

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ДОНЕЦЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОЛЯДЕНКО АНДРІЙ ВОЛОДИМИРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки канд. екон. наук,
доцент
_____ Олександр ТРЕГУБОВ
« _____ » _____ 2023 р.

**ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ ФК «АМПІР КАПІТАЛ»)**

Спеціальність 051 Економіка
ОП «Економіка підприємства»
Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Юлія СОЛОНЕНКО, доцент
кафедри підприємництва,
корпоративної та просторової
економіки, канд. екон. наук, доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2023

АНОТАЦІЯ

Коляденко А.В. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ ФК «Ампір Капітал»). Спеціальність 051 Економіка, Освітня програма «Економіка підприємства». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2023.

Кваліфікаційна робота на тему "Сутність та управління бізнес-процесами в фінансових компаніях (на прикладі ТОВ ФК «Ампір Капітал»)" присвячена дослідженню ключових аспектів функціонування та управління бізнес-процесами у сфері фінансів. Автор систематично та логічно висвітлює сутність та зміст бізнес-процесів, їх важливість для стабільної діяльності фінансових компаній.

У роботі розглянуті методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів, визначено основні показники діяльності та проведено діагностику системи управління бізнес-процесами на прикладі ТОВ ФК «Ампір Капітал». Особлива увага приділена опису механізму управління бізнес-процесами, що дозволяє читачеві отримати повний обсяг інформації про внутрішні робочі процеси компанії.

Визначено основні проблеми оптимізації бізнес-процесів на підприємстві, а також запропоновані конкретні напрями для їх удосконалення. Рекомендації, сформовані на основі проведених аналізів та досліджень, можуть бути використані в практиці управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал» з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах бізнес-середовища.

Ключові слова: бізнес-процес, управління бізнес-процесом, оцінка бізнес-процесів, процесний підхід, оптимізація, ефективність.

82 с., 20 табл., 22 рис., 85 джерел.

ANNOTATION

Kolyadenko A.V. Optimization of business processes at the enterprise (on the example of LLC FC "Ampir Capital"). Specialty 051 Economics, Educational program "Business Economics". Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2023.

Qualification work on the topic "The essence and management of business processes in financial companies (on the example of LLC FC "Empire Capital")" is devoted to the study of key aspects of the functioning and management of business processes in the field of finance. The author systematically and logically highlights the essence and content of business processes, their importance for the stable operation of financial companies.

The article considers methodological approaches to the analysis and optimization of business processes, identifies key performance indicators and diagnoses the business process management system on the example of LLC FC "Ampir Capital". Particular attention is paid to the description of the business process management mechanism, which allows the reader to obtain a full range of information about the company's internal work processes.

The main problems of optimizing business processes at the enterprise are identified, and specific areas for their improvement are proposed. The recommendations formed on the basis of the conducted analyzes and research can be used in the practice of business process management of LLC FC "Empire Capital" in order to increase the efficiency and competitiveness of the enterprise in the current business environment.

Keywords: business process, business process management, business process evaluation, process approach, optimization, efficiency.

82 p., 20 tables, 22 figures, 85 sources.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ..	9
1.1 Сутністо-змістова характеристика бізнес-процесів для фінансових компаній.....	9
1.2 Характеристика управління бізнес-процесами для фінансових компаній.	15
1.3 Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ ФК «АМПІР КАПІТАЛ».....	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ ФК «Ампір Капітал»....	27
2.2 Діагностика системи управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал».....	35
2.3 Механізм управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал».....	43
РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ ФК «АМПІР КАПІТАЛ».....	49
3.1 Проблемні аспекти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві	49
3.2 Впровадження ефективного механізму удосконалення бізнес-процесів на підприємстві.....	54
3.3 Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів.....	61
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ	

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

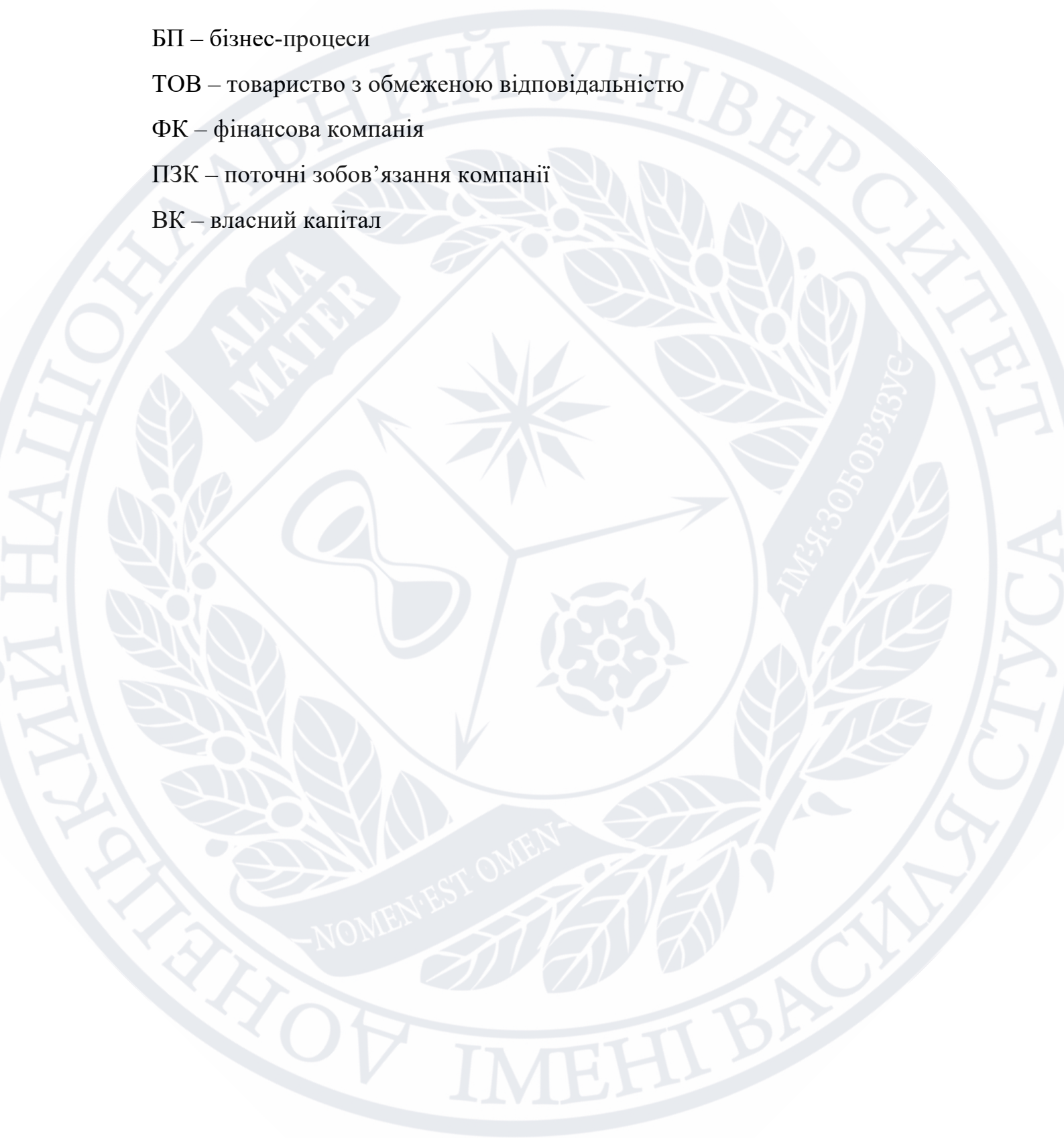
БП – бізнес-процеси

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФК – фінансова компанія

ПЗК – поточні зобов'язання компанії

ВК – власний капітал



ВСТУП

Актуальність дослідження. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві є важливою у сучасному бізнес-середовищі. Підприємства постійно шукають шляхи покращення ефективності та оптимізації своїх процесів, щоб залишатися конкурентоспроможними та адаптивними до нових умов.

Ефективні та оптимально організовані бізнес-процеси є ключовими для забезпечення ефективного використання ресурсів компанії, що означає менше витрат часу та коштів на виконання завдань, оптимізацію робочих процедур і зниження зайвих витрат.

Підприємства потребують адаптації до швидко змінних умов ринку. Оптимізація бізнес-процесів надає змогу швидко реагувати на зміни, запроваджувати інновації та вдосконалювати стратегії для підтримання конкурентоспроможності.

Технологічний прогрес та цифрова трансформація також змінюють уявлення про оптимальність та ефективність робочих процесів. Впровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація та використання інноваційних технологій дозволяє підприємствам покращувати робочі процеси та створювати нові можливості для розвитку.

Отже, збільшення конкуренції на ринку змушує компанії шукати шляхи оптимізації, адже ефективні бізнес-процеси стають ключовим фактором для збереження та розвитку бізнесу в умовах постійних змін та нестабільності ринку.

Питання бізнес-процесів є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як: К. Александрова, М. Волосатова, О. Гончарова, А. Доц, О. Драган, О. Загородна, А. Здобувач, С. Колесников, О. Корзаченко, В. Кобда, В. Нетепчук, О. Ольшанський, О. Полінкевич та інших.

Попри значну увагу науковців до окресленої проблеми, низка невирішених питань щодо управління та оптимізації бізнес-процесів, потребують сукупності наукових досліджень та обґрунтувань.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад

бізнес-процесів та удосконалення механізму їх оптимізації.

Досягнення поставленої мети вимагає виконання таких **завдань**:

- розглянути сутнісно-змістову характеристику бізнес-процесів для фінансових компаній;
- охарактеризувати управління бізнес-процесами для фінансових компаній;
- визначити методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ ФК «Ампір Капітал»;
- провести діагностику системи управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал»;
- охарактеризувати механізм управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал»;
- виділити проблемні аспекти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві;
- впровадити ефективний механізм удосконалення бізнес-процесів на підприємстві;
- спрогнозувати тенденції зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є відносини, які виникають у процесі аналізу бізнес-процесів ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Предметом дослідження є оптимізація бізнес-процесів на підприємстві.

В процесі дослідження використовувалися наступні загальні *методи*: логічне узагальнення (сутність категоріальних понять); системно-структурний аналіз (при обґрунтуванні базових положень діяльності фінансової компанії); порівняльний аналіз, методи аналізу та синтезу тощо.

Інформаційну базу дослідження становили: періодичні видання; матеріали міжнародних конференцій; монографічні дослідження та наукові публікації з питань формування кадрової політики, інформація з мережі Інтернет, звітність та первинні дані ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2020-2022 рр.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку відомих та обґрунтуванні ряду нових науково-методичних положень, а також розробці практичного інструментарію з питань оптимізації бізнес-процесів компанії.

вперше:

- запропоновано власне визначення поняття «бізнес-процеси фінансових компаній»;
- проведено діагностику системи управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал».

удосконалено:

- теоретичні аспекти оптимізації бізнес-процесів;

набули подальшого розвитку:

- напрями впровадження ефективного механізму удосконалення бізнес-процесів на підприємстві.

Практична цінність одержаних результатів. Практичне значення наукових результатів визначається тим, що вони містять науково-обґрунтовані підходи і методи, які можуть використовуватися при вирішенні організаційно-економічних питань у процесі оптимізації бізнес-процесів.

Апробація результатів. За результатами роботи підготовлені тези на тему «Бізнес-процеси у фінансових компаніях та їх оптимізація», які були розглянуті на XII Міжнародній науково-практичній конференції «EUROPEAN SCIENTIFIC CONGRESS» 25-27.12.2023 року, Мадрид, Іспанія.

Результати дослідження можна використовувати у навчальному процесі при викладанні дисциплін відповідного спрямування.

Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором самостійно.

Структура кваліфікаційної роботи передбачає зміст, вступ, три розділи, в яких розкривається тема роботи, висновки та список використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Робота містить 22 рисунки та 20 таблиць. Список використаної літератури налічує 56 найменувань, та додатки, що містять фінансову звітність ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2020-2022 рр.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

1.1 Сутнісно-змістова характеристика бізнес-процесів для фінансових компаній

Фінансові компанії відіграють ключову роль на ринку, надаючи ряд послуг та функцій, що сприяє розвитку підприємництва, особистих фінансів, реалізації проєктів, економічному розвитку та стабільності та в кінцевому рахунку впливає на зміцнення економіки в цілому.

Згідно Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III визначає фінансову установу як юридичну особу, яка відповідно до закону надає одну чи декілька фінансових послуг, а також інші послуги (операції), пов'язані з наданням фінансових послуг, у випадках, прямо визначених законом, та внесена до відповідного реєстру в установленому законом порядку [38].

Фінансові компанії – це організації, які спеціалізуються у наданні фінансових послуг і операціях, пов'язаних з управлінням грошима, інвестиціями, кредитуванням, страхуванням, обміном валют, управлінням активами та іншими фінансовими операціями. Сюди входять банки, страхові компанії, інвестиційні фонди, фінансові консультанти, брокерські компанії та інші установи, що здійснюють різноманітні фінансові операції та послуги. Головною метою фінансових компаній є забезпечення фінансової стабільності, здійснення управління ризиками та надання клієнтам доступу до різних фінансових продуктів та послуг.

Ключову роль для фінансових компаній відіграють бізнес-процеси, оскільки вони є основою їхньої діяльності та визначають спосіб виконання операцій, надання послуг та управління ресурсами. Фінансові компанії мають специфічні бізнес-процеси, оскільки їхні дії пов'язані з управлінням фінансовими активами, наданням фінансових послуг та взаємодією з клієнтами.

Стратегічним підходом, що базується на усвідомленні важливості та

оптимізації БП для досягнення цілей компанії є процесний підхід до управління. Він розглядає діяльність компанії як систему взаємопов'язаних процесів.

Процесний підхід дозволяє компаніям краще розуміти свою діяльність, виявляти можливості для оптимізації, покращувати продуктивність та створювати більш ефективну та конкурентоспроможну діяльність.

Сутність процесного підходу наведено на рис. 1.1.

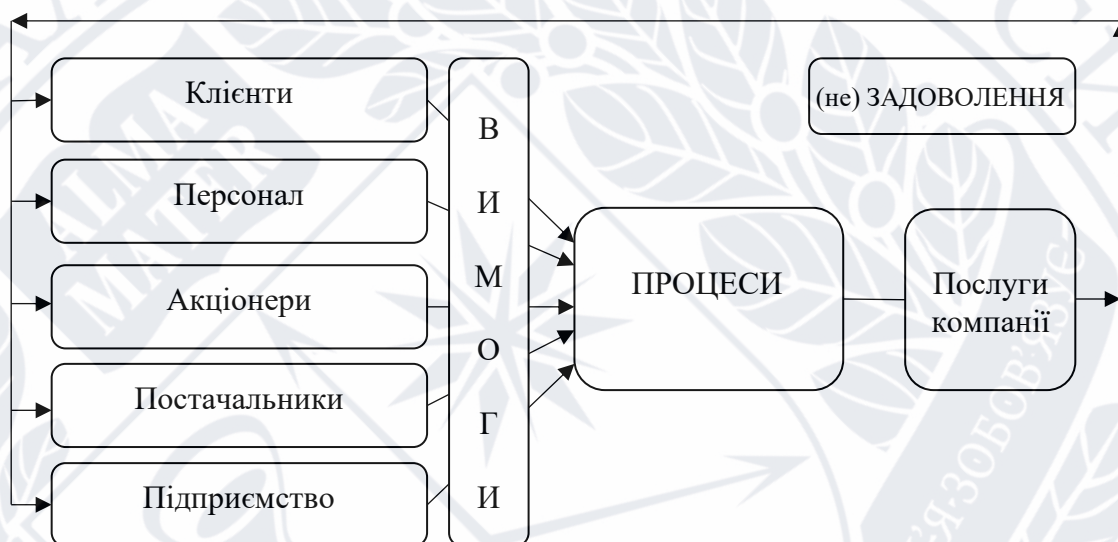


Рисунок 1.1 – Сутність процесного підходу [31, с.7]

Як видно з рис. 1.1, замість традиційного орієнтування на функціональні відділи чи відділи, які спеціалізуються на певних завданнях, процесний підхід ставить у центр уваги самі бізнес-процеси, які перетинають різні підрозділи компанії, тобто компанія організована навколо ключових БП, а не структурована відповідно до функціональних обов'язків.

Такий підхід дозволяє краще розуміти, як працюють процеси всередині компанії, де можливі затримки чи неполадки, і які аспекти можна оптимізувати для досягнення кращої продуктивності та ефективності.

У результаті, процесний підхід сприяє кращій взаємодії між відділами, швидшому прийняттю рішень, зменшенню затримок у виконанні завдань та загалом покращенню результатів компанії.

Отже, процесний підхід управління – це стратегія керівництва компанією, коли фокус зосереджений на оптимізації та управлінні БП.

Основним об'єктом управління процесного підходу є БП, стосовно якого на сьогодні відсутнє однозначне тлумачення, оскільки поняття є досить багатограним.

Л. Чорнобай та О. Дума запропонували поняття «бізнес-процеси» розглядати як дві категорії «бізнес» та «процеси», причому бізнес (пер. з англ. «діяльність») – це економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку. Процес – послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно; хід розвитку чого-небудь; сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку (результату). Окрім цього, авторами було проведено дослідження сутності досліджуваного поняття, та в результаті зроблено висновок, що під БП розуміють безперервні, взаємопов'язані, відповідним чином упорядковані і керовані дії (процедури, операції, виконувані функції), які, в свою чергу, представляють елемент механізму формування доданої вартості (споживчої цінності) через перетворення організаційних ресурсів, що зосереджені на досягненні однієї комплексної цілі, спрямовані на забезпеченні продуктивності та ефективності компанії в цілому і забезпеченні донесення доданої вартості (споживчої цінності) до цільового ринку через бізнес-модель компанії [51, с.130].

Як сукупність операцій, набір завдань та заходів бізнес-процеси розглядають О. Ольшанський та О. Гончарова. Так, О. Ольшанський під БП підприємства розуміє сукупність послідовних аналітичних і торгово-технологічних взаємопов'язаних операцій, які використовують на вході планування ресурсів, організацію дій для вирішення завдань, а на виході застосовують принципи контролінгу в процесі створення продукції або послуги, яка становить цінність для споживачів [33, с.545].

О. Гончарова визначає БП як серію завдань або набір заходів, які виконуються групою зацікавлених сторін для досягнення мети компанії [5, с.79].

Бізнес-процеси як види та елементи діяльності розглядають В. Нетепчук, О. Тур та А. Матусевич. Так, В. Нетепчук під БП розуміє систему (сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів) діяльності, яка використовує

ресурси для того, щоб перетворити «вхідні» потоки у «вихідні», а результатом процесу є продукція/послуги, що задовольняють попередньо обумовлені і очікувані потреби споживачів [31, с. 15].

Вчені О. Тур та А. Матусевич зауважили, що БП є множиною внутрішніх видів діяльності компанії, які орієнтовані на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [44].

Бізнес-процеси з точки зору В. Демиденко являють собою спланований послідовний набір взаємозв'язаних дій або робочих потоків, які постійно змінюються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, вони використовують усі ресурси компанії з метою задоволення потреб споживачів та максимізації прибутку. Цей процес має визначений стартовий етап (вхідні дані), пройде крізь ряд послідовних етапів діяльності та має результат (вихідні дані), отриманий після завершення цього процесу [7].

З алгоритмом пов'язує бізнес-процеси і С. Чигир. Автор зауважив, що бізнес-процеси – це алгоритм певної складної процедури, в якій беруть участь кілька співробітників [50].

Взагалі, усі визначення бізнес-процесів спрямовані на відзначення того, що ці процеси становлять неперервну систему, яка має входи (ресурси, концепції нових продуктів, послуг тощо) та виходи у вигляді продукту, який задовольняє потреби клієнтів. Таким чином, бізнес-процес охоплює всі аспекти функціонування організації, починаючи від верхнього рівня керівництва і закінчуючи нижчими рівнями та пронизує всі її складові.

Н. Чернікова, Р. Долина та О. Діденко відзначили, що всі визначення бізнес-процесів, які зустрічаються в науковій літературі, відносяться до початкового етапу процесів активізації та прискорення цифрової трансформації в країні [48, с.160].

Враховуючи зміни сьогодення, вченими Н. Черніковою, Р. Долиною та О. Діденко запропоновано визначення з врахуванням цифрової трансформації суспільства. Так, бізнес-процеси підприємств в умовах цифрових змін є будь-якою діяльністю підприємства заснованою на застосуванні цифрових технологій

зادля повного використання їх переваг для досягнення максимально можливих результатів здійснення такої діяльності [48, с.160].

Узагальнення теоретичних розробок у сфері процесного управління дало змогу уточнити зміст і дати авторське визначення категорії «бізнес-процес фінансових компаній». Бізнес-процес фінансових компаній – це послідовність взаємопов'язаних та узгоджених дій, які взаємодіють між собою для надання високоякісних послуг, спрямованих на досягнення фінансових цілей компаній. Вони спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, максимізацію прибутку, зменшення ризиків і підтримку фінансових стратегій підприємства.

На практиці існує широка класифікація бізнес-процесів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням [44]

Типи бізнес-процесів	Характерні ознаки	Приклади
Основні	- результат: продукція та послуги; - забезпечення: отримання доходу компанією; - формування: споживчої цінності; - вихід – реалізація клієнтам/споживачам	Забезпечення ресурсами Виробничі процеси Контроль якості
Обслуговуючі (забезпечуючі)	- результат: необхідні умови для основних процесів; - забезпечення: необхідні ресурси	Постачання та розподіл матеріальних ресурсів Ремонт обладнання, інструментів і будівель Управління безпекою
Бізнес-процеси управління	- результат: керованість діяльності всієї компанії (бізнес-системи) та окремих процесів; - забезпечення: підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів	Управління ресурсами Управління відносинами з клієнтами Управління відносинами з постачальниками
Бізнес-процеси розвитку (стратегічні)	- результат: ланцюг цінності з новим рівнем показників; - забезпечення: отримання компанією прибутку в довгостроковій перспективі; - реорганізація або вдосконалення процесів	Розробка нової продукції Впровадження нових технологій Вдосконалення організації роботи працівників

Наведена класифікація є дуже важливою, оскільки формування кожного окремого бізнес-процесу відбувається в залежності від їх функціонального призначення.

Види БП компанії структурно зображено на рис. 1.2.

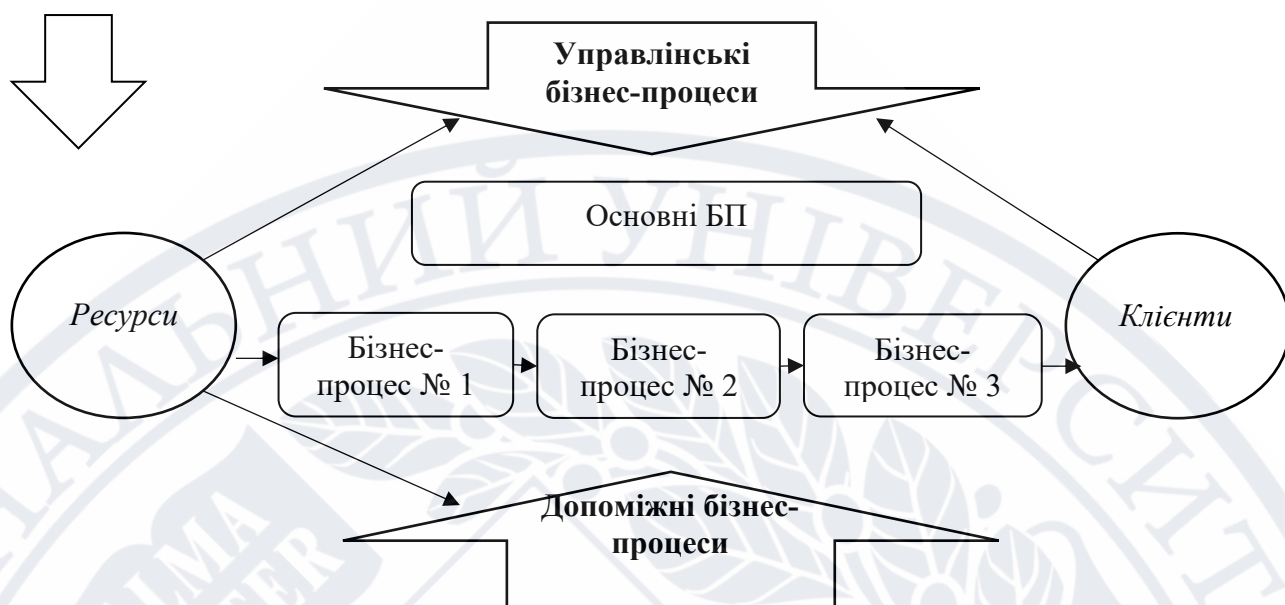


Рисунок 1.2 – Схематична будова БП компанії [54, с.40; 7; 10, с.187]

Як видно з даних рис. 1.1, процеси компанії можна представити у вигляді схеми, що демонструє їхню взаємодію та послідовність кроків у досягненні основної мети компанії.

Отже, бізнес-процеси для фінансових компаній включають різноманітні операційні та управлінські процеси, які забезпечують функціонування фінансових послуг і діяльності компаній у цій галузі.

Оптимізація та вдосконалення цих процесів є важливими для досягнення конкурентної переваги, забезпечення високої якості обслуговування клієнтів і здійснення успішних фінансових операцій. Крім того, врахування вимог регуляторів та дотримання стандартів безпеки є ключовими аспектами управління фінансовими процесами.

Фінансові компанії, які досягають високої ефективності та якості своєї діяльності через оптимізацію бізнес-процесів, мають можливість бути конкурентоспроможними на ринку та забезпечувати стабільність та довіру клієнтів.

1.2 Характеристика управління бізнес-процесами для фінансових компаній

Управління відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху та стійкості компанії на ринку, створюючи умови для ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей.

На рис. 1.3 наведено управління компанією як ланцюжком бізнес-процесів. Концепція, запропонована М. Портером висвітлює основні аспекти діяльності компанії як послідовний ланцюг процесів.



Рисунок 1.3 – Управління компанією як ланцюжком бізнес-процесів (модель Портера) [31, с.9]

Розглядаючи компанію як ланцюжок бізнес-процесів, модель Портера надає можливість аналізувати та оптимізувати кожен етап виробничого процесу для досягнення стратегічних цілей та покращення конкурентоспроможності на ринку.

Управління бізнес-процесами є дуже важливим для фінансових компаній, оскільки спрямоване на забезпечення точності, надійності та високої швидкості виконання операцій, що є важливими для їх успішної діяльності.

Теоретичною основою формування системи управління бізнес-процесами є сукупність підходів, які забезпечують їх раціональну організацію (рис. 1.4).

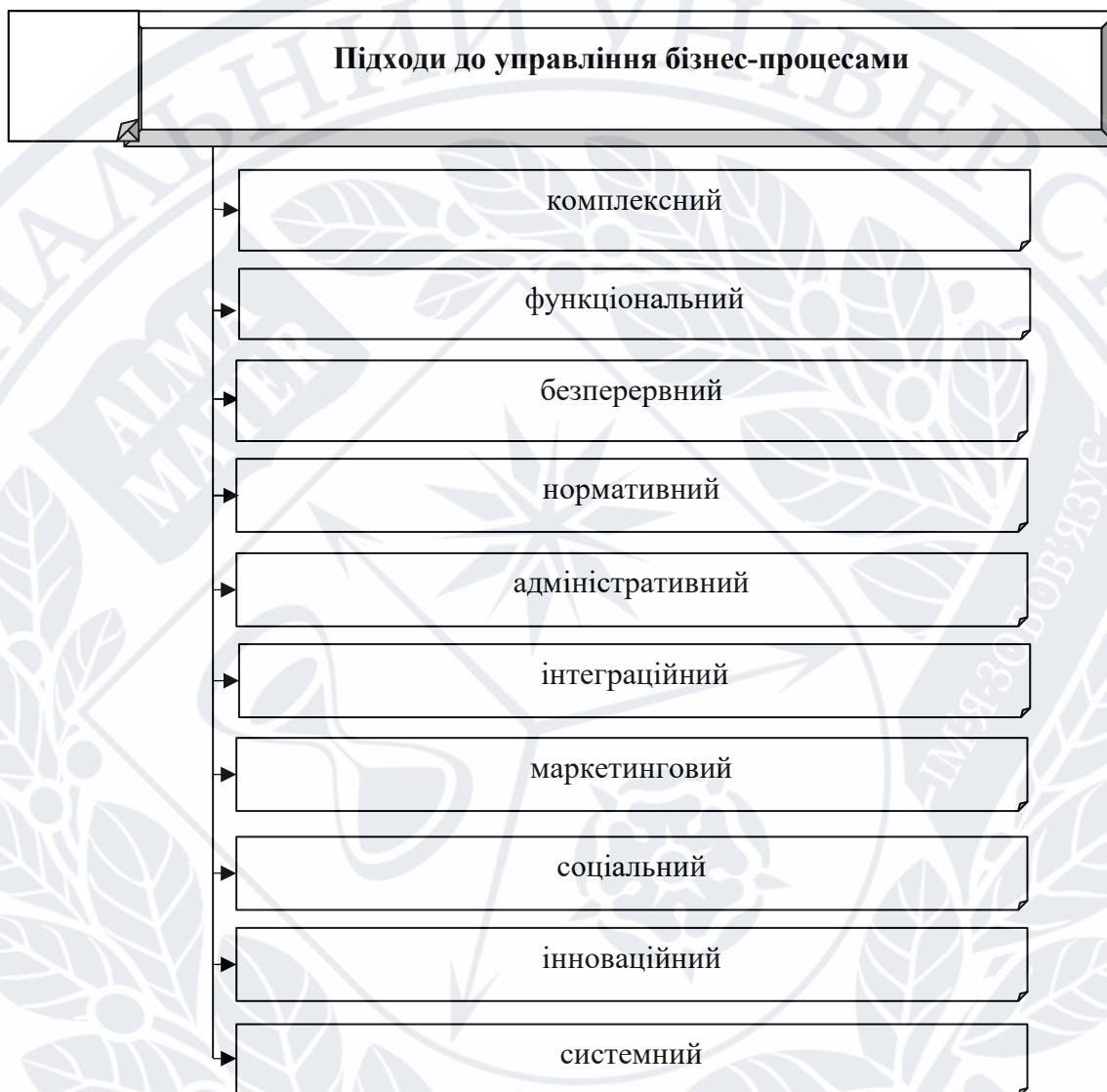


Рисунок 1.4 – Підходи до формування системи управління бізнес-процесами [9]

Розглянемо детальніше зазначені на рис. 1.4 підходи. Так, комплексний підхід до управління бізнес-процесами орієнтований на розгляд процесів як інтегрованої системи, що включає в себе усі аспекти та взаємозв'язки між ними. Цей підхід спрямований на реалізацію стратегії підприємства через оптимізацію та управління процесами у всій організації.

Функціональний підхід до управління бізнес-процесами розглядає процеси з точки зору окремих функцій або підрозділів підприємства, таких як

виробництво, маркетинг, фінанси тощо. Кожна функціональна область концентрується на своїй спеціалізації та оптимізації власних процесів.

Безперервний підхід в управлінні бізнес-процесами базується на постійному вдосконаленні та покращенні процесів. Він передбачає постійне циклічне вдосконалення через ітераційні кроки планування, виконання, перевірки та дії (PDCA).

Нормативний підхід до управління бізнес-процесами полягає у визначенні та впровадженні стандартів, правил та процедур для виконання певних процесів. В основі цього підходу лежить стандартизація та стабільність процесів.

Інтеграційний підхід орієнтований на інтеграцію усіх аспектів бізнес-процесів в комплексну систему. Його мета – забезпечити гармонійне співробітництво між різними частинами організації для оптимізації процесів та підвищення ефективності.

Маркетинговий підхід ставить за мету аналізувати та оптимізувати бізнес-процеси з точки зору побудови та збереження відносин з клієнтами. Він спрямований на вироблення продуктів чи послуг, що відповідають потребам клієнтів.

Соціальний підхід покликаний враховувати соціальні аспекти управління бізнес-процесами, зокрема відносини зі співробітниками, збереженням культури організації та впливом на соціальне середовище.

Інноваційний підхід спрямований на створення та впровадження новаторських ідей, технологій та методів для покращення бізнес-процесів. Він акцентує увагу на створенні нових підходів та використанні передових рішень.

Системний підхід передбачає розгляд бізнес-процесів як частини великої системи, в якій всі складові взаємодіють та впливають одне на одного. Цей підхід спрямований на розуміння взаємозв'язків та впливів між різними елементами організації [9].

Кожен із цих підходів має свої особливості та може бути використаний в залежності від потреб та контексту конкретної організації для оптимізації та керування її бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами на підприємстві ґрунтується на принципах, спрямованих на забезпечення сполученості та оптимальності у всій системі взаємопов'язаних складових, що створюють організаційну цілісність. У табл. 1.2 охарактеризовано основні принципи організації управління бізнес-процесами.

Таблиця 1.2 – Принципи організації управління бізнес-процесами підприємства [9]

Принципи	Характеристика
Безперервності	Принцип покликаний забезпечити неперервну та стабільну роботу процесів підприємства, орієнтований на постійне вдосконалення і оптимізацію бізнес-процесів, забезпечуючи їхню ефективність
Гнучкості	Принцип орієнтований на здатність бізнес-процесів адаптуватися до змін у середовищі, вимогах ринку чи стратегії підприємства
Цілеспрямованості	Основний принцип, який стверджує необхідність орієнтації бізнес-процесів на досягнення конкретних цілей організації. Всі етапи та дії управління процесами мають бути спрямовані на досягнення цілей компанії
Сумісності	Принцип передбачає взаємодію між різними бізнес-процесами, спрямовану на оптимізацію та підтримку загальних стратегічних цілей підприємства
Альтернативності	Управління бізнес-процесами повинно включати можливість вибору оптимальних шляхів виконання завдань.
Раціональності	Принцип, який підкреслює необхідність логічного та обґрунтованого підходу до управління бізнес-процесами, що полягає в здійсненні оптимальних рішень на основі об'єктивних даних та аналізу.
Відповідальності	Принцип ставить акцент на визначенні особистої відповідальності за виконання окремих бізнес-процесів та досягнення встановлених цілей, що сприяє ефективності та контролю в процесах управління.
Аналітичності	Принцип передбачає використання аналізу та моніторингу для оцінки ефективності бізнес-процесів. Аналіз дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони процесів, розуміти їхню продуктивність та виявляти можливості для оптимізації.
Соціальності	Важливість врахування та задоволення соціальних потреб управлінців, працівників та клієнтів підприємства під час управління бізнес-процесами.
Оперативності	Заснований на необхідності швидкого реагування та виконання рішень упродовж мінімального часу, що дозволяє підприємству бути більш конкурентоздатним на ринку.
Визначеності	Чіткість та ясність у визначенні цілей, завдань та результатів управління бізнес-процесами.
Керованості	Акцентує на можливості ефективного керування та контролю над реалізацією бізнес-процесів для досягнення стратегічних цілей
Рівноваги	Принцип заохочує до досягнення гармонії між різними сторонами діяльності компанії, такими як ефективність та якість, коротко- та довгострокові цілі, внутрішні та зовнішні чинники.

Управління бізнес-процесами підприємства пов'язане з формуванням

методів, інструментів, заходів організації та контролю за бізнес-процесами на всіх стадіях діяльності компанії [27, с. 164].

Система управління бізнес-процесами компаній будується на основі визначення певної етапності її організації. Для забезпечення відповідності окремих бізнес-процесів розробленій стратегії компанії необхідно визначити наступні етапи (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Етапи управління ефективністю бізнес-процесів компанії [56, с. 96]

Етапи управління ефективністю бізнес-процесів компанії є важливими для досягнення успішності та оптимізації функціонування. Цикл становить основу для постійного вдосконалення бізнес-процесів, спрямованого на досягнення оптимальної продуктивності та результативності компанії.

Отже, управління бізнес-процесами для фінансових компаній є критично важливим аспектом успішної діяльності, дозволяючи досягати оптимальних результатів, забезпечувати високу якість обслуговування та досягати стратегічних цілей у галузі фінансів.

1.3 Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів

При здійсненні управління БП важливим є проведення їх оцінки та аналізу.

Етапи оцінки управління БП компанії наведено на рис. 1.6.

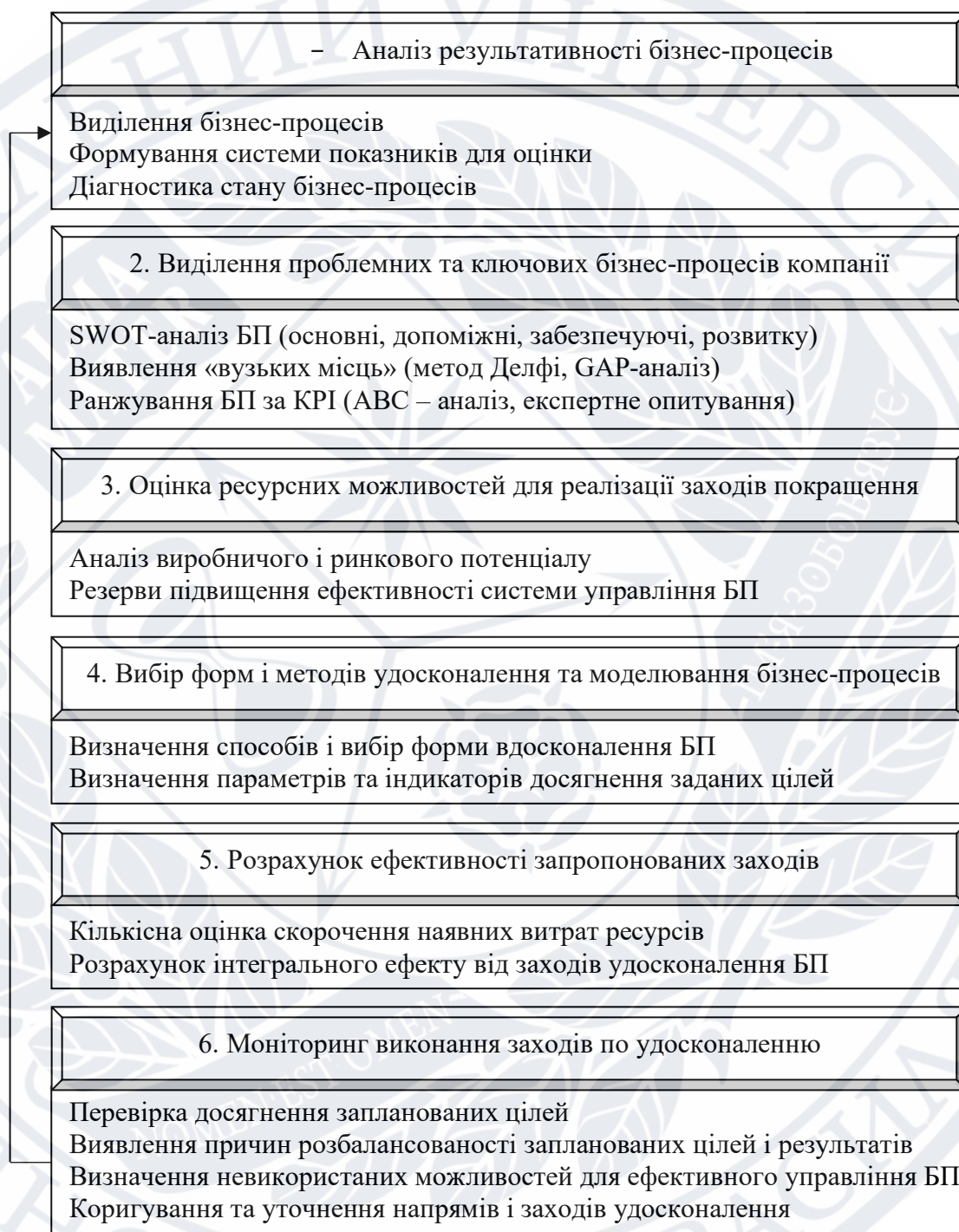


Рисунок 1.6 – Етапи оцінки управління БП компанії [23, с.294]

Процедура оцінювання управління бізнес-процесами налічує шість етапів. Починаючи з першого етапу, проводиться комплексна діагностика бізнес-

системи. Після отримання якісних та кількісних оцінок ефективності управління виокремлюються недоліки та вивчається можливість оптимізації функціонування компанії на основі наявних ресурсів. На цих етапах застосовують різні інструменти аналізу, які дозволяють ухвалити обґрунтовані управлінські рішення для моделювання та покращення БП.

Аналіз БП необхідно сприймати у широкому змісті – це робота із графічними схемами процесів і з усією доступною інформацією про процеси, із показниками вимірювання процесів, їх порівняльний аналіз тощо.

Методики аналізу БП можна умовно розділити на два види: якісний і кількісний (рис.1.7).

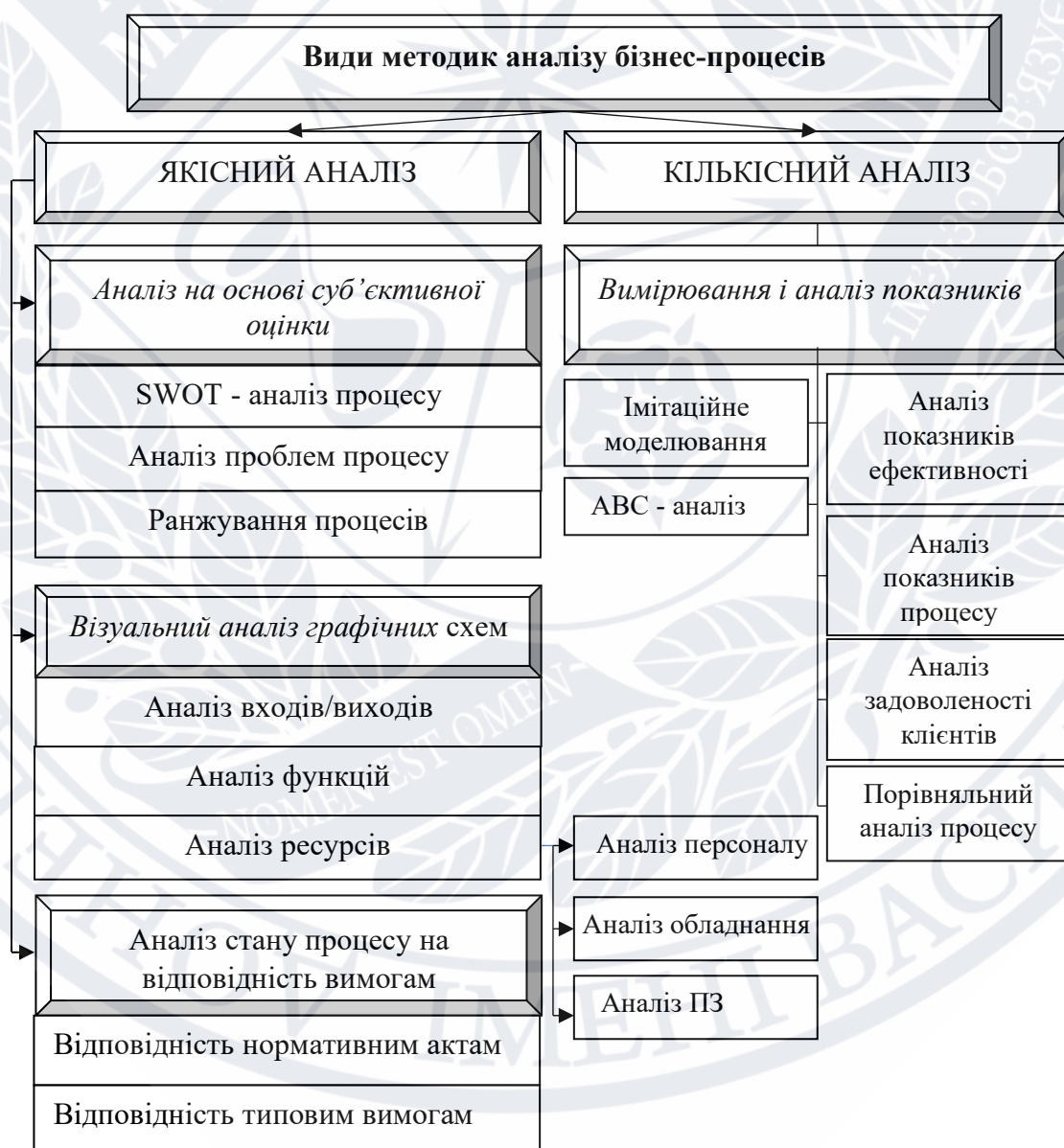


Рисунок 1.7 – Класифікація методик аналізу бізнес-процесів [31, с.43]

Методики якісного аналізу процесів ґрунтуються на:

- аналізі суб'єктивних оцінок стану процесу персоналом організації і зовнішніми фахівцями;
- візуальному аналізу графічних схем процесів;
- порівнянні процесу із окремими відповідними вимогами.

Методики основоположників реінжинірингу бізнес-процесів, таких як М. Хаммер, Д. Чампі, Т. Робсон, Д. Уллах та інші, є популярними в області аналізу та вдосконалення бізнес-процесів. Вони розробили методика для перегляду та оптимізації процесів з урахуванням потреб клієнтів, виявлення та усунення зайвих етапів, зменшення часу та витрат [31, с.41].

Окрім цього, існують загальновідомі методи аналізу для якісного оцінювання процесів:

- SWOT-аналіз – оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз компанії, що допомагає визначити стратегічні напрямки розвитку;
- Бостонська матриця (матриця зростання-частку ринку) – допомагає класифікувати продукти чи послуги компанії за рівнем їхньої привабливості на ринку та позиції на ринку;
- аналіз PESTLE – враховує політичні, економічні, соціальні, технологічні, правові та екологічні чинники, що можуть впливати на бізнес;
- аналіз причинно-наслідкових зв'язків (Ishikawa або «діаграма рибки») – допомагає виявити причини проблеми та її взаємозв'язки;
- аналіз процесів з використанням кількісних методів – статистичний аналіз або методи оптимізації процесів через математичне моделювання [31, с.41].

Методики дозволяють компаніям проводити аналіз та приймати обґрунтовані рішення щодо удосконалення бізнес-процесів та стратегій розвитку.

Окрім того, можна аналізувати відповідність процесів законодавчим і нормативним актам.

Кількісні показники процесу розділяють на дві групи: абсолютні і відносні.

До абсолютних показників відносять показники тривалості виконання процесу, технічні показники, показники затратності та якості. Відносні показники обраховуються на основі абсолютних показників.

В. Нетепчук зазначив, що будь-який БП характеризує три групи показників:

- показники стану протікання процесу;
- показники продукту процесу;
- показники задоволеності клієнтів процесу [31, с.42].

Кожен БП потребує індивідуального підходу до оцінки його результативності та ефективності, що базується на конкретних критеріях.

Показники стану протікання процесу можуть бути числовими величинами, які відображають стан процесу, такі як час, фінанси та ресурси, витрачені на його реалізацію. Ці показники можуть бути абсолютними або відносними. Наприклад, відсоток доходу від конкретної послуги від загального обсягу, коливання обсягів у залежності від сезонних факторів, зміни обсягів реалізації в порівнянні зі змінами тарифів тощо.

Також важливі показники продукту чи послуги, що відображають результат виконання процесу: абсолютний обсяг наданих послуг, порівняння обсягів послуг із замовленими чи потрібними, кількість помилок чи відмов у наданні послуг, перелік наданих чи проданих послуг порівняно з планованими обсягами тощо.

Показники задоволеності клієнтів процесу відображають ступінь задоволеності споживачів результатами процесу, включаючи отриману продукцію чи послуги. Тут важливо розрізняти задоволеність внутрішніх та зовнішніх (кінцевих) споживачів виходом процесу – продукцією чи послугою, яку вони отримали [31, с.42].

Серед інструментів для оцінки та аналізу бізнес-систем переважають аналітичні методи, які наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3 – Аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів [22, с. 66]

Інструменти	Призначення
Діаграма Ісікави	Графічний метод візуалізації послідовності подій, взаємозв'язків та ресурсів у процесі для виявлення можливих проблемних зон та покращень.
«П'ять запитань»	Метод, який базується на визначенні ключових етапів процесу через п'ять основних запитань: хто, що, коли, де і чому, щоб з'ясувати, як краще оптимізувати ці етапи.
АВС	Метод, який застосовується для класифікації або сортування елементів за їхньою важливістю. Основна ідея полягає в тому, щоб ідентифікувати ключові елементи або об'єкти, які мають найбільший вплив або значення для бізнесу. Це дозволяє оптимізувати управління ресурсами, зосереджуючи їх на найбільш важливих або впливових аспектах діяльності підприємства.
Аналіз на основі показників КРІ	Метод КРІ (Ключові результативні показники) полягає у визначенні та вимірюванні показників, які є ключовими для досягнення стратегічних цілей підприємства. Основна ідея полягає в тому, щоб вибрати декілька ключових показників, які найкраще відображають ефективність та успішність бізнесу.

Аналітичні інструменти допомагають підприємствам аналізувати, оцінювати та вдосконалювати їхні БП для забезпечення оптимальної ефективності та результативності.

Одним із методів опису БП та технологією організації бізнесу на основі процесного підходу і корпоративних інформаційних систем є метод Workflow. Основна ідея полягає у візуалізації послідовності етапів робочих процесів, їхніх взаємозв'язків, ролей учасників і автоматизації операцій [7].

Метод Workflow дозволяє:

- моделювати процеси – визначити послідовність кроків, учасників, ресурси та рішення, необхідні для завершення конкретної задачі або процесу в компанії;
- оптимізувати робочі процеси – ідентифікувати можливість оптимізації, зменшення зайвих кроків або ресурсів, а також поліпшення продуктивності;
- автоматизувати процеси – інтегрувати програмні рішення або інформаційні системи для автоматизації виконання певних етапів бізнес-процесу;
- керувати ресурсами – управляти розподілом завдань, контролювати

виконання кожного етапу та моніторити результати [7].

Workflow може бути представлений у вигляді діаграм, таких як діаграми потоку роботи (Flowcharts), BPMN-діаграми (Business Process Model and Notation), UML-діаграми (Unified Modeling Language) тощо. Використання методу Workflow допомагає покращити управління бізнес-процесами та забезпечує більшу ефективність та продуктивність в компанії [7].

Таким чином, у першому розділі роботи розглянуто сутнісно-змістову характеристику бізнес-процесів для фінансових компаній; охарактеризовано управління бізнес-процесами для фінансових компаній; визначено методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

Визначено, що фінансові компанії – це організації, які спеціалізуються на наданні фінансових послуг. Ключову роль для фінансових компаній відіграють бізнес-процеси, оскільки вони є основою їхньої діяльності та визначають спосіб виконання операцій, надання послуг та управління ресурсами.

Узагальнено теоретичні розробки у сфері процесного управління та запропоновано авторське визначення категорії «бізнес-процес фінансових компаній», що є послідовністю взаємопов'язаних та узгоджених дій, які взаємодіють між собою для надання високоякісних послуг, спрямованих на досягнення фінансових цілей компаній.

Виділено підходи до управління бізнес-процесами: комплексний, функціональний, безперервний, нормативний, адміністративний, інтеграційний, маркетинговий, соціальний, інноваційний, системний підхід.

Висновок до розділу 1

У першому розділі роботи розглянуто сутнісно-змістову характеристику бізнес-процесів для фінансових компаній; охарактеризовано управління бізнес-процесами для фінансових компаній; визначено методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів.

Узагальнено теоретичні розробки та запропоновано авторське визначення дефініції «бізнес-процес фінансових компаній», що є послідовністю

взаємопов'язаних та узгоджених дій, які взаємодіють між собою для надання високоякісних послуг, спрямованих на досягнення фінансових цілей компаній.

Виділено підходи до управління бізнес-процесами: комплексний, функціональний, безперервний, нормативний, адміністративний, інтеграційний, маркетинговий, соціальний, інноваційний, системний підхід.

Розглянуто принципи організації управління бізнес-процесами підприємства: Безперервності, гнучкості, цілеспрямованості, сумлінності, раціональності, альтернативності, відповідальності, аналітичності, соціальності, оперативності, керованості, рівноваги.

Проаналізовано етапи управління ефективністю бізнес-процесів компанії, які є важливими для досягнення успішності та оптимізації функціонування.

Охарактеризовано етапи процедури оцінювання управління бізнес-процесами.

Розглянуто класифікацію методик аналізу бізнес-процесів та виділено методику кількісного та якісного аналізу, які в свою чергу поділяються за класифікаційними ознаками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ ФК «АМПІР КАПІТАЛ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Товариство з обмеженою відповідальністю фінансова компанія «Ампір Капітал» (ТОВ ФК «Ампір Капітал») – юридична структура, яка функціонує на ринку фінансових послуг, надаючи клієнтам перелік різноманітних фінансових послуг.

ФК «Ампір Капітал», відноситься до групи компаній KVADRA INVEST, представляє ефективний інструмент на ринку фінансових та факторингових послуг, що допомагає здійснювати економічно вигідні рішення, яким надається фінансова свобода для майбутнього розвитку бізнесу.

Професійна команда «Ампір Капітал» має значний досвід у фінансовій сфері. За час своєї діяльності вони встановили міцні зв'язки з певною кількістю державних та приватних структур, що дозволяє отримувати повну інформацію та ефективно співпрацювати з банківськими та державними установами з фінансових питань.

Послуги ТОВ ФК «Ампір Капітал» охоплюють викуп кредитів клієнтів, факторингові операції, придбання майна та промислових активів неплатоспроможних банків, а також реструктуризацію кредитів для стабілізації фінансового стану клієнтів.

ТОВ ФК «Ампір Капітал» пропонується якісний сервіс, швидка реакція та використання сучасного програмного забезпечення, що дозволяє кожному клієнту знаходити оптимальні та перспективні рішення на фінансовому ринку України.

Загальну інформацію про досліджувану фінансову компанію розглянуто у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна інформація про ТОВ ФК «Ампір Капітал» [43]

Назва компанії (повне найменування)	Товариство з обмеженою відповідальністю фінансова компанія «Ампір Капітал»
Скорочена назва	ТОВ ФК «Ампір Капітал»
Місце знаходження	Україна, 01054, м. Київ, Шевченківський район, вул. І.Франка, буд. 22-24, літ. «А», приміщення №31.
Дата створення	15.12.2016 року
Код ЄДРПОУ	41030047
Вид економічної діяльності	64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у. 64.19 Інші види грошового посередництва 64.91 Фінансовий лізинг 64.92 Інші види кредитування
Телефон	+380676969968
Вебсайт	https://www.ampircapital.com/ua/pro-nas
Кількість працівників	5
Директор	В.М. Шумавцов

Організаційна структура ТОВ ФК «Ампір Капітал» відіграє ключову роль у визначенні взаємозв'язків та ієрархії усередині компанії. Вона визначає, як приймаються рішення, як передається інформація, та як проходить керування по всій структурі. Це важливий аспект у встановленні ефективного взаємодії між відділами та забезпеченні оптимального функціонування компанії в цілому.

На рис. 2.1 наведено організаційну структуру досліджуваної фінансової компанії.

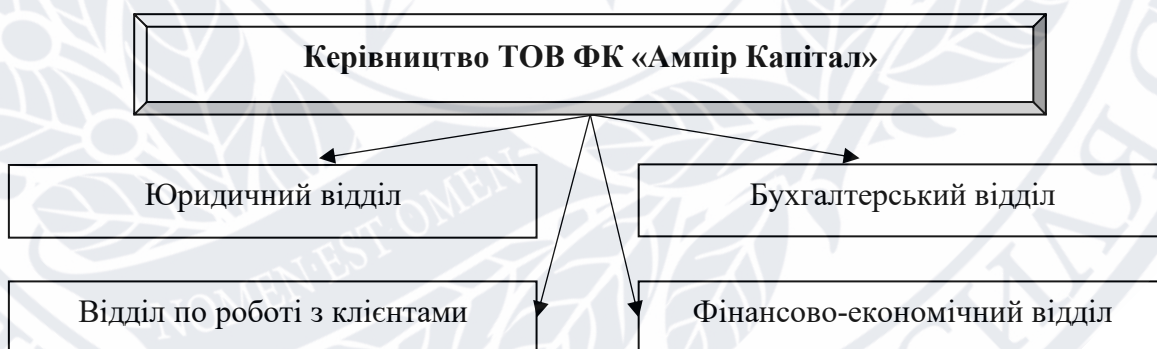


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ ФК «Ампір Капітал» [37]

Як видно з даних рис. 2.1, структурно досліджувана фінансова компанія складається з 4 відділів, кожен з яких представляє один працівник.

Працівник юридичного відділу аналізує правові аспекти операцій з надання фінансових послуг, контролює дотримання норм чинного

законодавства при укладенні договорів, захищає права та інтереси товариства правовими засобами.

Фінансово-економічний відділ оцінює фінансові ризики, аналізує фінансово-економічний стан підприємств та розробляє шляхи оптимізації діяльності компанії.

Бухгалтерський відділ слідкує за правильним відображенням операцій з надання фінансових послуг на підставі договорів з урахуванням вимог законодавства.

Відділ по роботі з клієнтами супроводжує укладені договори про надання фінансових послуг.

Керівництво проводить розробку напрямків та визначає найбільш ефективні способи надання фінансових послуг.

Фінансові компанії надають різноманітні фінансові послуги, що призначені для задоволення фінансових потреб клієнтів. Основні послуги, що їх пропонує ТОВ ФК «Ампір Капітал», представлені на рис. 2.2.

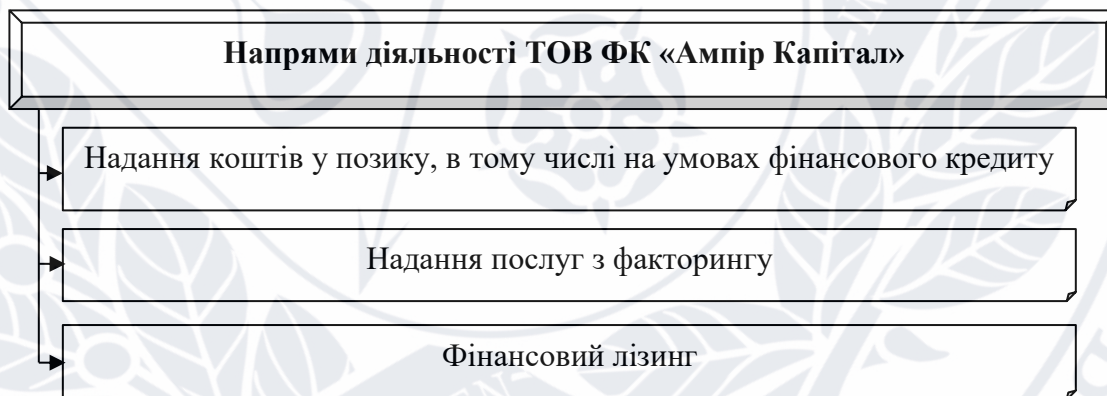


Рисунок 2.2 – Основні напрями діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал» [43]

Для економічної оцінки компанії необхідно провести комплексний аналіз її фінансового стану та діяльності.

Фінансовий аналіз є важливим інструментом для розуміння фінансового стану компанії, дозволяє отримати об'єктивну картину щодо діяльності компанії, перевірити її ефективність та стабільність. На основі аналізу показників виділяються переваги та недоліки компанії, що допоможе визначити стратегію

подальшого розвитку, прийняти управлінські рішення та розробити плани для покращення фінансової ситуації компанії.

Проаналізуємо ліквідність ТОВ ФК «Ампір Капітал». Взагалі, ліквідність компанії – це її здатність перетворити актив на гроші швидко і без втрат її ринкової вартості. Аналіз ліквідності здійснюється на підставі порівняння обсягу поточних зобов'язань із наявністю ліквідних коштів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз показників ліквідності ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2020-2022 рр. [15, 16, 17]

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2020р. (+,-)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт покриття балансу	0,66	0,59	0,78	+0,12
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,66	0,59	0,78	+0,12
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00003	0,002	0,02	+0,02

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що у ТОВ ФК «Ампір Капітал» коефіцієнт покриття балансу за три роки збільшився на 0,12 одиниць, і становив у 2022 році – 0,78 одиниць. Розраховані дані показують, що на кожну гривню ПЗК у 2020 році припадало лише 66 коп., а у 2022 році 78 коп. Хоча по нормативним значенням оборотні активи мають повністю покривати величину ПЗК.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує частину ПЗК, яку фінансова компанія здатна погасити швидколіквідними грошовими активами. Значення показника покриття балансу та коефіцієнту швидкої ліквідності у ТОВ ФК «Ампір Капітал» збігаються, оскільки у компанії немає в наявності запасів, які мають вплив на значення показника.

У досліджуваній компанії можна спостерігати тенденцію збільшення даного показника, тобто у ТОВ ФК «Ампір Капітал» збільшувалась кількість швидко ліквідних активів для покриття ПЗК. Значення показника у 2020 та 2022 рр. відповідало нормативу 0,6-0,8, лише у 2021 році значення показника було дещо менше нормативного, оскільки у ТОВ ФК «Ампір Капітал» було багато оборотних активів та збільшилась кількість ПЗК.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частину ПЗК, яку

компанія здатна погасити грошовими коштами (найбільш ліквідними активами). Оптимальним варіантом є ситуація, коли показник абсолютної ліквідності становить 0,2, проте компанією не досягається такий рівень. Значення даних коефіцієнтів замалі, за рахунок дуже малих сум грошових коштів, особливо у 2020 році – лише 2 тис. грн та відповідно великих сум заборгованості. У 2022 році лише 2% своїх короткострокових боргів компанія могла погасити миттєво.

В цілому, аналіз діяльності компанії показав позитивну динаміку показників у 2020-2022 рр. ТОВ ФК «Ампір Капітал» мало змогу частково покрити ПЗК наявними ліквідними активами.

Фінансова стійкість фінансової компанії – це її здатність ефективно вирішувати фінансові проблеми та витримувати зовнішні та внутрішні фінансові впливи, забезпечуючи при цьому стабільність та надійність фінансових операцій.

У табл. 2.3 наведено показники фінансової стійкості та платоспроможності ТОВ ФК «Ампір Капітал», розраховані на основі форми звітності «Баланс» за 2020-2022 рр., що зазначені у додатках А, Б, В.

Таблиця 2.3 – Фінансова стійкість та платоспроможність ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2020-2022 рр. [15, 16 ,17]

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2020р. (+,-)
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,07	0,03	0,03	-0,04
Коефіцієнт фінансової залежності	14,28	33,33	33,33	+19,05
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-0,32	-0,40	-0,21	+0,10
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,93	0,97	0,97	+0,04
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,08	0,03	0,03	-0,05
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,07	0,03	0,03	-0,04

Коефіцієнт фінансової незалежності показує на скільки компанія є незалежною від кредиторів і здатна самостійно фінансувати свою діяльність. Оптимальним значенням показника вважається 0,5.

У досліджуваній компанії за період, що аналізується, спостерігаємо тенденцію погіршення показника, тобто зменшення і так несуттєвого рівня

незалежності. Так, у 2020 р. коефіцієнт становив 0,07, а у 2021 та 2022 рр. значення коефіцієнту зменшилось за рахунок суттєвого збільшення суми активів компанії та становило 0,03.

Отже, можна констатувати, що компанія повністю залежить від позикових коштів та здатна лише 3% коштів фінансувати власним капіталом.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником до попереднього і показує, на скільки компанія є залежною від кредиторів. За досліджуваний період значення коефіцієнтів збільшилось на 19,05, що показує збільшення залежності ТОВ ФК «Ампір Капітал» від зовнішніх кредиторів у 2022 році порівняно з даними 2020 року.

Відношення власного оборотного капіталу до його загальної суми має назву коефіцієнту маневреності ВК і показує, яка частина ВК знаходиться в обороті, а яка капіталізована.

У ТОВ ФК «Ампір Капітал» даний показник за 2020-2022 рр. збільшився на 0,10, тобто власний капітал знаходився у формі, яка забезпечувала гнучкість використання власних засобів ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу показує, що у 2022 році 97% активів компанії фінансувалися за рахунок позикового капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності показує можливість компанії відповісти за свої фінансові зобов'язання у майбутньому, зокрема, у середньо- та довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки ВК в гривнях припадає на зобов'язання товариства. Нормативні значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5.

У 2020 році на кожну гривню ПЗК припадало 8 коп. ВК, у 2021 та 2022 рр. – 3 коп. Тобто у компанії значення нижче 0,67, що свідчить про високий рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової стійкості вказує на здатність підприємства зберігати свою фінансову стійкість на протязі тривалого періоду. Він визначається як співвідношення ВК та довгострокових зобов'язань до загальної суми пасивів компанії. Значення коефіцієнта дорівнює значенням коефіцієнтів фінансової

незалежності, оскільки у товариства відсутні довгострокові зобов'язання. Коефіцієнт показує, яка частка активів компанії може бути покрита за рахунок ВК та довгострокового фінансування. 7% активів підприємства у 2020 році фінансувалися за рахунок постійного капіталу, а у 2022 році відсоток зменшився до 3%, що є свідченням дуже високого ризику банкрутства для ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Фінансові результати відображаються в Звіті фінансові результати. Розглянемо результати діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2020-2022 рр. у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Фінансові результати діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2020-2022 рр., тис. грн. [15, 16,17]

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2020р. (+,-)
	2020	2021	2022	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15279,0	24910,0	13330,0	-1949,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	9692,0	9857,0	3122,0	-6570,0
Валовий прибуток	5587,0	15053,0	10208,0	+4621,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	1074,0	1096,0	172,0	-902,0
Фінансовий результат до оподаткування	379,0	1083,0	168,0	-211,0
Чистий прибуток (збиток)	301,0	861,0	138,0	-163,0

Оцінивши фінансові результати діяльності компанії необхідно відмітити, що за 2020-2022 рр. зменшилися всі значення показників окрім валового прибутку. Так, чистий дохід від реалізації послуг зменшився за аналізований період і становив у 2022 році 13,3 млн. грн., що майже на 2 млн. грн. менше ніж у 2020 році. Це пов'язано з тим, що 2020 рік для ТОВ ФК «Ампір Капітал» виявився доволі важкий через карантинні обмеження та заморожування більшості відносин з клієнтами.

Стосовно фінансових результатів діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал», то, як уже було зазначено, у період пандемії коронавірусу за рахунок зменшення кількості клієнтів, фінансові результати діяльності зменшилися.

Фінансові результати від операційної діяльності суттєво зменшились за рахунок адміністративних витрат та інших операційних витрат, не дивлячись на доволі суттєві суми інших операційних доходів. Фінансові результати до оподаткування зменшились за рахунок понесених фінансових витрат у сумі 5 та 13 тис. грн у 2021 та 2022 рр. Чистий фінансовий результат формувався з фінансових результатів до оподаткування за мінусом витрат на податок на прибуток у розмірі 30 та 222 тис. грн. у 2021 та 2022 рр.

Отже, кінцевим результатом діяльності досліджуваної компанії у 2022 році був прибуток у розмірі 138 тис. грн.

Для наочності динаміку результатів діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал» наведено на рис. 2.3.

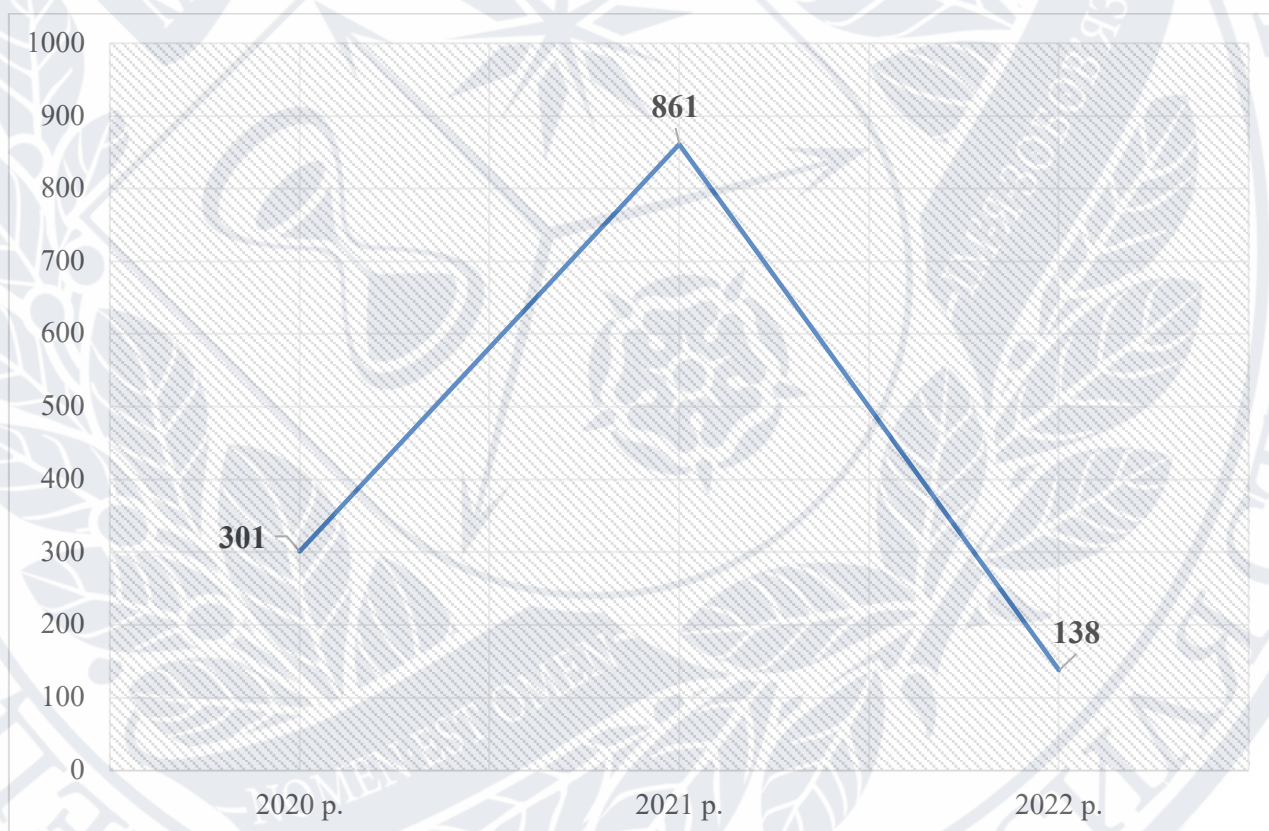


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2020-2022 рр., тис. грн.

З рис. 2.3 чітко видно які результати діяльності отримала фінансова компанія протягом досліджуваного періоду: у 2020 році через карантинні обмеження прибуток становив 301 тис. грн., у 2021 році при покращенні умов

функціонування, його величина збільшилась майже у три рази та становила 861 тис. грн., однак військові події 2022 року, неможливість позичальників вчасно повернути борги, відмова від послуг компанії призвела до зменшення прибутку у більш ніж 6 разів.

Отже, ТОВ ФК «Ампір Капітал» є залежною від кредиторів та фінансово нестабільною, ризик банкрутства у 2022 році для фінансової компанії суттєво збільшився, тобто існують серйозні загрози фінансовій стабільності та можливість недостатньої спроможності виконати фінансові зобов'язання.

2.2 Діагностика системи управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Система управління представляє собою комплексний підхід до організації та оптимізації роботи компанії, спрямована на досягнення оптимальних результатів у роботі компанії, забезпечуючи її ефективність, адаптивність до змін та конкурентоспроможність.

На рис. 2.4 наведено систему управління фінансовою компанією «Ампір Капітал».



Рисунок 2.4 – Система управління ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Як слідує з рис. 2.4, в системі управління ТОВ ФК «Ампір Капітал»

виділено 8 основних аспектів: клієнти, послуги, культура, персонал, процеси, проекти, технології та цілі. Бізнес-процесам компанії належить одна з ключових позицій.

На рис. 2.5 охарактеризуємо основні види бізнес-процесів досліджуваної фінансової компанії.

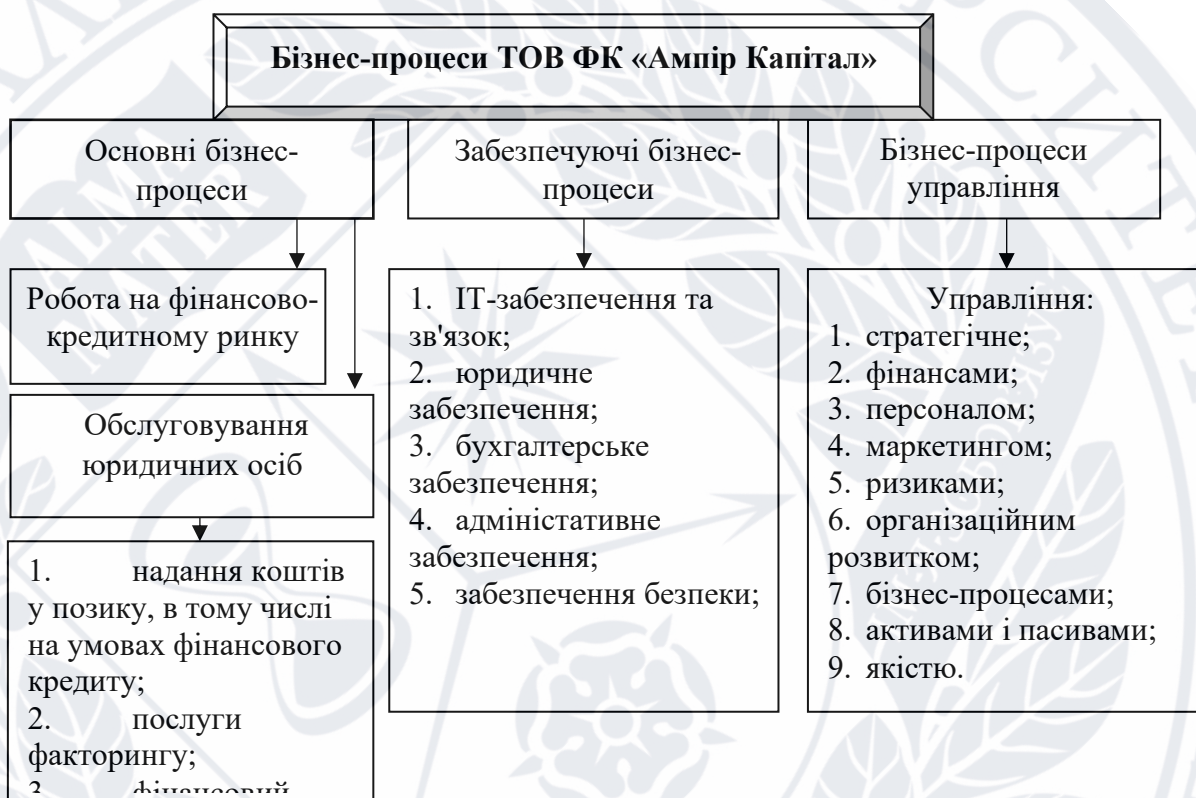


Рисунок 2.5 – Основні види бізнес -процесів ТОВ ФК «Ампір Капітал»

З даних рис. 2.5 видно, що у ТОВ ФК «Ампір Капітал» можна виділити три види бізнес-процесів: основні, забезпечуючі процеси та бізнес-процеси управління.

Як свідчать дані, основними бізнес-процесами компанії є робота на фінансово-кредитному ринку щодо обслуговування юридичних осіб стосовно надання переліку послуг з надання кредиту, факторингових операцій та лізингових послуг.

Умови надання основних послуг, ціни та тарифи наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.5 – Умови надання основних послуг ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2022 р. [34]

Вид послуги	Умови надання
Надання коштів у позику	Строк 1-5 років, з % ставкою, в залежності від фінансового стану позичальника, строку кредитування та наявності забезпечення – від 0,00001% річних, комісії за надання кредиту – від 0,00 грн.
Факторинг	Послуги з викупу права вимоги грошових коштів за поставлену продукцію (виконані роботи, надані послуги) шляхом перерахування частини їх вартості у вигляді авансу на поточний рахунок клієнта – 2-3% від загальної суми прав вимоги (не менше 5 тис. грн.). Авансування в розмірі до 90%, строк фінансування до 120 днів.
Фінансовий лізинг	Термін лізингу від 12 до 48 місяців, авансовий платіж – від 30% вартості предмета лізингу, ефективна ставка за користування коштами – з розрахунку не менше 30% річних

Так, дані табл. 2.5 свідчать, що фінансова компанія надає кошти у позику в залежності від різних чинників, однак відсоткова ставка може становити навіть 0,00001% річних, тоді як умовами отримання лізингової послуги є річна відсоткова ставка в розмірі не менше 30%. Саме тому послуги фінансового лізингу не дуже поширені у діяльності компанії, найбільше проводиться кредитних операцій.

Отже, однією з основних послуг ТОВ ФК «Ампір Капітал» є надання коштів у позику, в тому числі на умовах фінансового кредиту.

Фінансовим інструментом для зменшення ризиків фінансової компанії в разі неповернення боржниками позичених коштів є коефіцієнт резервування, який відображає обсяг коштів, які компанія утримує як резерви для покриття можливих втрат від неповернення кредитів. Цей коефіцієнт відображає частку резервів, які ТОВ ФК «Ампір Капітал» встановлює відносно суми кредитів, що надані, або ризиків, пов'язаних з цими кредитами.

У табл. 2.6 наведено основні коефіцієнти резервування у кредитних операціях.

Таблиця 2.6 – Коефіцієнти резервування у кредитних операціях ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2022 р. [13, 14]

Категорія кредитної операції	Коефіцієнт резервування
«Стандартна»	2
«Під контролем»	5
«Субстандартна»	40
«Сумнівна»	80
«Безнадійна»	100

Так, дані табл. 2.6 свідчать, що чим надійніша кредитна операція тим менший коефіцієнт резервування. Якщо операція сумнівна чи безнадійна, то коефіцієнт резервування дорівнює відповідно 80 та 100.

В табл. 2.7 охарактеризовано кредитну діяльність ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Таблиця 2.7 – Кредити видані ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2020-2022 рр., тис. грн. [15, 16, 17]

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2020р. (+,-)
	2020	2021	2022	
Кредити надані юридичним особам	64624	202261	191850	+127226
Кредити надані фізичним особам	-	-	-	-
Право грошової вимоги за кредитами	5567	4074	4074	-1520
Нараховані відсотки за кредитами	2605	5907	5789	+3184
Всього кредити надані, викуплені та нараховані відсотки	72796	212242	201713	+128917
Резерв знецінення кредитів наданих	2086	10113	14421	+12335
Резерв викуплених кредитів	56	204	204	+148
Чиста балансова вартість кредитів	60961	201925	187088	+126127
в т.ч. довгострокових кредитів наданих	29974	94401	50918	+20944
короткострокових кредитів наданих	32564	97746	126511	+93947
викуплених кредитів	5511	3870	3870	-1641
нараховані відсотки за кредитами	2605	5907	5789	3184

Як свідчать дані табл. 2.7, ТОВ ФК «Ампір Капітал» не співпрацює з фізичними особами, а кредити надаються лише юридичним особам, сума яких за 2020-2022 рр. збільшилась на 127 млн. грн.

Сума нарахованих відсотків за кредит також збільшилась за три роки на більш ніж 3 млн. грн.

Резерв знецінення кредитів також збільшився на більш ніж 12 млн. грн. за рахунок збільшення сум кредитів та збільшення кількості сумнівних та безнадійних кредитних операцій.

Характеристику коротко- та довгострокових кредитів, величину резервів під їх знецінення наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Довгострокові та короткострокові кредити видані юридичним особам ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2020-2022 рр., тис. грн. [15, 16, 17]

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2020р. (+,-)
	2020	2021	2022	
Короткострокові кредити видані	33546	102891	139648	+106102
Резерв під знецінення кредитів короткострокових	682	5145	13137	+12455
Чиста балансова вартість короткострокових кредитів наданих	32564	97746	126511	+93947
Довгострокові кредити видані	31078	99369	52202	+21124
Резерв під знецінення кредитів довгострокових	1104	4968	1284	+180
Чиста балансова вартість довгострокових кредитів	29974	94401	50918	+20944

Як свідчать дані табл.2.8, ТОВ ФК «Ампір Капітал» надає як коротко- так і довгострокові кредити. Величина короткострокових кредитів за 2020-2022 рр. збільшилась на майже 94 млн. грн., тоді як довгострокових кредитів – майже на 21 млн. грн.

Розглянемо приклад розрахунку для позичальника ТОВ ФК «Ампір Капітал» короткострокового кредиту у розмірі 995 тис. грн., тоді:

- загальна вартість кредиту буде: 1174100,00 грн.
- платіж за кредитом за перший місяць: 82916,67 грн.
- сума процентів за перший місяць: 15920,00 грн.
- загалом за перший місяць: 98836,67 грн.

– строк кредиту: 12 місяців

У табл. 2.9 наведено графік погашення основної суми боргу та відсотків позичальником ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Таблиця 2.9 – Графік погашення основної суми боргу та відсотків позичальником ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Дата погашення	Дата погашення	Сума щомісячного платежу по кредиту, грн.	Сума відсотків, грн.	Всього, грн.
Січень	2024	82916,67	15920,00	98836,67
Лютий	2024	82916,67	15920,00	98836,67
Березень	2024	82916,67	15920,00	98836,67
Квітень	2024	82916,67	15920,00	98836,67
Травень	2024	82916,67	15920,00	98836,67
Червень	2024	82916,67	15920,00	98836,67
Липень	2024	82916,67	13930,00	96846,67
Серпень	2024	82916,67	13930,00	96846,67
Вересень	2024	82916,67	13930,00	96846,67
Жовтень	2024	82916,67	13930,00	96846,67
Листопад	2024	82916,67	13930,00	96846,67
Грудень	2024	82916,63	13930,00	96846,63
Сума:	х	995000,00	179100,00	1174100,00

З даних табл. 2.9 видно, які суми помісячно має сплачувати позичальник, яка сума тіла кредиту, яка сума відсотків. Так, отримуючи необхідну суму в розмірі 995 тис. грн. позичальник має через рік повернути загальну вартість кредиту у розмірі 1174,1 тис. грн. Основні характеристики кредитування суб'єктів досліджуваної фінансової компанії наведено в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Кредитування суб'єктів ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2020-2022 рр., млн. грн. [13, 14]

Показник	Роки			Відхилення 2022р. від 2020р. (+,-)
	2020	2021	2022	
Кількість укладених договорів	4	17	9	+5
Кількість виконаних договорів	2	39	7	+5
Сума виданих кредитів	3940,0	13758,0	74991,0	+71051,0
Сума погашених кредитів	2188,0	22669,7	109350,0	+107162,0
Сума резервів, сформованих за звітний період	211,0	448,4	370,3	+159,3
Сума нарахованих %	392,0	998,8	2086,0	+1694,0
Сума вимог за договорами	12569,0	19805,6	183218,0	+170649,0

Дані табл. 2.10 свідчать, що у 2022 році компанією було укладено 9 договорів, 7 з яких було виконано. Згідно 2 договорів кредитні кошти ще мають бути погашені. Сума погашених кредитів становила 109,4 млрд. грн.

У 2020 році кількість укладених договорів та суми кредитів були суттєво меншими. Так, сума виданих кредитів становила майже 4 млрд. грн, а сума погашених кредитів становила більше 2 млрд. грн. Відповідно величина сформованих фінансовою компанією резервів також була меншою. Сума вимог за договорами за 2020-2022 рр. збільшилась на 170 млрд. грн., що є доволі суттєвим показником. Причиною менших обсягів діяльності компанії є період пандемії, який призупинив тимчасово діяльність всіх сфер економіки.

Важливою для розуміння та оптимізації кожного етапу видачі кредиту є модель оточення бізнес-процесу, яку створюють перед ретельним описом для того, щоб показати межі процесу (вхід-вихід, початок-завершення) і атрибути (автоматизують його інформаційні системи, показники, власник, виконавці тощо).

На рис. 2.6 наведено модель бізнес-процесу видачі кредиту.



Рисунок 2.6 – Модель бізнес-процесу видачі кредиту

Як видно з даних рис. 2.6 межами процесу входу є звернення клієнта та заява на тримання кредиту, процес видачі кредиту передбачає проходження основних етапів, проходження яких супроводжується використанням

комп'ютера, а на виході при позитивному рішенні підтверджується факт видачі кредиту, підписується кредитний договір та клієнт отримує кредит.

Окрім надання коштів у позику, ТОВ ФК «Ампір Капітал» надає факторингові послуги (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Факторингові послуги ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2020-2022 рр., млн. грн. [13, 14]

Послуга	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р. від 2020 р. (+,-)
Кількість укладених договорів	2	5	1	-1
Кількість виконаних договорів	1	20	2	+1
Сума договорів укладених у звітному періоді	108,2	7788,1	110,0	+1,8
Сума вимог за договорами на початок періоду	51,0	10628,0	70,0	+19,0
Сума вимог за договорами, придбаними за період	108,2	7788,1	110,0	+1,8
Сума вимог за договорами, погашеними за звітний період	-	18013,9	-	-
Сума вимог за договорами, відступленими за звітний період	159,2	-	180,0	+20,8
Сума резервів, сформованих за звітний період	-	15,2	-	-
Сума вимог за договорами на кінець періоду	189,0	387,0	387,0	+198,0

Як показують дані табл. 2.11, факторингові послуги були максимально реалізовані у 2021 році. Кількість укладених договорів становила 5, а виконаних 20. У 2020 році кількість договорів обмежувалась карантинними умовами, також зупинилась тимчасово діяльність у 2022 році – році повномасштабного вторгнення РФ.

Також ТОВ ФК «Ампір Капітал» окрім надання коштів у позику та факторингових послуг надає лізингові послуги, які надавались компанією лише у 2022 році, у 2020 та 2021 рр. таких послуг компанія не надавала, саме тому характеристика лізингових послуг буде за 2022 рік (табл.2.12).

Таблиця 2.12 – Лізингові послуги ТОВ ФК «Ампір Капітал» у 2022 рр., млн. грн. [14]

Послуга	Сума, млн. грн.
Вартість фінансового предмета лізингу за новими договорами	12,3
Вартість нового договору	13,0
Вартість предмета лізингу з ПДВ у розрізі джерел фінансування	12,3
Загальна вартість активів, щодо яких були укладені договори	12,3

Дані табл. 2.12 свідчать, що послуги фінансового лізингу було надано лише у 2022 році на суму 13,0 млн. грн.

Отже, можна констатувати, що основними послугами компанії «Ампір Капітал» є: надання коштів у позику, факторингові та лізингові послуги. Найбільш розповсюдженою послугою компанії є кредитування юридичних осіб, прибуток від надання факторингових послуг знаходиться на другому місці, а найменш затребуваними у компанії є лізингові послуги.

Система управління бізнес-процесами має важливе значення у забезпеченні ефективності та оптимізації всіх процесів, що відбуваються в діяльності фінансової компанії, оскільки допомагає компаніям оптимізувати та підтримувати ефективність своєї діяльності, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати стабільність в умовах змін на фінансовому ринку.

2.3 Механізм управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Для ефективної діяльності фінансової компанії необхідно моделювати бізнес-процеси. На рис.2.7 наведено модель бізнес-процесів, на якій виділено механізм управління.

З даного рис. 2.7 видно, що процесний підхід орієнтований на клієнтів. Саме вони формують попит на послуги певного виду, якості та в певній кількості. Завдяки задоволенню вимог функціонує компанія, а отже бізнес-система має будуватися з урахуванням цих вимог. При цьому важливим стає кінцевий результат діяльності компанії. Проте задля отримання запланованого виходу керівники ТОВ ФК «Ампір Капітал» мають сформувати бізнес-процеси таким чином, щоб ці результати досягалися максимально ефективно і приносили вигоду компанії. Для цього важливо здійснювати управління бізнес-процесами. Даний процес має відбуватися від управління входами компанії до управління виходами.

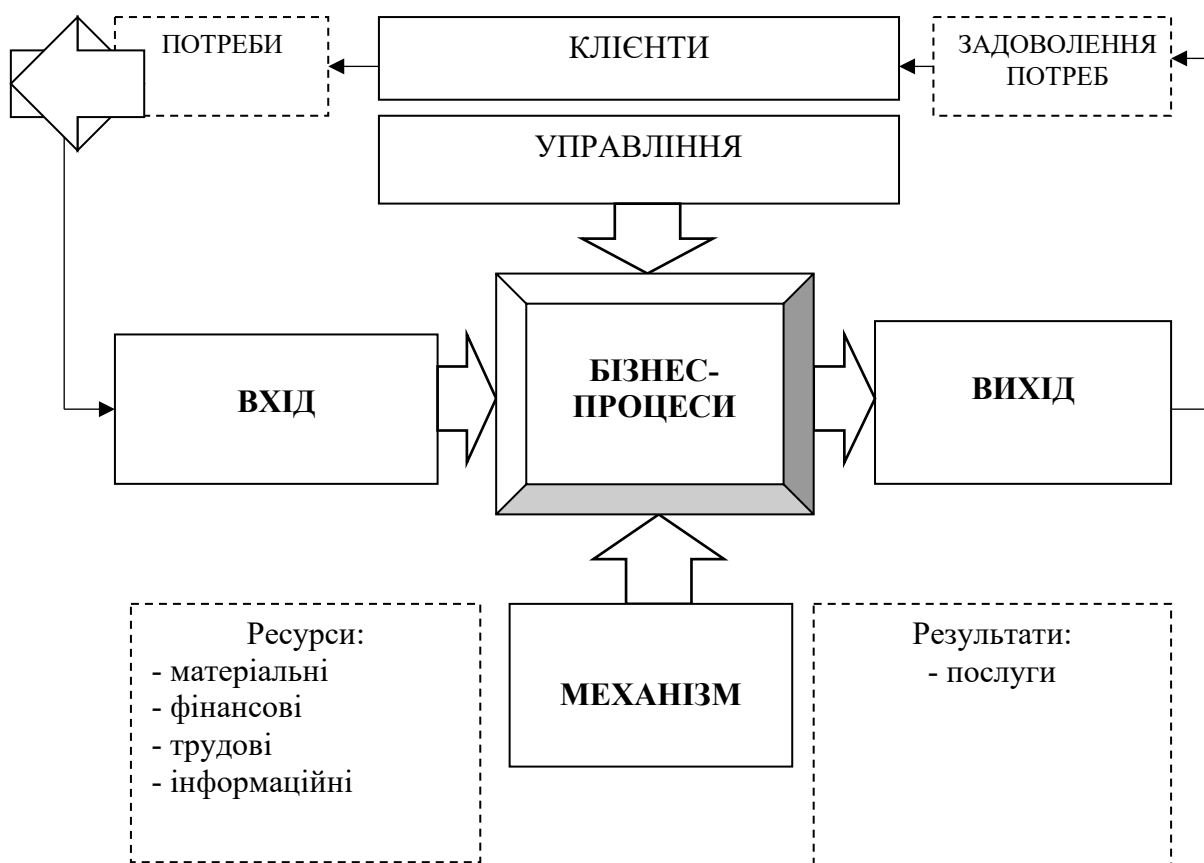


Рисунок 2.7 – Модель бізнес-процесів ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Враховуючи всі аспекти моделювання, необхідно розробити механізм управління, який відображено на рис. 2.8.

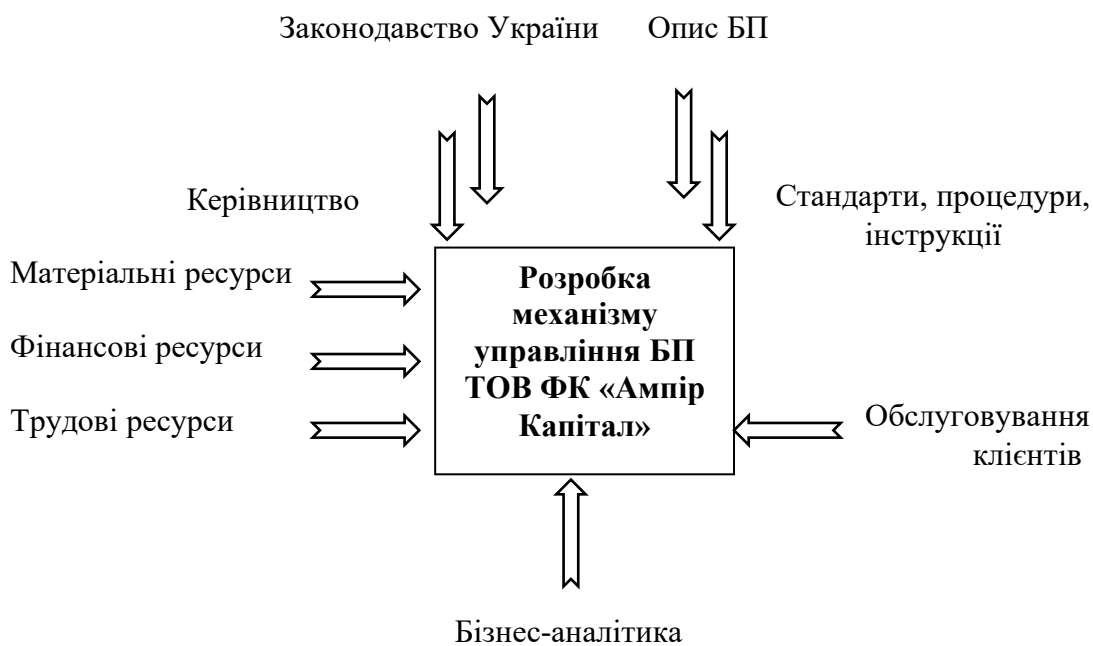


Рисунок 2.8 – Розробка механізму управління БП ТОВ ФК «Ампір Капітал»

З рис. 2.8 видно, що ТОВ ФК «Ампір Капітал» для розробки механізму

управління бізнес-процесами враховує всі необхідні аспекти: починаючи від законодавчого закріплення, закінчуючи бізнес-аналітикою та обслуговуванням клієнтів.

Сам механізм управління БП ТОВ ФК «Ампір Капітал» має вигляд, зображений на рис.2.9

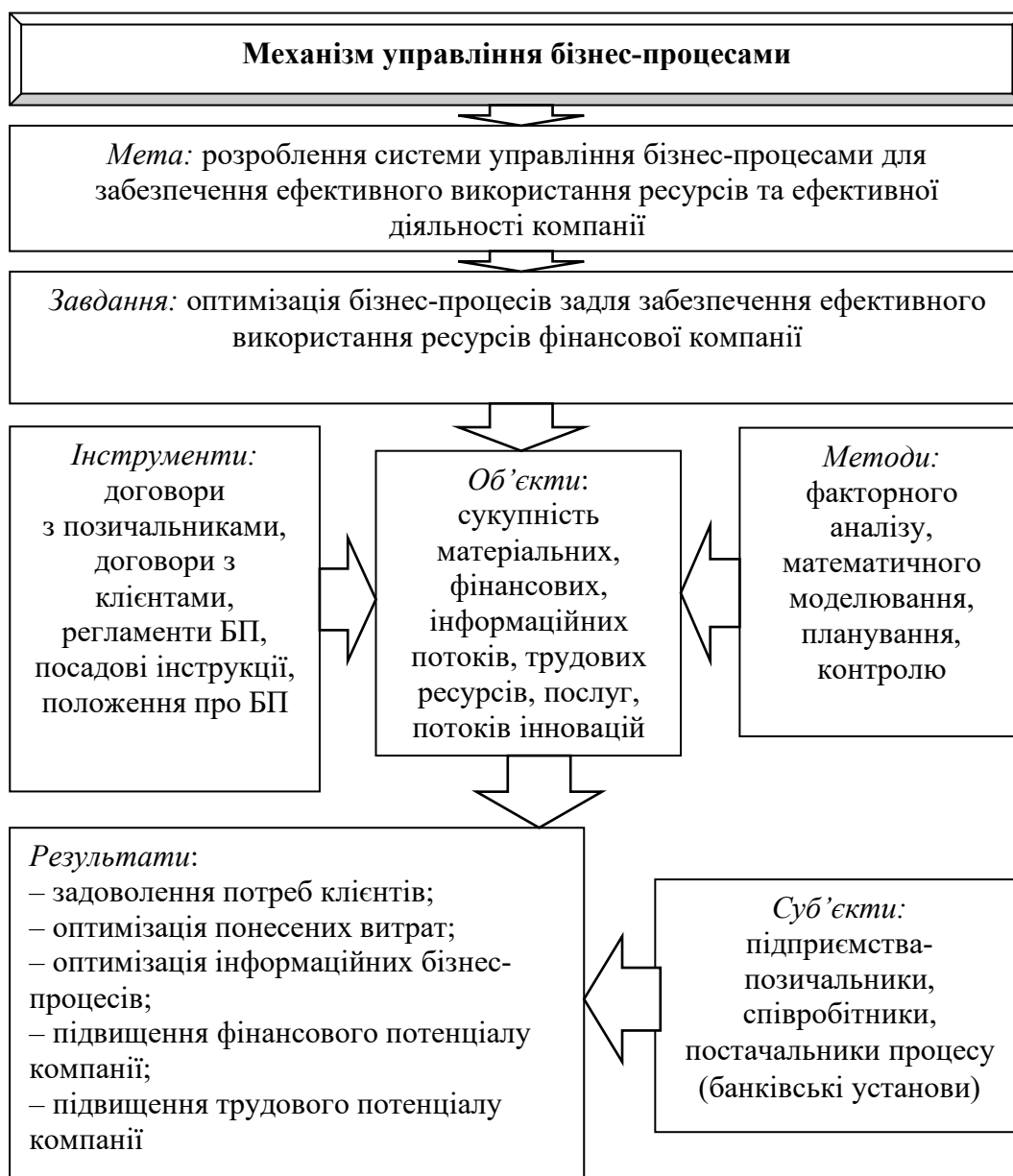


Рисунок 2.9 – Механізм управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Механізм управління бізнес-процесами досліджуваного товариства передбачає наявність основних складових елементів: мету, завдання,

інструментів, методів, об'єктів, суб'єктів та результатів.

Управління бізнес-процесами в організації складається з основних складових елементів:

- мета – орієнтація на досягнення конкретних цілей і результатів в контексті процесів;
- завдання – чітко сформульовані завдання, які визначають напрямок дій для досягнення мети;
- інструменти та методи – використання інструментів, які допомагають в організації, вимірюванні та оптимізації процесів. це можуть бути технології, програмне забезпечення, методи аналізу, lean six sigma та інші;
- об'єкти і суб'єкти – об'єкти – це елементи, що працюють у межах бізнес-процесу, тоді як суб'єкти – люди, відповідальні за виконання завдань і досягнення цілей;
- результати – вимірювання досягнутих результатів в контексті поставлених завдань і цілей. Результати слід перевіряти та аналізувати для подальшої оптимізації процесів.

Ці елементи взаємодіють у системі управління бізнес-процесами для досягнення оптимальних результатів та вдосконалення діяльності компанії.

Таким чином, для досягнення мети компанії необхідно оптимізувати бізнес-процеси задля забезпечення ефективного використання ресурсів ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Для цього необхідно використовувати відповідні методи і інструменти та впливати на об'єкт управління.

Результати механізму управління бізнес-процесами мають полягати в задоволенні потреб клієнтів; оптимізації понесених витрат; оптимізації інформаційних бізнес-процесів; підвищенні фінансового потенціалу компанії; підвищенні трудового потенціалу компанії.

Отже, управління бізнес-процесами в фінансовій компанії є важливим аспектом, оскільки дозволяє:

- підвищити ефективність – аналіз, оптимізація та автоматизація бізнес-

процесів дозволяють знизити витрати, скоротити час виконання завдань та зробити операції більш ефективними;

- забезпечити якість – чітке визначення кроків у процесах дозволяє уникнути помилок, покращити якість послуг і продуктів, а також підтримувати високі стандарти обслуговування;

- адаптуватись до змін – наявність гнучких бізнес-процесів дозволяє швидко реагувати на зміни в ринкових умовах або внутрішніх стратегіях компанії;

- контролювати ризики – працюючи з процесами, можна ідентифікувати потенційні ризики і керувати ними, мінімізуючи негативні наслідки;

- залучати клієнтів – оптимізовані процеси забезпечують більшу задоволеність клієнтів, що сприяє залученню та утриманню клієнтської бази.

Такий підхід дозволяє фінансовим компаніям бути більш конкурентоспроможними, забезпечуючи оптимальне функціонування та розвиток у складних умовах фінансового ринку.

Отже, у другому розділі роботи проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ ФК «Ампір Капітал»; проведено діагностику системи управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал»; охарактеризовано механізм управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Висновок до розділу 2

У другому розділі роботи проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ ФК «Ампір Капітал»; проведено діагностику системи управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал»; охарактеризовано механізм управління бізнес-процесами ТОВ ФК «Ампір Капітал».

У роботі досліджувалась фінансова компанія «Ампір Капітал» (ТОВ ФК «Ампір Капітал»), яка складається з 4 відділів.

Характеристика діяльності компанії показала, що вона залежна від кредиторів та фінансово нестабільна. Фінансовим результатом діяльності у 2022 році був чистий прибуток у розмірі 138 тис. грн., однак виходячи з інших даних,

існує велика ймовірність банкрутства компанії.

Діагностика системи управління бізнес-процесами показала, що у ТОВ ФК «Ампір Капітал» виділено 8 основних аспектів: клієнти, послуги, культура, персонал, процеси, проєкти, технології та цілі. Бізнес-процесам компанії належить одна з ключових позицій. у ТОВ ФК «Ампір Капітал» можна виділити три види бізнес-процесів: основні, забезпечуючі процеси та бізнес-процеси управління.

До основних бізнес-процесів компанії можна віднести обслуговування юридичних осіб стосовно надання переліку послуг з надання кредиту, факторингових операцій та лізингових послуг.

Охарактеризовано модель бізнес-процесу видачі кредиту, виділено всі потоки.

ТОВ ФК «Ампір Капітал» для розробки механізму управління бізнес-процесами враховує всі необхідні аспекти: починаючи від законодавчого закріплення, закінчуючи бізнес-аналітикою та обслуговуванням клієнтів.

Механізм управління бізнес-процесами досліджуваного товариства передбачає наявність основних складових елементів: мету, завдання, інструментів, методів, об'єктів, суб'єктів та результатів.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ ФК «АМПІР КАПІТАЛ»

3.1 Проблемні аспекти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві впливає на різноманітні аспекти діяльності: збільшення продуктивності та оптимізації використання ресурсів; позитивно впливати на якість продукту або послуг, що надаються підприємством; швидшого виконання замовлень, підвищення рівня обслуговування та покращення задоволеності клієнтів; зменшення затрат на виробництво, обслуговування або управління, що в свою чергу позитивно впливає на прибутковість; легша адаптація підприємства до ринкових змін та нових умов у сфері бізнесу, краще управління ризиками, що може зменшити можливість виникнення проблем та негативних наслідків.

Однак можуть виникнути певні проблеми з оптимізацією бізнес-процесів компанії. Саме визначення проблемних аспектів оптимізації бізнес-процесів на підприємстві – є ключовим етапом для подальшого успішного управління. Виявлення проблем допомагає:

- ідентифікувати неефективність – виявлення проблем допомагає визначити місця, де процеси можуть бути неоптимальними або неефективними;
- фокусувати зусилля – це дозволяє зосередитися на тих аспектах, де потрібно проводити зміни або вдосконалення для покращення продуктивності;
- створювати стратегії вдосконалення – опираючись на виявлені проблеми, можна розробити стратегії для вдосконалення бізнес-процесів та вирішення цих проблем;
- моніторинг та оцінка – після вирішення проблем, важливо систематично моніторити процеси для перевірки ефективності внесених змін.

Визначення проблемних аспектів стає важливим кроком для покращення ефективності, оптимізації ресурсів та забезпечення успішності діяльності підприємства.

С. Чигир зауважив, що докладно і грамотно описані бізнес-процеси не

можуть замінити значення «якісної» корпоративної культури. Якщо до команди потрапляють некваліфіковані працівники і в компанії погана корпоративна атмосфера, це призведе до постійних неполадок та збоїв. Тому пріоритетом повинні бути корпоративна культура та якість персоналу, а вже за ними – бізнес-процеси [50].

Відсутність корпоративної культури або її «неякісність» може суттєво ускладнити оптимізацію бізнес-процесів у компанії:

- невизначеність цілей – відсутність визначених цілей і цінностей може призвести до плутанини та невизначеності у бізнес-процесах. Відсутність культури уніфікованих цінностей ускладнює фокусування колективу на спільних метях.

- низький рівень співпраці – відсутність культури співпраці і командної роботи може призвести до конфліктів, розбіжностей та відсутності підтримки між підрозділами чи співробітниками;

- втрата ідентичності – відсутність чіткої культури може спричинити непевність у працівників стосовно того, які цінності та якість вони повинні представляти у роботі;

- пасивність та низька продуктивність – відсутність корпоративної культури може призвести до відсутності стимулу для досягнення високих результатів. це може привести до пасивності та зниження продуктивності персоналу;

- важкість впровадження змін – недостатньо розвинена культура може спричинити опір змінам, що ускладнить впровадження нових стратегій або покращень у бізнес-процесах;

- втрата ідентичності – відсутність чіткої культури може спричинити непевність у працівників стосовно того, які цінності та якість вони повинні представляти у роботі.

Усунення цих проблем вимагає формування та посилення корпоративної культури на підприємстві, акцентуючи на цінностях, комунікації та створенні сприятливого середовища для співпраці та розвитку спільних цілей.

Виділимо основні проблеми оптимізації бізнес-процесів на підприємстві та сформуємо їх у вигляді схеми (рис.3.1).

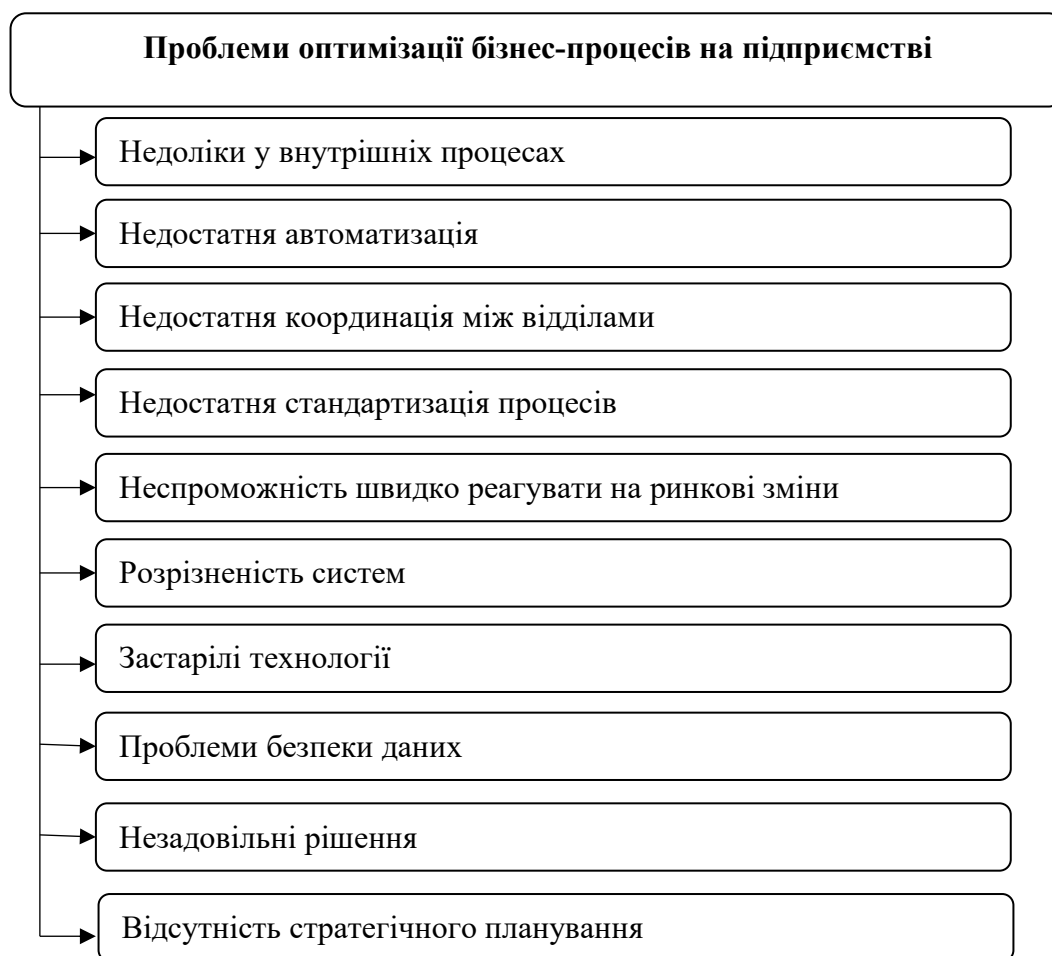


Рисунок 3.1 – Основні проблеми оптимізації бізнес-процесів на підприємстві

Розглянемо детальніше, виділені на рис. 3.1 проблеми оптимізації бізнес-процесів. Так, недоліки у внутрішніх процесах – неефективність, зайві етапи або повільність у виконанні завдань можуть сповільнювати роботу.

Недостатня автоматизація може впливати на оптимізацію бізнес-процесів. Ручні процеси можуть бути менш продуктивними та вимагати більше часу. Автоматизація дозволяє виконувати завдання швидше та ефективніше. Автоматизовані системи дозволяють уникнути помилок, що можуть виникати при ручних операціях, а також забезпечують однакову якість виконання завдань.

Автоматизація може зменшити витрати на ручну працю та уникнути зайвих витрат, пов'язаних з помилками або повторним виконанням завдань, а також дозволяє зменшити час, потрібний для виконання певних завдань, тим самим прискорюючи процеси в компанії. Автоматичне зберігання та обробка даних дозволяє легше аналізувати процеси, отримувати статистику та виправляти помилки.

Недостатня автоматизація може стати перешкодою для оптимізації процесів, оскільки ручні операції можуть бути менш ефективними, довгими та менш точними, порівняно з автоматизованими рішеннями.

Недостатня координація між відділами може стати проблемою для оптимізації бізнес-процесів. Різні відділи можуть виконувати аналогічні завдання або робити зміни, не підтримуючи спільної стратегії, що призводить до втрати часу та ресурсів. Недостатня координація може призвести до затримок у передачі інформації або виконання завдань, що впливає на продуктивність. : Якщо відділи працюють несинхронно, це може призвести до відхилення від стратегічних цілей компанії та недосягнення більш високих стандартів ефективності.

Неузгодженість між відділами може призвести до неправильної інтерпретації даних або несумісності в роботі, що підвищує ризик помилок.

Коли відділи працюють окремо, це може заважати створенню синергії, коли спільні зусилля можуть призвести до кращих результатів, ніж окремі дії.

Забезпечення ефективної комунікації та координації між відділами є ключовим для оптимізації бізнес-процесів, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів та досягненню спільних цілей компанії.

Недостатня стандартизація процесів – відсутність чітких стандартів або методів роботи може призвести до різноманітності методів виконання робіт, що може ускладнити оцінку ефективності.

Неспроможність швидко реагувати на ринкові зміни – недостатній механізм адаптації до змін в ринкових умовах може призвести до втрати конкурентоспроможності.

Розрізненість систем – відсутність інтеграції між різними системами може призводити до недооптимізованих фінансових процесів і складнощів у зборі даних.

Використання застарілих технологій або відсутність новітніх інструментів може призвести до втрати конкурентоспроможності.

Проблеми безпеки даних можуть серйозно впливати на оптимізацію бізнес-процесів. Якщо дані компрометовані або викрадені, це може призвести до витоку конфіденційної інформації, що має негативні наслідки для бізнесу. Недотримання стандартів захисту даних може призвести до порушення законодавства про захист персональних даних, що супроводжується штрафами та погіршенням репутації компанії. Якщо клієнтські дані або конфіденційна інформація стають жертвою порушення безпеки, це може пошкодити репутацію компанії та втратити довіру клієнтів. Втрата важливих даних через кібератаки або недбалість може призвести до серйозних втрат і завдати шкоди функціонуванню бізнесу. Внаслідок атак на інформаційні системи можуть зазнати порушення бізнес-процесів, що може призвести до призупинення роботи, втрати даних або збоїв в обслуговуванні клієнтів.

Забезпечення ефективної захисту даних, використання шифрування, посилення безпеки мережі та навчання персоналу щодо кібербезпеки є ключовими аспектами для уникнення цих проблем та збереження безпеки даних у компанії.

Незадовільні рішення – недостатній аналіз або неправильні рішення у фінансових операціях можуть вплинути на прибутковість компанії.

Відсутність стратегічного планування – неясне бачення майбутнього розвитку може ускладнити оптимізацію процесів для досягнення цілей.

Отже, вирішення цих проблем може включати перегляд процесів, впровадження нових технологій, поліпшення комунікацій між відділами та створення чітких стандартів та систем планування, посилення кібербезпеки, оптимізацію систем та стратегічне управління ризиками.

3.2 Впровадження ефективного механізму удосконалення бізнес-процесів на підприємстві

Серед різноманітних методик системи управління діяльністю було обрано методику стратегічного планування на основі збалансованої системи показників (BSC).

Збалансована система показників (BSC) – це управлінський інструмент, що дозволяє оцінювати та контролювати стратегічний розвиток організації через визначення та відстеження ключових показників продуктивності. Зазвичай BSC використовується для забезпечення більшого розуміння виконання організаційних цілей та зв'язку стратегії з операційними діями.

Основні аспекти BSC включають чотири перспективи:

- фінансова перспектива – це область, яка оцінює фінансові показники, такі як прибуток, обороти, рентабельність, що вказують на успішність компанії з фінансового погляду;

- клієнтська (клієнтоорієнтована) перспектива – оцінюється задоволення клієнтів, їхню відданість, рівень обслуговування, що вказує на відносини з клієнтами та їхнє сприйняття продуктів чи послуг компанії;

- внутрішня (процесна) перспектива – оцінюється ефективність внутрішніх процесів компанії, їхню якість, продуктивність та інноваційність;

- навчально-розвиткова перспектива – враховується розвиток людських ресурсів, здатність компанії до інновацій та впровадження нових технологій.

BSC дозволяє оцінити успішність компанії з багатьох поглядів, забезпечує можливість більш комплексного аналізу та покращення роботи організації.

Проведемо вибірку ключових показників у розрізі напрямів збалансованої системи показників.

При аналізі ТОВ ФК «Ампір Капітал», згідно з наведеними напрямками дослідження, виберемо рівну кількість показників, а саме – по 5 показників з кожного напрямку, та проведемо їх обрахунки за 2022 рік.

Основні проєкції, по яких були поділені показники:

- фінансів;

- клієнтів;
- внутрішніх бізнес-процесів;
- навчання і розвитку.

Результати аналізу показників по 4 проєкціям запишемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати аналізу показників діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Складова	Показник	Розра значенн я
фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабс.л	0,02
	Коефіцієнт загальної ліквідності, Кзл	0,78
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів, Кдз	0,17
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	-0,001
	Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	0,004
клієнти	Частка сегмента ринку (ЧР)	0,10
	Кількість постійних клієнтів (Кпост. кл.)	5,0
	Рентабельність продажів (ROS)	1,04
	Чисельність основних конкурентів (Чконк)	2,0
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості (ПВдеб.заборг.)	0,36
внутрішні бізнес – процеси	Рентабельність продукції (Рпрод.)	0,104
	Коефіцієнт зносу основних засобів (Кзн.)	0,380
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)	0,035
	Коефіцієнт рентабельності виробництва (Кр.вир.)	0,003
	Коефіцієнт придатності основних засобів (Кприд)	0,62
навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації (Ккв)	0,8
	Рентабельність персоналу (ROL)	28,0
	Плинність кадрів (Ппл)	0,20
	Фактичний обсяг активів на 1 працюючого (Актпрац)	0,20
	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента	0,09

Щоб сформувавши необхідну стратегію розвитку компанії, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які справляють найбільший вплив на діяльність ТОВ ФК «Ампір Капітал» і на які потрібно першочергово звертати увагу під час аналізу підприємства. Тому було визначено вагомість кожного показника.

Вагомість показників позначалась значенням від 0 до 0,5. Якщо значення показника незначне, то вагомість = 0,1, якщо значення показника середнє, то вагомість = 0,25, якщо значення показника відповідає нормативному значенню та вище, то вагомість = 0,5.

У табл. 3.2. розглянемо вагомість основних показників для ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Таблиця 3.2 – Вагомість ключових показників ефективності по проєкціях ЗСП для ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Складова	Показник	Вагомість показника
фінанси	Кабс.л	0,25
	Кзл	0,25
	Кдз	0,1
	ROE	0,1
	ROA	0,1
клієнти	ЧР	0,25
	Кпост. кл.	0,25
	ROS	0,25
	Чконк	0,25
	ПВдеб.заборг.	0,5
внутрішні бізнес – процеси	Рпрод.	0,1
	Кзн.	0,5
	Коб	0,1
	Кр.вир.	0,1
	Кприд	0,5
навчання та розвиток персоналу	Ккв	0,5
	ROL	0,25
	Ппл	0,25
	Актпрац	0,25
	ЧПперс	0,25

Інтегральний груповий показник окремого напрямку діяльності, що характеризує вплив ЗСП на результативність діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал», може бути розрахований за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \cdot M_i), \quad \text{де} \quad (3.1)$$

де M_i – вагомість кожного показника;

X_i – показники, що характеризують кожен напрям ЗСП у рамках i -го показника.

Розрахуємо інтегральні показники для кожної проєкції.

Так, $I_f = 0,2173$

$I_k = 2,215$

$$I_{б-п} = 0,5481$$

$$I_{п} = 0,5925$$

На рис. 3.2 розглянемо інтегровані значення окремих проєкцій системи ТОВ ФК «Ампір Капітал».

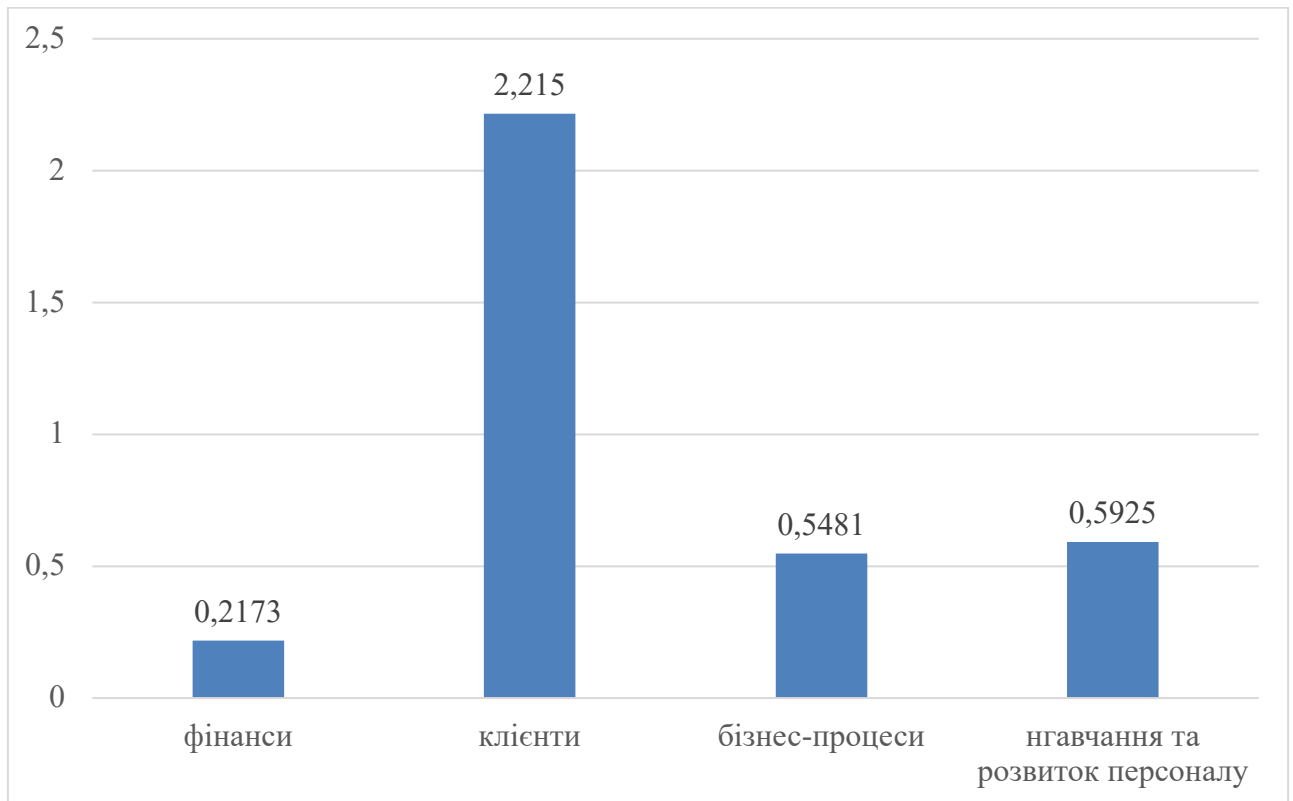


Рисунок 3.2 – Інтегровані значення складових збалансованої системи показників ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Згідно з побудованою гістограмою стає зрозуміло, що в найгіршому становищі перебуває фінансова складова – 0,2173 та складова бізнес-процесів – 0,5481. Складова клієнтів має найкращий показник, тобто це означає, що у компанії налагоджені відносини з клієнтами.

Визначимо загальний інтегральний показник характеристики всіх напрямів діяльності ТОВ ФК «Ампір Капітал»:

$$I_{заг} = 0,2173 * 2,215 * 0,5481 * 0,5925 = 0,1563$$

Для визначення базової стратегії змін було використано таку шкалу

оцінювання:

- від 0 до 0,35 – відповідає базовим стратегіям змін «скорочення або виходу з бізнесу» або «перебудови». Компанія функціонує неефективно;
- від 0,35 до 0,70 – відповідає базовим стратегіям змін «перебудови» або «оптимізації». Необхідно переглянути планово-управлінські рішення;
- від 0,70 до 0,85 – відповідає базовим стратегіям змін «оптимізації» або «розвитку», тобто показники ефективності достатньо високі;
- від 0,85 до 1 – відповідає базовим стратегіям змін «розвитку» або «випередження», тобто йдеться про високі показники діяльності.

Розрахований загальний інтегральний показник ТОВ ФК «Ампір Капітал» потрапляє в інтервал від 0 до 0,35, свідчить про те, що ТОВ ФК «Ампір Капітал» може вважати доцільним вибір стратегії змін, зокрема стратегії "перебудови". Це означає, що компанія може впроваджувати значні зміни в свою стратегію, бізнес-процеси або організаційну структуру для поліпшення результативності та досягнення своїх цілей.

Зміни в бізнес-процесах кредитування можуть бути важливими для поліпшення продуктивності та результативності цієї діяльності. Вони можуть включати в себе оптимізацію процедур затвердження кредитів, вдосконалення оцінки кредитоспроможності клієнтів, автоматизацію процесів прийняття рішень та покращення обслуговування клієнтів під час отримання кредиту.

Модель стратегічних цілей, побудована на ключових показниках ефективності (КРІ), є важливою та необхідною для компанії. Ця модель визначає основні напрямки розвитку та створює чітку систему метрик, які допомагають в оцінці та контролі результатів управлінської діяльності. Кожен КРІ в цій моделі відображає певний аспект діяльності компанії та спрямований на досягнення стратегічних цілей. Це дозволяє не лише визначати цілі, а й вимірювати їх досягнення, аналізувати та вдосконалювати стратегії управління.

На рис. 3.3 наведено модель стратегічних цілей ТОВ ФК «Ампір Капітал».

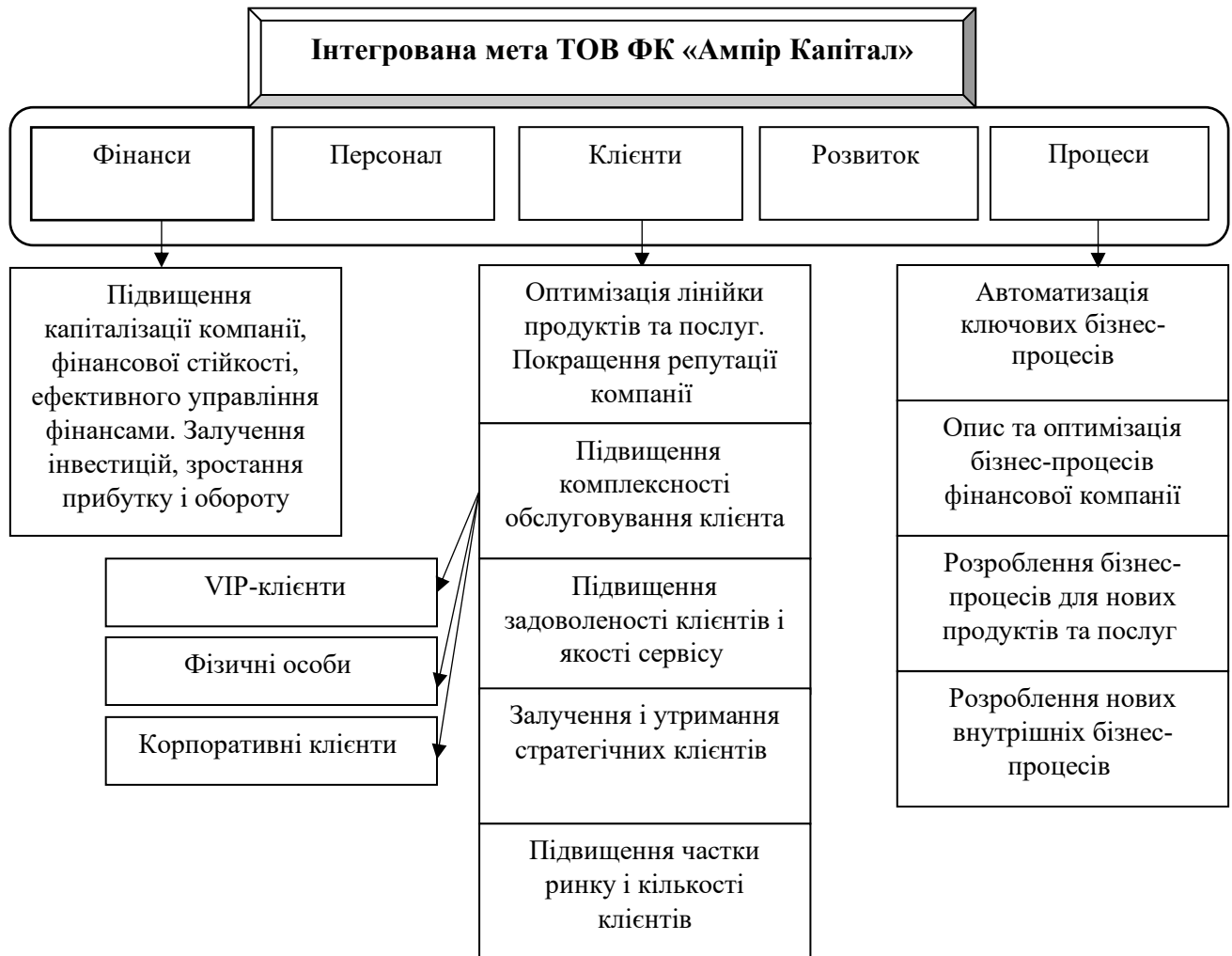


Рисунок 3.3 – Модель стратегічних цілей ТОВ ФК «Ампір Капітал»
(показники КРІ)

Модель стратегічних цілей описує структуру і характеристики стратегічних цілей фінансової компанії. Інтегрована мета – це бажаний майбутній стан ТОВ ФК «Ампір Капітал», який можна досягти шляхом виокремлення складу бізнес-процесів і реалізації проєктів.

Стратегічні цілі ТОВ ФК «Ампір Капітал» розділені за перспективами системи збалансованих показників (BSC/KPI): фінанси, клієнти, процеси, персонал, розвиток. Коли стратегічні цілі формуються для всіх рівнів управління компанією (бізнес-напрямок, відділ, посада), вони деталізуються на кожному рівні, поширюючись на конкретні посади та виконавців.

Зазначена модель стратегічних цілей для ТОВ «Ампір Капітал» визначає цілі, спрямовані на певні аспекти діяльності компанії та дозволяє їх

впровадження на різних рівнях управління. Ці цілі можуть бути розгорнуті, щоб кожен виконавець розумів свою відповідальність у досягненні загальних стратегічних цілей компанії.

У багатьох компаніях немає впровадженої системи ключових показників ефективності, тому часто співробітники не мають уявлення про свою ефективність та не можуть визначити свій внесок або його виміряти. Процес визначення КРІ повинен бути чітко відображений на кожній посаді. Кожна посада повинна мати свій опис, який включає набір функцій для досягнення цілей компанії. Кожна діяльність має свій порядок виконання, а кожна функція виражається у власному продукті. Цей продукт відображається у кількісних і якісних показниках, які розкривають ефективність спеціаліста.

Ключовим показником є результат, за який компанія готова виплачувати співробітникам заробітну плату. Цей результат є тим, що в цей момент є цінним для компанії на її поточному етапі розвитку.

Розглянемо приклади ключових показників ефективності для різних посад:

Для працівника кредитного відділу:

Функція: Ведення договірної роботи

Продукт: Узгоджені і підписані договори з клієнтами

Ключовий показник ефективності: 10 узгоджених і підписаних договорів.

Норма може бути визначена на основі аналізу попередніх періодів, а також враховувати потреби відповідно до плану розвитку компанії. Наприклад, для отримання 5 млн гривень може знадобитися 10 договорів. Можливо, використовують бальну систему, залежно від складності кожного договору.

Для працівника юридичного відділу:

Функція: Підготовка і реалізація позовів по заборгованостях

Продукт: Виграні позови

Ключовий показник ефективності: Сума, що повертається за виграними позовами.

Показники ефективності можуть базуватися на баловій системі, яка оцінює важливі функції або відношення виконаних завдань до поставлених.

Рекомендується встановлювати 3-4 ключові показники, з одним основним, що визначається як головний.

3.3 Прогнозування тенденцій зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів

Для забезпечення сталого розвитку ТОВ ФК «Ампір Капітал» важливо розглянути пропозиції щодо вдосконалення стратегії росту компанії. Щоб зайняти провідну позицію на ринку, компанії рекомендується вдосконалювати цінову політику з метою збільшення своєї частки у ринковому сегменті шляхом залучення більшої кількості клієнтів. Питання стратегічного управління витратами, яке має важливе значення для підтримання конкурентоспроможності підприємства, залишається вкрай актуальним. Використання матриці аутсорсингу є одним з поширених методів для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат (рис.3.4).

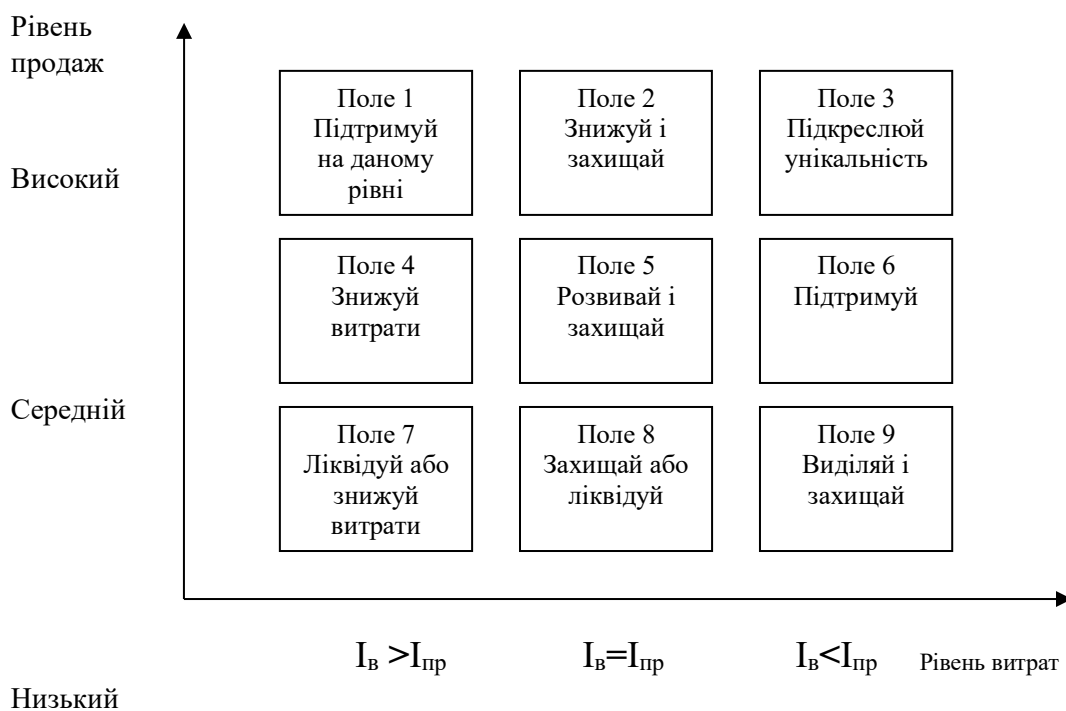


Рисунок 3.4 – Матриця аутсорсингу

Метод матриці аутсорсингу полягає у розподілі діяльності компанії на дев'ять основних сфер, утворюючи 3x3 матрицю. В даному контексті аутсорсинг

використовується для скорочення операційних витрат. Рівень ефективності витрат компанії оцінюється за наступними нерівностями:

$$I_B > I_{пр}, I_B < I_{пр}, I_B = I_{пр},$$

де I_B - індекс собівартості реалізованої продукції,

$I_{пр}$ – індекс обсягів продажу, які визначаються формулами:

$$I_B = V_1 / V_0, \text{ де} \quad (3.1)$$

V_1/V_0 - собівартість реалізованої продукції у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

$$I_{пр} = P_1 / P_0, \text{ де} \quad (3.2)$$

P_1/P_0 - чистий дохід від реалізації у звітному і попередньому періодах, тис. грн.

Нерівність $I_B > I_{пр}$ свідчить про потребу у застосуванні стратегії зниження витрат. Ця тенденція вказує на необхідність зниження цін для підтримки конкурентоспроможності на ринку.

Рівність $I_B = I_{пр}$ вказує на цілеспрямованість використання стратегії фокусування. Ця стратегія базується на обслуговуванні конкретного сегмента ринку та підтриманні стабільних витрат.

Ситуація $I_B < I_{пр}$ з'являється необхідність використання стратегії диференціації, яка передбачає використання націнок за надання унікальних товарів для компенсації додаткових витрат на диференціацію.

Розрахуємо індекс собівартості реалізованих послуг та індекс обсягів реалізації та порівняємо їх.

Таблиця 3.3 – Порівняння індексу собівартості реалізованих продуктів та індексу обсягів реалізації ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Собівартість реалізованих продуктів, тис. грн.		Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	
Звітний рік	Минулий рік	Звітний рік	Минулий рік
3122	9857	13330	24910
$I_B = 0,32$		$I_{пр} = 0,54$	
$I_B < I_{пр}$			

Отже, з табл. 3.3 видно, що індекс собівартості реалізованих продуктів менший за індекс обсягів продажу.

Оскільки різниця між індексами становить 0,22 одиниці, то досліджувану компанію ТОВ ФК «Ампір Капітал» необхідно розташувати на матриці аутсорсингу відповідним чином (рис.3.5).

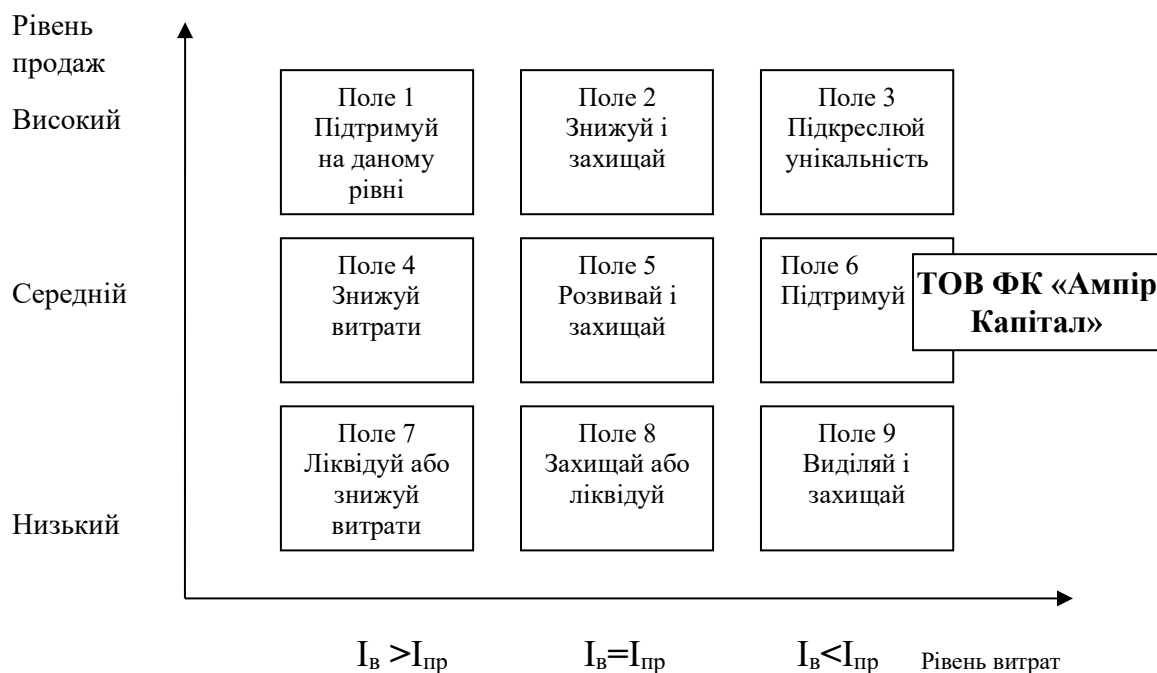


Рисунок 3.5 – Місце ТОВ ФК «Ампір Капітал» на матриці аутсорсингу

З рис. 3.5 видно, що ТОВ ФК «Ампір Капітал» знаходиться в 6 полі. З урахуванням середньої частки ринку та відносно низьких витрат, компанії рекомендується активно застосовувати стратегію конкурентних переваг за витратами, щоб розширити свою присутність на ринку і привернути більше споживачів. Важливо при цьому зберігати високу якість продукту, щоб зберегти свої поточні позиції. Компанія може утримувати ціни на продукти на рівні конкурентів, однак завдяки зниженим витратам і розширенню частки ринку отримувати більший прибуток. Також існує можливість перейти до третього поля, де компанія «Ампір Капітал» може стати лідером ринку та пропонувати унікальні інноваційні продукти.

Зважаючи на те, що компанія володіє середньою часткою ринку, це

означає, що у неї є певний вплив на ринкові умови та можливість розвивати свою діяльність. Низькі витрати свідчать про те, що компанія добре оптимізувала свої бізнес-процеси та ефективно використовує ресурси.

Отже, активне використання можливостей в даному випадку означає, що компанія може вживати додаткові заходи для підвищення своєї частки ринку та зміцнення своєї позиції. Це може включати в себе розширення переліку продуктів, впровадження нових маркетингових стратегій, розвиток додаткових послуг для клієнтів та інші заходи для залучення більшого числа клієнтів. Також, оптимізація бізнес-процесів є важливою для збереження низьких витрат та підтримання конкурентоспроможності компанії на ринку.

ТОВ ФК «Ампір Капітал» пропонуємо використовувати Lean Six Sigma – це стратегія управління, яка поєднує два підходи до оптимізації бізнес-процесів: Lean Manufacturing і Six Sigma.

Lean Manufacturing – цей підхід спрямований на ефективне використання ресурсів, зменшення витрат та виправлення «відходів» у виробництві. Lean спрямований на видалення всіх етапів процесу, які не додають цінності, тобто займають час або ресурси, але не приносять користі клієнту.

Six Sigma – це методологія, спрямована на покращення якості продукції чи послуг, зменшення варіацій та помилок у процесі. Ця стратегія базується на статистичних методах, що дозволяють ідентифікувати та усувати причини проблем.

Поєднуючи ці два підходи, Lean Six Sigma надає компаніям можливість:

- зменшити витрати;
- покращити якість продуктів;
- збільшити ефективність процесів;
- зменшити кількість помилок та неполадок у реалізації продукту;
- покращити задоволеність клієнтів та загальний досвід користувачів.

Використання Lean Six Sigma може допомогти компаніям досягти ефективності у своїх операціях, а також стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

Спрогнозуємо на основі експоненційного згладжування розмір чистого прибутку ТОВ ФК «Ампір Капітал».

Для формування таблиці було використано вкладку «Дані» - «Прогноз» - «Лист прогнозу» в Excel.

У табл. 3.4 наведено прогнозні дані зміни розміру чистого прибутку ТОВ ФК «Ампір Капітал»

Таблиця 3.4 – Показники прогнозування розміру чистого прибутку ТОВ ФК «Ампір Капітал» на основі експоненційного згладжування на 2023-2025 рр.

Дата	Чистий прибуток	Прогноз (реалістичний варіант)	Песимістичний прогноз	Оптимістичний прогноз
2020	301	-	-	-
2021	861	-	-	-
2022	138	138	138,00	138,00
2023	-	222,2629585	-517,88	962,41
2024	-	191,633267	-563,03	946,29
2025	-	161,0035755	-625,23	947,23

Дані табл. 3.4 свідчать, що при отриманому чистому прибутку у розмірі 138 тис. грн. у 2022 році та динамікою зменшення у 2020-2022 рр., прогноз на 2023-2025 рр. буде доволі непоганий. Так, при врахуванні реалістичного прогнозу розмір чистого прибутку у 2025 році буде становити 161 тис. грн.

При врахуванні песимістичного прогнозу розмір чистого прибутку буде від'ємним, тобто це показує на вірогідність банкрутства.

Однак оптимістичний прогноз подає надію на те, що при впровадженні необхідних заходів, досліджувана компанія зможе збільшити обсяг чистого прибутку навіть в умовах військових подій в Україні та безлічі негативних факторів до рівня 947 тис. грн.

На рис. 3.6 наведено графік зміни величини чистого прибутку фінансової компанії в залежності від різних видів прогнозів.

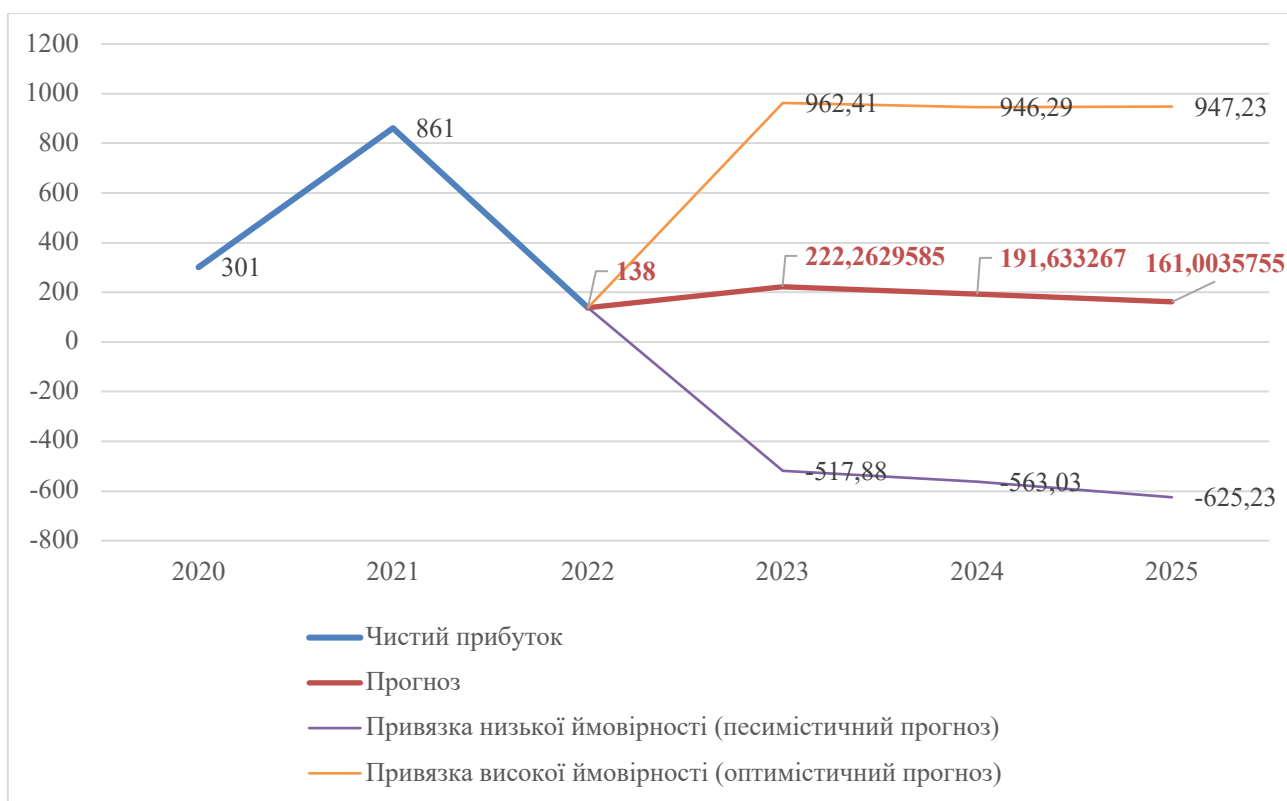


Рисунок 3.6 – Прогнозування розміру чистого прибутку ТОВ ФК «Ампір Капітал» на основі експоненційного згладжування на 2023-2025 рр.

Дані рис. 3.1 свідчать про доволі непогані показники при реалістичному прогнозі та оптимістичному варіанті розвитку подій. Оптимістичний варіант розвитку подій, взагалі дарує надію, що компанія матиме можливість покращити свої результати діяльності та отримати більший розмір чистого прибутку у 2023-2025 рр.

При умові ефективного управління бізнес-процесами, підвищення рівня чистого прибутку на 10% буде мати наступний вигляд у прогнозі (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Показники прогнозування розміру чистого прибутку ТОВ ФК «Ампір Капітал» на 2023-2025 рр.

Дата	Чистий прибуток	Прогноз (реалістичний варіант)
2020	301	-
2021	861	-
2022	138	138
2023	-	244,48919
2024	-	210,7963
2025	-	177,1039

З даних табл.3.5 можна зробити висновок, що збільшення суми чистого прибутку при реалістичному прогнозі буде становити у 2023 році – 244 тис. грн, у 2024 – 210,8 тис. грн, а у 2025 році – 177 тис. грн. Тобто сума чистого прибутку може збільшитись від 16 до 22 тис. грн. за рік. За рахунок ефективного управління бізнес-процесами компанії.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі роботи виділено проблемні аспекти оптимізації бізнес-процесів на підприємстві; впроваджено ефективний механізм удосконалення бізнес-процесів на підприємстві; спрогнозовано тенденції зміни економічної ефективності при реалізації запропонованих заходів.

Охарактеризовано проблемні аспекти оптимізації бізнес-процесів: недоліки у внутрішніх процесах, недостатня автоматизація, недостатня координація між відділами, недостатня стандартизація процесів, проблеми безпеки даних, незадовільні рішення, відсутність стратегічного управління тощо. Для покращення діяльності досліджуваної фінансової компанії актуальним є: використання збалансованої системи показників (BSC); система ключових показників ефективності для різних посад (працівника кредитного та юридичного відділу); запропонована модель стратегічних цілей ТОВ ФК «Ампір Капітал», яку побудовано на KPI; матриця аутсорсингу як метод для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат; стратегія управління Lean Six Sigma, яка поєднує два підходи до оптимізації бізнес-процесів: Lean Manufacturing і Six Sigma.

Спрогнозовано на основі експоненційного згладжування розмір чистого прибутку ТОВ ФК «Ампір Капітал». При врахуванні реалістичного прогнозу розмір чистого прибутку у 2025 році буде становити 161 тис. грн. При врахуванні песимістичного прогнозу розмір чистого прибутку буде від'ємним, тобто це показує на вірогідність банкрутства. Оптимістичний прогноз показує, що компанія зможе отримати прибуток та збільшити його майже у 6 разів.

ВИСНОВКИ

Теоретичні та практичні аспекти виконання роботи на тему: «Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі ТОВ ФК «Ампір Капітал»)», дало можливість зробити наступні висновки:

1. Визначено, що фінансові компанії – це організації, які спеціалізуються на наданні фінансових послуг. Ключову роль для фінансових компаній відіграють бізнес-процеси, оскільки вони є основою їхньої діяльності та визначають спосіб виконання операцій, надання послуг та управління ресурсами.

Узагальнено теоретичні розробки у сфері процесного управління та запропоновано авторське визначення категорії «бізнес-процес фінансових компаній», що є послідовністю взаємопов'язаних та узгоджених дій, які взаємодіють між собою для надання високоякісних послуг, спрямованих на досягнення фінансових цілей компаній.

2. Виділено підходи до управління бізнес-процесами: комплексний, функціональний, безперервний, нормативний, адміністративний, інтеграційний, маркетинговий, соціальний, інноваційний, системний підхід. Розглянуто принципи організації управління бізнес-процесами підприємства: Безперервності, гнучкості, цілеспрямованості, сумлінності, раціональності, альтернативності, відповідальності, аналітичності, соціальності, оперативності, керованості, рівноваги. Проаналізовано етапи управління ефективністю бізнес-процесів компанії, які є важливими для досягнення успішності та оптимізації функціонування.

3. Розглянуто процедуру оцінювання управління бізнес-процесами, яка налічує шість етапів. Процедура оцінювання управління бізнес-процесами налічує шість етапів. Починаючи з першого етапу, проводиться комплексна діагностика бізнес-системи. Після отримання якісних та кількісних оцінок ефективності управління виокремлюються недоліки та вивчається можливість оптимізації функціонування компанії на основі наявних ресурсів. На цих етапах застосовують різні інструменти аналізу, які дозволяють ухвалити обґрунтовані

управлінські рішення для моделювання та покращення БП. Виділено методики якісного (SWOT-аналіз, Бостонська матриця, аналіз PESTLE) та кількісного аналізу бізнес-процесів. Також виділено метод Workflow, основна ідея якого полягає у візуалізації послідовності етапів робочих процесів, їхніх взаємозв'язків, ролей учасників і автоматизації операцій.

4. Об'єктом дослідження є фінансова компанія «Ампір Капітал» (ТОВ ФК «Ампір Капітал») – юридична структура, яка функціонує на ринку фінансових послуг, надаючи клієнтам перелік різноманітних фінансових послуг. Структурно досліджувана фінансова компанія складається з 4 відділів, кожен з яких представляє один працівник. Аналіз показників свідчить, що ТОВ ФК «Ампір Капітал» мало змогу частково покрити ПЗК наявними ліквідними активами. ТОВ ФК «Ампір Капітал» є залежною від кредиторів та фінансово нестабільною, ризик банкрутства у 2022 році для фінансової компанії суттєво збільшився, тобто існують серйозні загрози фінансовій стабільності та можливість недостатньої спроможності виконати фінансові зобов'язання.

5. В системі управління ТОВ ФК «Ампір Капітал» виділено 8 основних аспектів: клієнти, послуги, культура, персонал, процеси, проекти, технології та цілі. Бізнес-процесам компанії належить одна з ключових позицій. у ТОВ ФК «Ампір Капітал» можна виділити три види бізнес-процесів: основні, забезпечуючі процеси та бізнес-процеси управління. Основними бізнес-процесами компанії є робота на фінансово-кредитному ринку щодо обслуговування юридичних осіб стосовно надання переліку послуг з надання кредиту, факторингових операцій та лізингових послуг. Найбільш розповсюдженою послугою компанії є кредитування юридичних осіб, прибуток від надання факторингових послуг знаходиться на другому місці, а найменш затребуваними у компанії є лізингові послуги. Модель бізнес-процесу видачі кредиту представляє собою те, що межами процесу входу є звернення клієнта та заява на тримання кредиту, процес видачі кредиту передбачає проходження основних етапів, проходження яких супроводжується використанням комп'ютера, а на виході при позитивному рішенні підтверджується факт видачі

кредиту, підписується кредитний договір та клієнт отримує кредит.

6. Процесний підхід орієнтований на клієнтів. Саме вони формують попит на послуги певного виду, якості та в певній кількості. Завдяки задоволенню вимог функціонує компанія, а отже бізнес-система має будуватися з урахуванням цих вимог. При цьому важливим стає кінцевий результат діяльності компанії. Проте задля отримання запланованого виходу керівники ТОВ ФК «Ампір Капітал» мають сформувати бізнес-процеси таким чином, щоб ці результати досягалися максимально ефективно і приносили вигоду компанії. Для цього важливо здійснювати управління бізнес-процесами. Даний процес має відбуватися від управління входами компанії до управління виходами. ТОВ ФК «Ампір Капітал» для розробки механізму управління бізнес-процесами враховує всі необхідні аспекти: починаючи від законодавчого закріплення, закінчуючи бізнес-аналітикою та обслуговуванням клієнтів. Механізм управління бізнес-процесами досліджуваного товариства передбачає наявність основних складових елементів: мету, завдання, інструментів, методів, об'єктів, суб'єктів та результатів.

7. Виділено основні проблеми оптимізації бізнес-процесів: недоліки у внутрішніх процесах, недостатня автоматизація, недостатня координація між відділами, недостатня стандартизація процесів, проблеми безпеки даних, незадовільні рішення, відсутність стратегічного управління тощо. Вирішення цих проблем може включати перегляд процесів, впровадження нових технологій, поліпшення комунікацій між відділами та створення чітких стандартів та систем планування, посилення кібербезпеки, оптимізацію систем та стратегічне управління ризиками.

8. Серед різноманітних методик системи управління діяльністю було обрано методику стратегічного планування на основі збалансованої системи показників (BSC). Розрахований загальний інтегральний показник свідчить, що ТОВ ФК «Ампір Капітал» може вважати доцільним вибір стратегії змін, зокрема стратегії «перебудови». Це означає, що компанія може впроваджувати значні зміни в свою стратегію, бізнес-процеси або організаційну структуру для

поліпшення результативності та досягнення своїх цілей. Запропоновано модель стратегічних цілей ТОВ ФК «Ампір Капітал» (показники КРІ), інтегрована мета якої – це бажаний майбутній стан ТОВ ФК «Ампір Капітал», який можна досягти шляхом виокремлення складу бізнес-процесів і реалізації проєктів. Запропоновано впровадження ключових показників ефективності для різних посад, зокрема для працівника кредитного та юридичного відділів.

9. Використання матриці аутсорсингу є одним з поширених методів для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат. ТОВ ФК «Ампір Капітал» знаходиться в 6 полі. З урахуванням середньої частки ринку та відносно низьких витрат, компанії рекомендується активно застосовувати стратегію конкурентних переваг за витратами, щоб розширити свою присутність на ринку і привернути більше споживачів. Важливо при цьому зберігати високу якість продукту, щоб зберегти свої поточні позиції.

Компанія може утримувати ціни на продукти на рівні конкурентів, однак завдяки зниженим витратам і розширенню частки ринку отримувати більший прибуток. Також існує можливість перейти до третього поля, де компанія «Ампір Капітал» може стати лідером ринку та пропонувати унікальні інноваційні продукти. ТОВ ФК «Ампір Капітал» запропоновано використовувати Lean Six Sigma – це стратегія управління, яка поєднує два підходи до оптимізації бізнес-процесів: Lean Manufacturing і Six Sigma.

Спрогнозовано на основі експоненційного згладжування розмір чистого прибутку ТОВ ФК «Ампір Капітал». При врахуванні реалістичного прогнозу розмір чистого прибутку у 2025 році буде становити 161 тис. грн. При врахуванні песимістичного прогнозу розмір чистого прибутку буде від'ємним, тобто це показує на вірогідність банкрутства. Однак оптимістичний прогноз подає надію на те, що при впровадженні необхідних заходів, досліджувана компанія зможе збільшити обсяг чистого прибутку навіть в умовах військових подій в Україні та безлічі негативних факторів до рівня 947 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова К. Удосконалення бізнес-процесів для підвищення якості та безпеки продукції підприємства. *Бізнес інформ*. 2018. № 6. С. 261–268.
2. Бортнік А. М. Аутсорсинг як сучасний інструмент підвищення ефективності діяльності підприємств. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/14714347.pdf> (дата звернення: 18.11.2023).
3. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України: Збірник матеріалів IV всеукраїнської науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Харків : ХНАДУ, 2018. 473 с.
4. Глінський Є. Г. Структуризація бізнес-процесів банку як напрямок підвищення якості банківських продуктів. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 5 С. 376 – 381.
5. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. № 10 (151). С. 78–82.
6. Гриджук Д. М. Управлінська структура сучасної бізнес-моделі банку. *Економіка та держава*. 2018. № 9. С. 44-48.
7. Демиденко В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517> (дата звернення: 13.11.2023).
8. Доц А., Яльницька-Гикавчук Г., Макар О. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Національний лісотехнічний університет України*. 2015. № 25. С. 66–70.
9. Драган О.І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/17.pdf (дата звернення: 21.11.2023).

10. Дубініна В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. № 7. С. 186–189.

11. Завірюха Н. Бізнес-процеси. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/biznes-procesi> (дата звернення: 21.11.2023).

12. Загородна О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (дата звернення: 13.11.2023).

13. Звіт впевненості ТОВ ФК «Ампір Капітал» 2021. URL: <https://www.ampircapital.com/images/findoc/2021/vpev.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).

14. Звіт впевненості ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2022 р.. URL: <https://www.ampircapital.com/images/findoc/2022/vpev2022.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).

15. Звітність ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2020 р. URL: <https://www.ampircapital.com/images/findoc/2020/4kv/balanc.PDF> (дата звернення: 19.11.2023).

16. Звітність ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2021 р. URL: <https://www.ampircapital.com/images/findoc/2021/4kv/balanc.pdf> (дата звернення: 19.11.2023).

17. Звітність ТОВ ФК «Ампір Капітал» за 2022 р. URL: <https://www.ampircapital.com/images/findoc/2022/4kv/f1.PDF> (дата звернення: 19.11.2023).

18. Здобувач А. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. № 24.7. С. 344-350

19. Ільченко Н. Б. Механізм управління бізнес-процесами на підприємстві

оптової торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 224-230.

20. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів. URL: <http://easy-code.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/> (дата звернення: 15.11.2023).

21. Колесников С.О. особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 2(56). С. 162–169.

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

23. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10 С. 287-297

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

25. Кравченко М. Механізм оптимізації бізнес-процесів банку. *Вісник Національного банку України*. 2015. № 3. С. 47-53

26. Лошенюк О. Автоматизація управління бізнес-процесами підприємства як основа гнучкості його діяльності: характеристика систем управління. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-46>

27. Мержинський Є., Комазов П. Побудова інформаційної системи структурного моделювання бізнес-процесів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 25. С. 162–166.

28. Мирошниченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 6. С. 203–206.

29. Моделювання бізнес-процесів у фінансовій сфері : методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» освітньої програми «ІТ-фінанси» першого (бакалаврського) рівня / уклад. С. В. Лелюк. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023.

40 с.

30. Мурована Т. О., Антонюк Я. Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 100–103.

31. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: Навч. посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

32. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. 6 (76). С. 53–56.

33. Ольшанський О.В. Розроблення структури та класифікації бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2018. № 19. С.544-547.

34. Основні послуги компанії: ціни та тарифи. ТОВ ФК «Ампір Капітал». URL: (дата звернення: 22.11.2023).

35. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.

36. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

37. Правила надання послуг факторингу ТОВ ФК «Ампір Капітал». URL: <https://www.ampircapital.com/images/prav-new/prav-fack.pdf> (дата звернення: 21.11.2023).

38. Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг: Закон України від 12.07.2001 № 2664. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14#Text> (дата звернення: 10.11.2023).

39. Савчук О. О. Щодо сутності фінансових компаній та специфіки їх діяльності. Економіко-правові проблеми розвитку та сприяння господарській діяльності в сучасних умовах: зб. наук. пр. за матеріалами II Круглого столу (м. Харків, 17 травня 2019 року) / редкол. С. В. Глібко, А. М. Любчич, О. Ю. Палант: Харків, НДІ ПЗІР НАПрН України, 2019. С.132-137

40. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: Навч.

посібник. 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.

41. Старостенко Д. Ф., Макаренко П. М. Теоретичні аспекти організаційно-економічного забезпечення розвитку бізнес-процесів фінансово-промислових компаній. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. Запоріжжя : Друкарня ТДАТУ. 2023. № 1(47). С. 129-141.

42. Терехух А.А., Русин-Гриник Р.Р., Підвальний М.В. Принципи розвитку системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу. *Підприємництво, торгівля та біржова діяльність*. 2023. Вип. 49. <file:///C:/Users/Admin/Downloads/2344-Текст%20статті-2259-1-10-20230510.pdf> (дата звернення: 13.11.2023).

43. ТОВ ФК «Ампір Капітал». Офіційний сайт. URL: <https://www.ampircapital.com> (дата звернення: 19.11.2023).

44. Тур О.В. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 22.11.2023).

45. Управління бізнес-процесами банку. Методичні рекомендації до проведення комплексного тренінгу для студентів спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування» другого (магістерського) рівня / укл. О.М. Колодізев, В.Я. Вовк, В.М. Григоренко, Є.М. Огородня; Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 49 с.

46. Управління бізнес-процесами: Навчально-методичний комплекс дисципліни: навчальний посібник для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Т.А. Коцко. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 79 с.

47. Червякова В. В. Формування комбінованої бізнес-моделі підприємства автосервісу в умовах контролінгу. *Бізнес Інформ*. 2013. №9. С. 166–171

48. Чернікова Н., Долина Р., Діденко О. Удосконалення поняття бізнес-процесів підприємств в умовах цифрових змін. *Економічний простір*. 2022.

№181. С. 158-161.

49. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. *Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. 2013. Вип. 10 (38). С.233–241.

50. Чигир С. Описуємо бізнес-процеси: як зробити це правильно. URL: <https://buduysvoe.com/publications/opysuyemo-biznes-procesy-yak-zrobyty-ce-pravylnu> (дата звернення: 21.11.2023).

51. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 125-131.

52. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2015. Том 22. № 2. С. 171-182

53. Чухрай Н. І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. *Управлінські інновації*. 2012. Вип. 1. С. 21-33.

54. Шепиленко В. Теоретичні основи організації бізнес-процесів промислового підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2022. № 1(91). С. 39-46.

55. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 70–75.

56. Robson M., Ullah P. A Practical Guide to Business Process Re-engineering. United Kingdom: Gower Publishing, 1996. 159 p.

57. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL:http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf

58. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>

59. Козловський С. В. Фінансова математика. Київ : Знання України. 2006. 308 с.
60. Козловський С. В., Козловський В. О., Бурлака О. М. Стійкість розвитку аграрної галузі регіону як чинник економічного зростання України. *Економіка України*. 2014. № 9. С.59-73.
61. Kozlovskiy, S., Fonitska, T. Modern theoretical and methodological approaches to the budget management system forming. *Economic Annals-XXI*. 2013. Vol. 3-4, pp. 35-37.
62. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853> DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853
63. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12561>
64. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. *Актуальні проблеми економіки*. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71
65. Ключковська В.О., Ключковський О.В., Трегубов О.С. Макроекономічні аспекти відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. *Економіка і організація управління*, 2023. №1 (49). DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.1.9>
66. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №. 2. С. 52-61. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=

[FILA=&2_S21STR=Type_2018_2_8](#)

67. Солоненко Ю. В. Інституалізація сімейного фермерського господарювання в контексті розвитку сімейного бізнесу в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. Київ: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2016. Вип. 3 (180). С. 55–62 URL: <HYPER/bulletin-econom.univ.kiev.ua/ua/archives/7663>

68. Солоненко Ю. В. Сімейний бізнес: порівняння з несімейним, ключові відмінності та особливості функціонування. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 140-150. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/36277>

69. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023. С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>

70. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>

71. Олійник Л.В, Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>

72. Олійник Л.В., Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>

73. Л. Олійник , Л. Матвійчук, Трансформація податкової системи України: нові виклики для бізнесу. *Інвестиції: Практика та досвід*. № 11, 2023. С 31-36. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.31>

74. Олійник Л.В., Кузнецова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління: Науковий журнал*. Вінниця, 2018р. Вип. 3(31). С. 118-126.

75. Олійник Л.В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління:*

Науковий журнал. Вінниця, 2017. Вип. 3(27). С. 51–59

76. Олійник Л.В. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стабільності підприємства. *Фінанси, облік, банки : Науковий журнал*. Випуск №1 (22). Вінниця, 2017. С. 118-124.

77. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>

78. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130 (категорія Б)

79. Андронік О.Л., Криворучко Д.М. Управління в умовах швидких інновацій та зовнішніх факторів в автомобільній галузі. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №4 (83). С. 119-127

80. Андронік О.Л., Трегубов О.С., Томчук О.В. Фінансові аспекти управління платоспроможністю малого та середнього бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. №50

81. Костенюк Ю.Б., Ткаченко М.О. Реалізація стратегічних імперативів у розвитку торговельного підприємства. *Вісник економічної науки України*. №2. 2021. С. 161-168. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2\(41\).161-168](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).161-168)

82. Костенюк Ю. Б. Оцінювання потенціалу розвитку малого підприємництва України. *Статистика України*. 2022. № 3–4. С. 45–56. Doi: 10.31767/su.3-4(98-99)2022.03-04.05

83. Dotsenko, I., Matviychuk, L., Klochkovska, V., Klochkovskyi, O., Sachynska, L. (2023). Tax Burden in the System of Investment Appeal Assessment of an Enterprise in the Context of Globalization and Transformation of National Economy. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Khamis, R., Khoury, R.E. (eds) Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business. ICBT 2022. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 621. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26956-1_51

84. Ключковська В.О. Ключковський О.В. Макроекономічні аспекти

відновлення функціонування малого та середнього бізнесу в контексті повоєнної відбудови національної економіки України. Економіка і організація управління, № 1 2023 р.

85. Клочковська В.О. Клочковський О.В. Теорія Джона Кейнса як основа розв'язання макроекономічних проблем економіки України Економіка і організація управління. №4. 2022 р.

ДОДАТКИ