

## Ідентифікація тенденцій розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України: галузевий аспект

Касич Алла Олександрівна<sup>1</sup>, Прокопенко Марина Олександрівна<sup>2</sup>

Опубліковано	Секція	УДК
29.12.2022	Економіка	330.341.1:331.215

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8214499>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

**Анотація.** Для української економіки сьогодні характерним є пошук напрямів виживання й розвитку в умовах нестабільності, зумовленої воєнними діями на території держави. Для більшості українських підприємств надзвичайно актуальним є аналіз з подальшим вдосконаленням бізнес-процесів, які там відбуваються, що можна реалізувати шляхом використання процесного підходу. Водночас дослідження бізнес-процесів на промислових підприємствах, які належать до певних галузей, передбачає вивчення статистичних даних, що дозволить виявити загальні тенденції й проблемні аспекти розвитку вітчизняного бізнесу й розробити на основі цього напрями оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Процесний підхід до управління, який сьогодні домінує у західній системі менеджменту, розглядає підприємство як мережу, сукупність бізнес-процесів, результатом яких є створення цінності для клієнта. Якщо порівняти з функціональним підходом, який поділяє усе підприємство на підрозділи, що відповідають за певну функцію, процесний підхід поєднує ці функції на підставі розуміння створення цінності всередині підприємства внаслідок виконання певних процесів. З огляду на це, метою дослідження визначено необхідність окреслення сучасних тенденцій розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України, зважаючи на їхню галузеву специфіку. Досягнення такої мети відкриває широке поле для подальшого наукового пошуку можливостей розробки рекомендацій, шляхів перетворень на підприємствах і вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Для теперішньої ситуації в українській промисловості, що ідентифіковано в процесі дослідження, можна констатувати, що сьогодні основними тенденціями розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України є: недостатнє використання сучасних цифрових технологій та інновацій, обмеження фінансових можливостей забезпечення поточного розвитку; неоднорідність структури промислового виробництва; вплив економічної ситуації, на яку необхідно постійно зважати під час розробки внутрішніх бізнес-процесів; імпортозалежність виробництва багатьох видів продукції; кадрові виклики, пов'язані з міграцією населення внаслідок воєнних дій.

**Ключові слова:** промислові підприємства, процеси розвитку підприємства, процесний підхід до управління, економія ресурсів, розвиток в умовах воєнного стану.

<sup>1</sup> доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління та смарт-інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, <https://orcid.org/0000-0001-7019-1541>

<sup>2</sup> аспірантка кафедри управління та смарт-інновацій, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2, <https://orcid.org/0000-0001-9306-3286>

## Identification of trends in the development of business processes at industrial enterprises of Ukraine: industry aspect

**Annotation.** The Ukrainian economy today is characterized by the search for ways of survival and development in the conditions of instability caused by military actions on the territory of the state. For the majority of Ukrainian enterprises, the analysis with further improvement of the business processes that are present at enterprises is extremely relevant, which can be implemented through the use of a process approach. At the same time, the analysis of business processes for industrial enterprises in the context of certain industries involves the analysis of statistical data that will allow to identify general trends and problematic aspects of the development of domestic industrial enterprises and, as a result, to develop directions for the optimization of these internal business processes. The process approach to management, which dominates the Western management system today, considers the enterprise as a network, a set of business processes that create value for the client. Compared to the functional approach, which divided the entire enterprise into units responsible for a certain function, the process approach combines these functions based on an understanding of the creation of value within the enterprise as a result of the execution of certain processes. In view of this, the purpose of the study is to determine the need to determine modern trends in the development of business processes at industrial enterprises of Ukraine, taking into account their industry specifics. Achieving such a goal in the future opens up potential opportunities for further scientific research, regarding the possibilities of developing recommendations, regarding transformations at enterprises and improvement of internal business processes. For the current situation in the Ukrainian industry, which was identified during the research, it becomes possible to state that today the main trends in the development of business processes at the industrial enterprises of Ukraine are: insufficient use of modern digital technologies and innovations, financial limitations regarding the possibilities of ensuring current development; heterogeneity of the structure of industrial production; the impact of the economic situation, which must be regularly taken into account when developing internal business processes, import dependence in the production of many types of products, personnel challenges associated with population migration as a result of military operations.

**Keywords:** industrial enterprises, enterprise development processes, process approach to management, saving resources, development under martial law.

### Вступ

Сучасне підприємство – це складна система, для ефективного управління яким потрібна різноманітність застосовуваних інструментів і методів, спрямованих насамперед на досягнення конкретних цілей і завдань з найменшими витратами. Саме застосування підходів до моделювання й подальшого аналізу бізнес-процесів може стати для підприємства тим інструментом, який дозволить визначати прогалини у фінансовому плануванні й знаходити можливості оптимізації процесів на підприємствах. Промисловість складає основу української економіки й вимагає особливої уваги з боку держави й науковців задля підвищення рівня ефективності роботи промислових підприємств. Саме тому ідентифікація проблем розвитку й визначення тенденцій бізнес-процесів сучасних промислових підприємств України привертає значну увагу науковців і є надзвичайно актуальною проблемою.

Проблематика визначення тенденцій бізнес-процесів на промислових підприємствах України в сучасних умовах привертає увагу як вітчизняних, так і закордонних дослідників.

Різні аспекти розвитку промислових підприємств в умовах воєнного стану й формування бізнес-процесів на означених підприємствах розглядалися такими науковцями: Н. М. Василюк [1], О. П. Вашків [2], О. Витвицька [3], С. Суворова [3], А. Корюгін [3], Я. Є. Гелей [4], Л. О. Гелей [4], Н. Г. Міценко [4], О. Ю. Гусева [5], С. В. Легомінова [5], В. В. Круглов [7], Р. В. Левкіна [8], Я. М. Котко [8], А. В. Лезіна [9], А. А. Борей [9], Т. Ю. Мельник [10], О. М. Менчинська [11], Ю. О. Клішук [11], Т. А. Піхняк [12], І. В. Стояненко [13], А. Е. Урсатій [13], Л. В. Тірбах [14], Г. В. Чабан [14].

Проте, незважаючи на такий значний запит на розгляд означеного питання серед науковців, залишаються невизначеними проблеми, що стосуються зміни підходів до побудови бізнес-процесів на промислових підприємствах в умовах війни й визначення провідних галузей економіки України, де вони потребують найбільшої уваги.

З огляду на актуальність і значущість теми статті, її метою буде визначення основних тенденцій розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України на основі аналізу статистичних даних.

Для досягнення мети статті доцільно виконати такі завдання:

- 1) визначити сутність бізнес-процесів і окреслити важливість їхнього опису для промислових підприємств;
- 2) провести статистичний аналіз бізнес-процесів на промислових підприємствах України;
- 3) сформулювати основні тенденції розвитку бізнес-процесів на промислових підприємствах України.

*Матеріали й методи.* В процесі проведення дослідження було використано як загальнонаукові методи, так і спеціальні. Метод аналізу і синтезу застосовано для узагальнення підходів до розуміння сутності процесного підходу до економіки й визначення сутності бізнес-процесу як такого. Методом систематизації й групування узагальнено характеристики бізнес-процесів і визначено їхні ключові ознаки.

Спеціальні графічні методи й методи побудови графіків і діаграм застосовано для наочного представлення статистичних матеріалів.

Методи індукції, дедукції, узагальнення використано для конкретизації тенденцій розвитку бізнес процесів на сучасних промислових підприємствах України.

## Результати

Бізнес-процес – це послідовність пов'язаних між собою дій, етапів або операцій, які здійснюються в організації з метою досягнення конкретного результату або виконання певного завдання. Він може включати в себе діяльність різних відділів, співробітників, ресурсів та інформацію [11].

Головною метою бізнес-процесів є оптимізація роботи організації, підвищення ефективності й продуктивності, зниження витрат і досягнення більшого рівня якості результату. Вони є ключовим інструментом для управління організацією та її діяльністю.

Ось кілька причин, для чого бізнес-процеси можуть використовуватися [2, 7, 12]:

- 1) підвищення ефективності. Оптимізовані бізнес-процеси дозволяють працювати більш продуктивно й швидше, уникати зайвих витрат часу й ресурсів;
- 2) зниження витрат. Шляхом виявлення й усунення зайвих дій і ресурсів у процесі, організація може знизити витрати й збільшити прибуток;
- 3) покращення якості. Збалансовані й оптимізовані бізнес-процеси допомагають забезпечити стабільність і послідовність виконання дій, що може позитивно позначитися на якості продукції або наданні послуг;

- 4) адаптація до змін. Постійна оцінка й оптимізація бізнес-процесів допомагає організації бути гнучкою й швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх умовах;
- 5) впровадження стандартів. Бізнес-процеси можуть стати основою для встановлення стандартів у роботі організації, що допомагає забезпечити єдність підходів і зменшити ризики помилок;
- 6) залучення й навчання персоналу. Чіткі й структуровані бізнес-процеси дозволяють швидше й легше залучати нових співробітників і навчати їх ефективно працювати;
- 7) вдосконалення конкурентоспроможності. Оптимізовані процеси дозволяють організації бути більш конкурентоспроможною на ринку, що допомагає здобувати й зберігати клієнтів.

Для ефективного використання бізнес-процесів необхідно визначати їх, аналізувати, впроваджувати й постійно вдосконалювати. В сучасному світі також широко автоматизовують бізнес-процеси за допомогою інформаційних технологій, що дозволяє ще більше оптимізувати роботу організацій і забезпечити їхню ефективність.

Розуміння важливості бізнес-процесів на різних рівнях призвело до виникнення окремої сфери управління – процесного управління, яке орієнтовано на вдосконалення процесів і підвищення їхньої результативності.

Процесне управління – це концепція менеджменту, що розглядає діяльність будь-якого підприємства як сукупність бізнес-процесів, спрямованих на досягнення бажаних результатів. А бізнес-процеси – це взаємопов'язані дії співробітників підприємства задля створення певного продукту чи послуги. Можливо, ці визначення звучать складно, але на будь-якому підприємстві співробітники щось роблять для створення товару чи послуги, за які споживачі платять їй гроші. Тобто хочемо ми цього чи ні, але в будь-якій компанії бізнес-процеси існують.

Процес – це стійка, цілеспрямована, послідовність дій, що становить цінність для споживача. Важливо, що в кожного процесу є споживач – клієнт, зацікавлений у його результатах. Не може бути процесу без клієнта. Дуже часто під процесом розуміють порядок дій, що відбувається одноразово. Це неправильне тлумачення. Процес – це те, що повторюється регулярно в одній і тій самій послідовності, а також являє собою сукупність взаємозалежних видів діяльності, що перетворює входи у виходи. Таке визначення процесу можна зустріти в стандартах управління якістю.

Процесний підхід в управлінні бізнесом – це метод, який ґрунтується на розумінні й управлінні бізнес-процесами компанії. Він передбачає, що її діяльність складається з набору взаємозалежних процесів, які дозволяють їй досягати своїх цілей.

Процесний підхід орієнтований на управління бізнес-процесами компанії, а окремими функціональними областями чи завданнями.

Процесний підхід включає такі етапи [3]:

- 1) ідентифікація й опис бізнес-процесів компанії;
- 2) аналіз й оптимізація бізнес-процесів;
- 3) розробка й впровадження процесних поліпшень;
- 4) моніторинг й управління процесами для забезпечення їхнього безперервного покращення.

Формалізація й дотримання бізнес-процесів дозволяє отримувати стабільний очікуваний результат незалежно від того, хто виконує пов'язані з конкретним процесом завдання.

Ефективність – це співвідношення досягнутих результатів до витрачених ресурсів. Іншими словами, ефективність показує, наскільки добре були використані наявні у компанії ресурси для досягнення поставленої мети [1].

Ефективність можна виміряти за допомогою різних параметрів, залежно від цілей підприємства й характеру її діяльності. Наприклад, у виробничій компанії її можна виміряти за показниками продуктивності, зниження витрат на виробництво або підвищення якості продукції. Ефективність торгової компанії – за виручкою, прибутком, часткою ринку, числом повторних покупок і задоволеністю клієнтів.

Висока ефективність діяльності компанії означає, що вона досягає своїх цілей із меншими витратами й ризиками. Це дозволяє їй максимізувати свій потенціал і забезпечувати свою конкурентоспроможність на ринку. Тому підвищення ефективності діяльності компанії є одним із головних завдань її керівництва.

Для цього необхідно проводити постійний аналіз виробничих процесів, управління ресурсами та дій персоналу. Вивчення результатів дозволяє виявляти сильні й слабкі сторони компанії, а також визначати потенційні можливості для покращення.

Існує кілька методів, які допомагають підвищити ефективність діяльності компанії. Деякі з них [4, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**, 10, 14]:

- 1) оптимізація бізнес-процесів. Це може включати аналіз і покращення існуючих бізнес-процесів, а також впровадження нових процесів, щоб покращити якість продукції чи послуг, збільшити швидкість випуску продукції або знизити витрати;
- 2) автоматизація. Впровадження сучасних технологій, таких як системи автоматизації бізнес-процесів, ERP-системи, CRM-системи, а також використання роботизованих систем для зменшення часу, необхідного для виконання рутинних завдань і зниження ймовірності помилок;
- 3) навчання персоналу. Це може допомогти покращити продуктивність і якість роботи, підвищити мотивацію й лояльність співробітників, а також розкрити нові можливості для зростання й розвитку;
- 4) управління проектами. Це може включати визначення цілей, планування, призначення завдань, управління ресурсами й контроль за ходом виконання проєкту. Хороше управління проєктами допомагає зменшити ризики, покращити контроль і знизити витрати;
- 5) використання ключових показників ефективності (KPI). KPI дозволяють оцінювати результати роботи компанії, контролювати процеси й визначати можливості для покращення;
- 6) розробка інноваційних рішень. Розвиток нових продуктів, послуг і технологій може допомогти компанії збільшити свою конкурентоспроможність, залучити нових клієнтів і розширити свій бізнес.

Отже, загалом бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних заходів чи завдань, вкладених у створення певного продукту чи послуги споживачам. Існують три основні види бізнес-процесів:

- 1) керівні – бізнес-процеси, які керують функціонуванням системи управління компанії. Прикладами такого процесу можуть бути стратегічний менеджмент і корпоративне управління.
- 2) операційні – це бізнес-процеси, що становлять основу діяльності компанії. Прикладами таких процесів є надання послуг, виробництво, маркетинг і продаж.

3) підтримуючі – це бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес. Наприклад, добір і навчання персоналу, технічна підтримка, поставки сировини й матеріалів.

Будь-який бізнес-процес пов'язаний з набором визначень й характеристик, які дозволяють оцінити його ефективність, які наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

### Характеристики бізнес процесів

Складова бізнес-процесу	Характеристика складової
Мета процесу	Чого необхідно досягти в результаті виконання процесу
Тривалість процесу	Час, необхідний на виконання процесу
Частота виконання процесу	Періодичність виконання процесу
Дії	Кроки, необхідні для досягнення мети бізнес-процесу
Ресурси	Все, що потрібне для виконання дій бізнес-процесу, включаючи матеріальні й фінансові ресурси, технології, інформацію й людські ресурси
Ключові ролі	Функції, які виконуються в рамках процесу, і які відіграють важливу роль у його успішному виконанні
Виконавець	Людина, відповідальна за виконання певних завдань у бізнес-процесі
Клієнт чи споживач	Особа чи організація, котрим виконується бізнес-процес, наприклад, покупець товару чи послуги
Власник бізнес-процесу	Людина, відповідальна за визначення, управління й покращення бізнес-процесу в організації
Потоки	Рух інформації, матеріалів і продуктів між діями бізнес-процесу
Результат	Кінцевий продукт чи послуга, створені в результаті виконання бізнес-процесу, який має бути доставлений споживачеві чи клієнту
Вхідні й вихідні дані	Інформація, яка потрібна для початку процесу й результат, який процес має зробити
Ризики й контрольні механізми	Можливі проблеми, які можуть виникнути під час виконання процесу, й механізми, які використовуються для їх запобігання або усунення
Метрики процесу	Способи вимірювання ефективності процесу, наприклад час виконання, вартість або якість продукту
Зміна процесу	Можливість внесення змін до процесу підвищення його ефективності й результативності

*Джерело: складено авторами на основі [5, 8, 9].*

Отже, з таблиці 1 бачимо, що бізнес-процеси є досить складним і багатоаспектним явищем, яке потребує значної уваги й аналізу з боку керівництва, що допоможе виявити проблемні місця у функціонуванні підприємства й розробити потенційні можливості оптимізації всіх процесів всередині підприємства.

Безумовно, сьогодні українські підприємства потребують особливої уваги до виявлення проблемних аспектів у бізнес-процесах, оскільки функціонування в умовах воєнного стану призводить до того, що є необхідність суттєво економити всі види ресурсів, залишатися на ринку навіть в умовах жорсткої конкуренції, а також знаходити резерви для розвитку в ситуації, коли витратити кошти на інтенсивне оновлення чи модернізацію неможливо.

Промисловість складає основу української економіки й забезпечує суттєву частку ВВП (більше 30%), що формується в державі [12].

Промисловість важлива для економіки України з кількох причин, оскільки вона впливає на ряд ключових аспектів економічного розвитку держави. Передовсім вона створює широкий перелік товарів і послуг, які задовольняють потреби населення та інших галузей економіки, що створює робочі місця, забезпечує споживачів товарами й послугами, а також є джерелом доходів для підприємств і працівників.

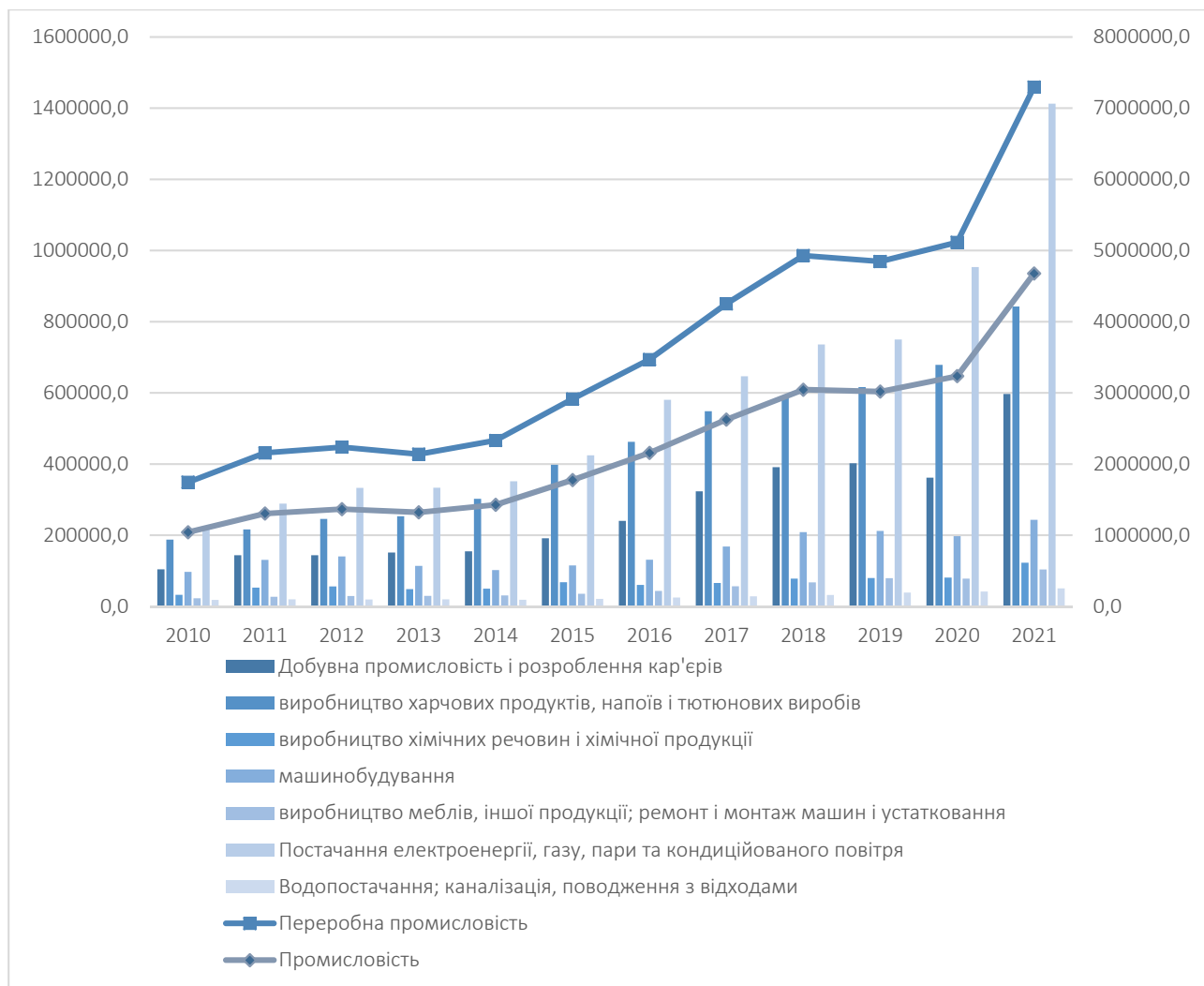
Крім того, промисловість відіграє важливу роль у зовнішньоекономічних відносинах України. Виробництво товарів для експорту допомагає залучати іноземні валютні кошти й сприяє збалансованості торговельного балансу країни. Також імпорт індустріального обладнання й сировинних матеріалів дозволяє забезпечити здатність підприємств конкурувати на світовому ринку. До того ж вона сприяє розвитку технологій та інновацій. Впровадження нових технологій виробництва може покращити продуктивність, зменшити витрати, забезпечити якісніші товари й послуги, що сприяє розвитку національної економіки.

Промисловість, яка пов'язана з інфраструктурою, забезпечує розвиток регіонів і підвищує якість життя населення. Розвинута промисловість сприяє будівництву й розвитку інфраструктури (дороги, залізниці, електромережі тощо). Як наслідок, створюються робочі місця. Промисловість – це одне із найбільших джерел зайнятості в більшості регіонів України. Створення робочих місць знижує безробіття й покращує соціально-економічне становище населення.

Наступним важливим аспектом розвитку промисловості є податкові надходження від промислових підприємств. Промисловість сприяє збільшенню фіскальних надходжень до державного бюджету шляхом сплати податків і зборів. Також вона являється одним із ключових секторів економіки, який впливає на інші сфери, такі як сільське господарство, транспорт, послуги, будівництво та інші [13]. З огляду на всі ці аспекти, розвиток промисловості є важливим фактором для сталого й збалансованого економічного зростання України.

Зважаючи на викладене, логічно перейти до аналізу статистичних матеріалів, щодо розвитку промисловості в Україні. На рисунку 1 наведено обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010–2021 роках.

За даними офіційної статистики, стрімке зростання обсягів виробництва продукції загалом в Україні й у промисловому секторі зокрема відбувалося після 2015 року, що частково може пояснюватися інфляційними процесами, однак слід враховувати також зміну вектора розвитку національної економіки після Революції Гідності, коли Україна почала більш активно просуватися на європейські ринки й розвивати виробництва всередині держави. Розглядаючи галузевий аспект, варто відзначити найбільші обсяги виробництва в добувній промисловості, виробництві харчових продуктів (включно з сільським господарством) та хімічній промисловості. Бізнес-процеси на підприємствах цих сфер промисловості в останні роки підпорядковані пошуку можливостей та резервів нарощування не лише показників виробництва, але й підвищення показників отримання доходу від реалізації продукції.



**Рис. 1. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності промисловості у 2010–2021 роках, млн грн**

*Джерело: складено авторами на основі [6]*

Водночас варто усвідомлювати, що сучасний світ функціонує в цифрову епоху, і розвиток промислового виробництва в розвинених країнах повинен підпорядковуватися тенденціям інноваційності виробничих і бізнес-процесів. Проте, як показує статистика (табл.2), обсяги є надзвичайно малими для такої держави, як Україна.

*Таблиця 2*

**Обсяг реалізованої інноваційної продукції (товарів, послуг) за видами економічної діяльності в основних галузях промисловості, млн грн**

Сфера	2018	2020
Усього	39121,4	59509,0
Промисловість	27329,6	50485,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	315,1	5817,8
Переробна промисловість	26864,2	44498,0
Виробництво харчових продуктів	4415,3	6032,1
Виробництво напоїв	2227,3	1039,8
Виробництво шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів	307,3	10,3



Оброблення деревини й виготовлення виробів з деревини й корка, крім меблів; виготовлення виробів із соломки й рослинних матеріалів для плетіння	304,2	522,0
Виробництво паперу й паперових виробів	163,3	252,8
Поліграфічна діяльність, тиражування записаної інформації	1027,2	65,2
Виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	1186,9	1030,0
Виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	892,1	1460,1
Виробництво гумових і пластмасових виробів	1258,0	597,4
Виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	1084,9	1384,0
Металургійне виробництво	2452,4	14106,2
Виробництво готових металевих виробів, крім машин й устаткування	1536,5	911,1
Виробництво комп'ютерів, електронної й оптичної продукції	1096,2	1452,6
Виробництво електричного устаткування	1459,9	2470,3
Виробництво машин й устаткування	2235,8	3803,1
Виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів	1300,6	1516,2
Виробництво інших транспортних засобів	2581,6	2060,4
Наукові дослідження й розробки	5057,3	4084,0

*Джерело: складено авторами на основі [6].*

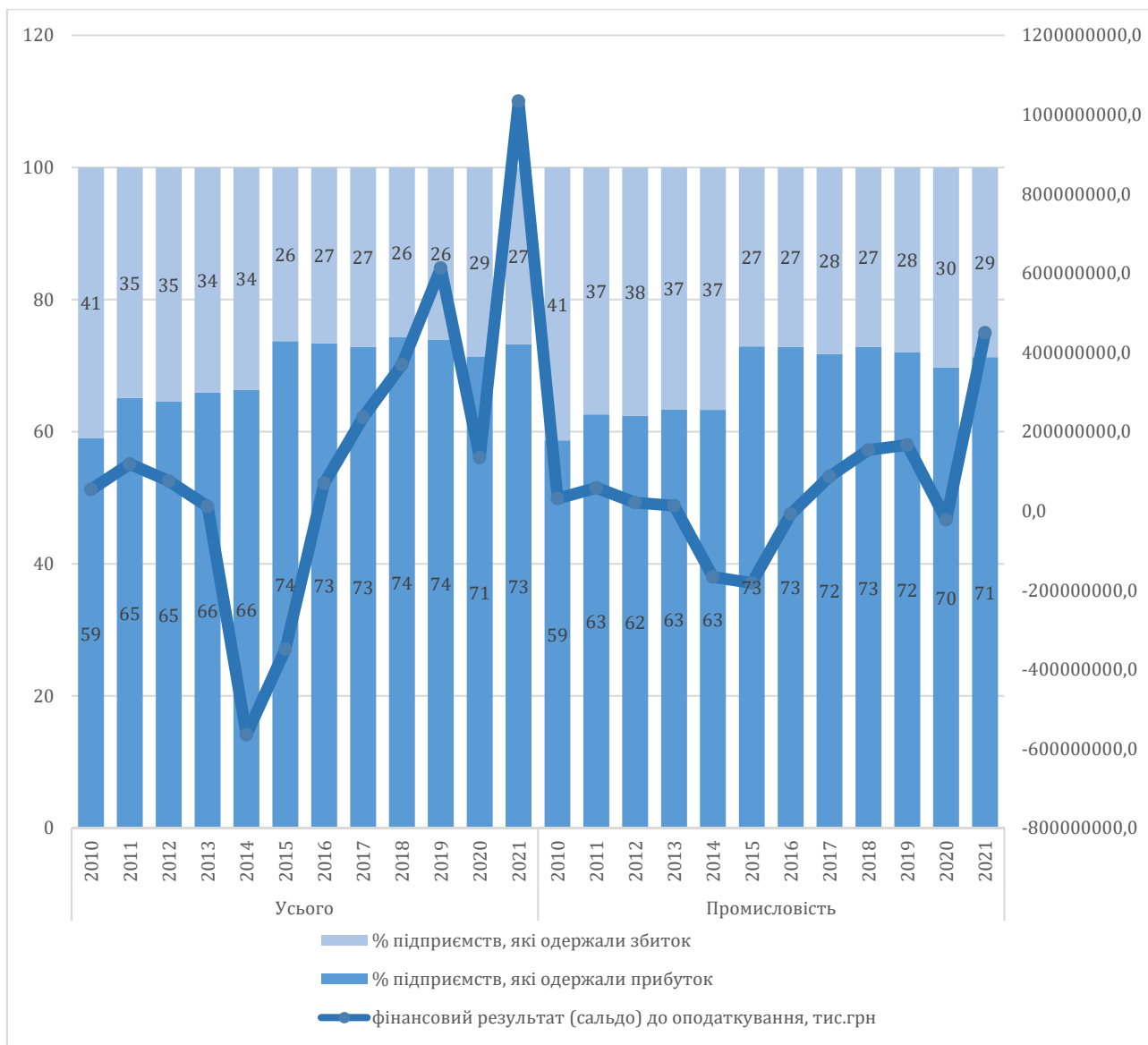
Загалом варто відзначити, що інтеграція інноваційних процесів і технологій в процес виробництва промислової продукції повинна стати головною складовою бізнес-процесів для вітчизняних підприємств, особливо це актуально для виробництв таких технологічних галузей, як машинобудування, хімічна промисловість, сфера інформаційних технологій тощо [155]. Означена імплементація інноваційних технологій дозволить не лише підвищити якість продукції чи її впізнаваність на міжнародному ринку, але й створить передумови для розвитку технологій всередині держави, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли важливо створювати нові робочі місця й забезпечувати надходження до бюджетів різних рівнів.

Отже, однією з тенденцій сучасних бізнес-процесів на промислових підприємствах можна відзначити недостатній рівень використання інноваційних технологій та автоматизації як управлінських, так і виробничих процесів.

Слід розуміти, що основним критерієм раціональності й ефективності тих чи інших бізнес-процесів залишається позитивний фінансовий результат, отриманий підприємством, відповідно цей показник потребує значної уваги й оцінювання з позиції статистичного матеріалу (рис. 2).

Починаючи з 2015 року, за даними офіційної статистики, питома вага збиткових підприємств в Україні трималася на рівні 27-30%, що є досить високим показником для європейської країни. Таке становище є відображенням неефективних бізнес-процесів і необхідності значних перетворень всередині підприємств. Загалом збитковість українських підприємств може обумовлюватися різноманітними причинами. Ось деякі з найбільш поширених:

- 1) *економічна нестабільність*. Нестабільна економічна ситуація в країні може призводити до зменшення попиту на товари й послуги підприємств, що знижує їхні доходи і може стати причиною збитковості. В Україні з 2014 року триває війна, яка в 2022 році перейшла у фазу повномасштабного воєнного конфлікту, внаслідок чого на підприємства всередині держави лягає додаткове навантаження;



**Рис. 2. Порівняння фінансових результатів до оподаткування підприємств промисловості й загальної статистики по Україні**

Джерело: складено авторами на основі [6].

- 2) високі витрати на сировину й енергію. Збільшення вартості сировини й енергії здатне підвищити витрати підприємств на виробництво, що знижує їхню прибутковість;
- 3) застаріла технологічна база, яка використовується до сьогодні, а створювалася ще в радянські часи. Використання застарілих технологій може ускладнювати виробництво й знижувати ефективність підприємств, що впливає на їхню конкурентоспроможність;
- 4) низька якість управління бізнес-процесами на кожному конкретному підприємстві. Недостатня ефективність управління, неефективна організація виробничих процесів і неправильне фінансове планування можуть призводити до втрат і збитковості;
- 5) низька інвестиційна привабливість у зв'язку із нестабільністю зовнішнього середовища й складністю прогнозування макроекономічної ситуації. Відсутність

достатнього фінансування й інвестицій може обмежувати розвиток підприємств і їхню здатність впроваджувати нові технології й модернізувати виробництво.

З огляду на ці причини, для українських підприємств важливо зосередитися на покращенні внутрішніх бізнес-процесів, що дозволить забезпечити підвищення економічної ефективності виробництва. Загалом під час впровадження сучасних технологій, залучення інвестицій і пошуку нових ринків збуту, щоб забезпечити стійке й прибуткове функціонування на ринку, українські підприємства мають всі передумови для ефективного розвитку на тривалу перспективу.

Як підсумок, можна сформулювати основні тенденції, притаманні бізнес-процесам, які реалізуються на сучасних українських промислових підприємствах.

**Тенденція 1.** Орієнтованість на ускладнення управлінських процесів, бюрократію й застарілі управлінські методи. Українські промислові підприємства часто стикаються з великою кількістю бюрократичних процедур і складністю оформлення документів, що здатне уповільнювати робочі процеси.

**Тенденція 2.** Недостатнє використання ІТ. На деяких підприємствах може бути обмежений рівень використання інформаційних технологій, що ускладнює автоматизацію й оптимізацію бізнес-процесів.

**Тенденція 3.** Фінансові обмеження. На українських промислових підприємствах можуть бути обмежені фінансові ресурси, що здатне вплинути на впровадження сучасних методів і технологій у бізнес-процеси. Водночас в умовах воєнного стану компанії орієнтовані на економію фінансових ресурсів і мінімізацію капітальних витрат.

**Тенденція 4.** Неоднорідність структури управління й бізнес-процесів. Багато промислових підприємств української економіки мають досить складну управлінську й організаційну структуру, що може спричинити неоднорідність і непослідовність бізнес-процесів.

**Тенденція 5.** Вплив економічної ситуації. Нестабільна економічна ситуація в країні може викликати зміни зовнішнього середовища підприємства, що потребує швидкої адаптації бізнес-процесів до нових умов функціонування в країні, де йде війна.

**Тенденція 6.** Кадрові виклики. Забезпечення кваліфікованого персоналу може бути проблемою, особливо в спеціалізованих галузях, що здатне впливати на ефективність бізнес-процесів. Промислові підприємства сьогодні не можуть витратити кошти на активне навчання персоналу чи підвищення його кваліфікацій, внаслідок чого виникають кадрові проблеми, які слід буде вирішувати в найближчій перспективі шляхом зміни бізнес-процесів і закладання можливостей навчання персоналу.

Незважаючи на ці негативні тенденції, підприємства в Україні мають можливості для впровадження кращих практик та оптимізації своїх бізнес-процесів. Застосування сучасних інформаційних технологій, адаптація до змін у ринкових умовах, постійне вдосконалення й професійний розвиток персоналу можуть допомогти підприємствам досягти більшої ефективності й конкурентоспроможності.

### Висновки

Під час дослідження встановлено, що аналіз бізнес-процесів для підприємств може стати дієвим інструментом пошуку проблемних аспектів функціонування й подальшого розвитку. Здебільшого процесний підхід базується на аналізі внутрішніх ізовнішніх процесів управління. Проте для вивчення галузевої ситуації оптимальним є метод аналізу статистичного матеріалу й виявлення проблемних аспектів на рівні певних сфер і галузей. Проведене дослідження дозволило виявити такі тенденції

розвитку бізнес-процесів на вітчизняних промислових підприємствах: орієнтованість на ускладнення управлінських процесів, бюрократію й застарілі управлінські методи, недостатнє використання ІТ, фінансові обмеження, неоднорідність структури управління й бізнес-процесів, вплив економічної ситуації, кадрові виклики. Проте українські промислові підприємства мають достатній потенціал для подолання проблемних аспектів діяльності навіть в умовах воєнного стану й підвищення ефективності функціонування.

Також проведене дослідження закладає фундамент для подальших наукових розвідок у сфері аналізу й удосконалення бізнес-процесів на промислових підприємствах, зокрема в контексті підвищення ефективності використання всіх видів ресурсів і забезпечення цілей стратегічного розвитку.

### Список використаних джерел

1. Василець Н. М. Наукові підходи до розвитку малого бізнесу в умовах війни. *International partnership and cooperation of Ukraine in wartime: collective monograph / edited by D. Nascimento, G. Starchenko. University of Coimbra, Portugal – Chernihiv: REICST, 2022. С. 110–121. DOI: <https://doi.org/10.54929/monograph-02-2022-01-08> (дата звернення: 25.10.2022).*
2. Вашків О. П. Організаційно-економічні аспекти релокації бізнесу у час воєнного стану в Україні. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів : матеріали II-ї Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С. 112–115. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/45240> (дата звернення: 25.10.2022).*
3. Витвицька О., Суворова С., Корюгін А. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство. 2022. № 40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66> (дата звернення: 25.10.2022).*
4. Гелей Я. Є., Гелей Л. О., Міценко Н. Г. Механізм управління зовнішньоекономічної діяльності підприємств сфери послуг. *Регіональна економіка та управління. 2021. № 3. С. 36–40. URL: [http://siew.zp.ua/images/journal/2021/3\(33\)2021.pdf](http://siew.zp.ua/images/journal/2021/3(33)2021.pdf) (дата звернення: 25.10.2022).*
5. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33–39. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1812> (дата звернення: 25.10.2022).*
6. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.07.2022).
7. Круглов В. В. Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах воєнного стану. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 23–24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 440–442. URL: [http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16380/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84\\_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0.pdf](http://repositc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/16380/1/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%9E%D0%B4%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B0.pdf) (дата звернення: 25.10.2022).*
8. Левкіна Р. В., Котко Я. М. Міжнародний досвід державної підтримки розвитку малого підприємництва. *Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали Другої Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНТУСГ, 2019. С. 125–127. URL: [https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/materiali\\_i\\_konferencii\\_hntusg\\_08-09.11.2018.pdf](https://khntusg.com.ua/wp-content/uploads/2019/11/materiali_i_konferencii_hntusg_08-09.11.2018.pdf) (дата звернення: 25.10.2022).*

9. Лезіна А. В., Борей А. А. Діджиталізація бізнес-процесів сучасного підприємства. Економіка підприємства: теорія та практика : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 12–13 жовт. 2020 р.). Київ : КНЕУ, 2020. С. 95–96. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/34869> (дата звернення: 25.10.2022).
10. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 2 (100). С. 1–11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11) (дата звернення: 25.10.2022).
11. Менчинська О. М., Кліщук Ю. О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. № 33 (1). С. 112–118. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-20> (дата звернення: 25.10.2022).
12. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 24–29. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2021-2-5> (дата звернення: 25.10.2022).
13. Стояненко І. В., Урсатій А. Е. Війна в Україні: наслідки для національної економіки та світу. *Advancing in research, practice and education : proceedings of the XVIII international scientific and practical conference* (Florence, Italy, 10–13 May 2022). Florence, Italy, 2022. P. 171–180. DOI: <https://doi.org/10.46299/ISG.2022.1.18> (дата звернення: 25.10.2022).
14. Тірбах Л. В., Чабан Г. В. Розвиток ринку електронної торгівлі в світовій економіці та в макроекономічних умовах України. *Економічний вісник університету*. 2020. № 46. С. 132–138. DOI: <https://doi.org/10.31470/2306-546X-2020-46-132-138> (дата звернення: 25.10.2022)
15. Doing Business-2020. Завдяки чому Україна піднялася в рейтингу на 64 сходинку. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2019/10/24/652929/> (дата звернення: 25.10.2022).