна, Г.Л. Матвієнко-Біляєва, А.С. Панчук// Інфраструктура ринку. – 2021. – № 53. – С. 74-79.

45. Міхеєнко К.С. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. Інноваційна економіка. 2013. № 6. С. 74-76.

46. Макашутіна В. О. Напрямки підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств України /В.О. Макашутіна// Розвиток європейського простору очима молоді: економічні, соціальні та правові аспекти: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. докторантів, молодих учених та студентів, м. Харків, 27 квітня 2018 р. – Харків : Вид-во «Лідер», 2018. – С. 257-261.

47. Морщенок Т.С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. Бізнес Інформ. 2014. No 11. С. 295–302.

48. Мулик Т.О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи. Modern Economics. 2019. № 17. С. 158-164. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-25](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-25).

49. Найчук-Хрущ М., Конахович В. Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства // Економіка та суспільство. – 2024. – № 52. – С. 112–120. – URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3371/32988>

50. Нищенко О. В. Підходи до визначення та класифікації бізнес-процесів виробничого підприємства. Вісник Одеського національного університету. 2015. Т. 20. Вип. 5. С. 127–131.

51. Ніколаєвський О. Бізнес-інформаційні технології як головний аспект конкурентної переваги сучасного бізнесу. Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. 2022. Вип. 49. С. 54–62. DOI: <https://doi.org/10.36910/6775-2524-0560-2022-49-086>.

52. Обіход С.В. Імплементация інформаційно-комунікаційних технологій у систему управління бізнес-процесами вітчизняних підприємств у контексті розвитку цифрової економіки. Економіка, управління та адміністрування. 2021. №4 (98). С. 10-17.

53. Парсяк В.Н. Управління бізнес-процесами – інструмент підвищення ефективності організацій. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 7. С. 131–138.

54. Панькова О.В., Іщенко О.В., Касперович О.Ю. Сфера праці та зайнятість в умовах цифрової трансформації: пріоритети для України в контексті глобальних трендів і становлення індустрії 4.0. Економіка промисловості. 2020. № 2 (90). С. 133–160.

55. Пістунов І.М. Моделювання бізнес процесів: навчальний посібник : електрон. текст. дані. Д.: НТУ «ДП», 2021. 130 с. URL: http://pistunovi.inf.ua/MOD_BIZ_IPOU.pdf.

56. Плотницька С.В. Дослідження впливу характеристик топ-менеджменту підприємств на процес прийняття рішень. економіка і управління галузями та підприємствами. 2019. № 15. С. 44-47. DOI: 10.25264/2311-5149-2019-15(43)-44-47.

57. Подольчак Н.Ю., Левицька Я.В. Процесно-структурований менеджмент: методологія та інструментарій. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 124 с.

58. Пономаренко В.С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів. Монографія. Х.: Вид. ХНЕУ. 2013. 244 с. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/6820>.

59. Прокопенко М.О. Удосконалення класифікації бізнес-процесів промислових підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.202.

60. Репіна І.М., Теплюк М.А. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: інноваційний підхід // Економічні науки. – 2023. – № 5. – С. 65–72. – URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23._topic_Inna-M.-Riepina-Mariia-A.-Tepliuk-65-72.pdf5.

61. Романич І.Б. Інтелектуальне управління бізнес-процесами та ринкові тренди в логістиці інновацій // Управління змінами та інновації. – 2025. – № 13. – С. 22–32. – DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-13-37>

62. Салабай В.О., Кравченко М.О. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 29 квітня 2023 р.). Київ, 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279696>

63. Сарай Н.І. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємстві. Інноваційна економіка. 2020. № 1-2. С. 79-84.

64. Середюк В. Б. Застосування методів імітаційного моделювання при прогнозуванні фінансових показників діяльності підприємства //

Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2014. № 90. С. 126-136. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mise_2014_90_13.

65. Сидорченко Б.І., Кузьменко О.М. Конкурентоспроможність підприємства в реаліях цифрової економіки. Матеріали конференцій проведених в Житомирській політехніці, 2021. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/111.pdf>.

66. Скачков О., Скачкова І., Калініна О. Моделювання бізнес-процесів впровадження концепції TPM на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2021. № 1 (26). С. 122-131. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2021.26.122>.

67. Смирнова І.І., Сімаков К.І. Інноваційні технології управління персоналом на підприємстві. Вісник економічної науки України. 2018. № 2 (35). С. 154–157.

68. Степанець Д.С. Цифрова трансформація бізнес-процесів підприємств: сутність, передумови та наслідки. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2022. № 1(220). С. 81–93.

69. Струтинська І.В. Інформаційні технології організації бізнесу: навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2020. 228 с.

70. Таранюк Л.М., Запорожченко О.М. Організаційні засади проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. Механізм регулювання економіки. 2011. № 4. С. 122–133. URL: https://mer.fem.sumdu.edu.ua/content/acticles/issue_15/L_M_Taranyuk_O_M_ZaporozhenkoOrganizational_aspects_of_realization_of_reengineering_business_processes_of_enterprises.pdf.

71. Тендюк А. О., Стрижеус Л. В., Бондарович Ю. Ю. Методичні підходи до оцінки бізнеспроцесів. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). С. 248-255. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-29](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-29).

72. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. 2016. Вип. 3(1). С. 113-122. 56. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства / С. В. Філіппова та ін. Київ: Центр навчальної літератури, 2017. 176 с.

73. Ткаченко А., Філіпська Ю. Сучасні підходи щодо оцінки ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Вісник економічної науки України. 2014. № 1 (25). С. 117–119.

74. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дудук В.І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Київ : ЦУЛ, 2012. 296 с.

75. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=64153>.

76. Турчина С.Г., Шевченко А.А. Сучасні методики моделювання бізнес-процесів підприємства: теоретичний аспект. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2021. № 2(88). С. 119–133.

77. Філіппова С.В., Свінарьова Г.Б. Діджиталізація як середовище та фактор змін системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. № 6. С. 330-335.

78. Харченко Т. О., Бондарук Ю. С. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств. Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». 2019. № 4. С. 130–133. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-4-23>

79. Чорна Л.О., Гончар О.І. Моделювання бізнеспроцесів для удосконалення системи управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: «Економічні науки». 2022. №2, Т. 1. С. 14-18. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-34](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-34).

80. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 125-131.

81. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз. 2015. Том 22. № 2. С. 171–182.

82. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві. Харків: Харківський національний економічний ун-т. 2011. 240 с. URL: <https://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/175>.

83. Шиш А.М., Ковтун І.І., Шеверя Я.В. Управління бізнес-інформацією та інноваційні підходи до оптимізації бізнес-процесів // Business Inform. – 2023. – № 11. – С. 142–147. – URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-11_0-pages-142_147.pdf

84. Шматковська, Т., Дзямулич, М., Стащук, О. Особливості моделювання бізнес-процесів в умовах формування цифрової економіки // Економіка та суспільство. 2021. № 26. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-66>.

85. Шталь Т. В., Козуб В. О., Нахметов А. Н. Формування міжнародної маркетингової стратегії виходу компанії на зовнішній ринок . Бізнес Інформ. 2018. № 1. С. 345-351. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_1_51.

86. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнеспроцесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.

87. Яворська Т. І. Методологія вдосконалення управління бізнес-процесами у сільськогосподарських підприємствах. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2018. № 2 (37). С. 154-161. DOI: 10.31388/2519-884X-2018-37-154-16.

88. Як складання карти процесів допоможе бізнесу досягти успіху. Аналітичні матеріали сайту «Microsoft 365 Team». 2019. 26 вересня.

<https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/succeed-with-process-mapping>.

89. 8 кроків, щоб описати бізнес-процеси за допомогою нотації BPM: матеріали з сайту ІТ школи «la-b-a.com». URL: <https://la-b-a.com/uk/blog/1966-8-shagov-chtoby-opisat-biznes-processy-s-pomoshchyu-notacii-bpmn>.

90. Market Research Future (2020), "Market Process Management Market Research Report - Global Forecast 2023". URL: <https://www.marketresearchfuture.com/reports/business-process-management-market3408>.

91. Steve B., Rich G., Eonju L., Joseph M., Brian N., Andreas S., Zac Sprackett S. Customer Interest Processing in a Customer Relationship Management (crm), 2020. Application. US Patent 20200118220A1.

92. Urba S., Chervona O., Panchenko V., Artemenko L., Guk O. Features of the application of digital technologies for human resources management of an engineering enterprise. *Ingénierie des Systèmes d'Information*, 2022. Vol. 27. No. 2. pp. 205-211.

93. Van Looy A., Poels G. A Practitioners' Point of View on How Digital Innovation Will Shape the Future of Business Process Management: Towards a Research Agenda. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, Grand Wailea, HI, USA. 2019. Volume 6. PP. 6448–6457.