

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

МАТВІЙ СОЛОМІЯ ІГОРІВНА

УДК 658.114.5:005.21

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

Львів – 2019

Дисертацією є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник: доктор економічних наук, професор
Чухрай Наталія Іванівна,
Національний університет «Львівська політехніка»,
проректор з наукової роботи,

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Таранюк Леонід Миколайович,
Сумський державний університет,
професор кафедри міжнародних економічних відносин

кандидат економічних наук, асистент
Мироненко Крістіна Сергіївна,
Одеський національний політехнічний університет,
асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної та
інноваційної діяльності

Захист відбудеться 30 травня 2019 р. о 16.30 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03 в Національному університеті «Львівська політехніка» за адресою: 79013, м. Львів, вул. С. Бандери, 12, IV н.к., ауд. 209-А.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Національного університету «Львівська політехніка» (79013, м. Львів, вул. Професорська, 1)

Автореферат розісланий 26 квітня 2019 р.

В.о. вченого секретаря
спеціалізованої вченої ради д.е.н., проф.

І.Б. Скворцов

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Розвиток ринкових відносин в Україні актуалізує потребу управлінців застосовувати засади стратегічного управління. При цьому посилюється важливість розроблення та реалізування стратегії підприємства, адже завданням стратегічного управління будь-якого підприємства є досягнення поставлених цілей і забезпечення його економічної стійкості та конкурентоспроможності. Вагомий внесок у розроблення теоретико-прикладних положень у сфері дослідження сутності та особливостей стратегічного управління підприємством зробило чимало зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких варто виокремити І. Ансоффа, О.П. Глудкіна, В.В. Єфімова, Н.С. Краснокутську, Б.М. Кузика, О.Є. Кузьміна, М.А. Латиніна, О.Г. Мельник, Г. Мінцберга, А.П. Міщенко, Н.Ю. Подольчака, А. Томпсона, А. Чандлера, З.Є. Шершньову.

Ефективність стратегічного управління підприємством залежить від багатьох чинників, таких як наявність сучасного технологічного обладнання та висококваліфікованих працівників, стану справ в галузі, дотримання відповідного рівня якості виробленої продукції тощо. Узагальнюючи, результат, який отримує підприємство, перш за все, залежить від ефективного управління його бізнес-процесами. Це вимагає їх періодичного аналізування та пошук способів удосконалення чи навіть реінжинірингу не тільки основних, але й допоміжних бізнес-процесів (далі ДБП) через підвищення ефективності управління непрофільними видами діяльності, оскільки непрофільні активи не лише поглинають фінансові ресурси, але й зміщують фокус трудових.

Дослідження та розроблення принципів і методів управління основними та допоміжними бізнес-процесами організації представлено в наукових роботах Б.С. Альошина, Б. Андерсена, С.А. Бубнова, О.В. Виноградової, В.Г. Єліферова, К.А. Єсіпова, А.В. Козаченко, В.Є. Командровської, Є.В. Крикавського, А.І. Кузнєцова, О.А. Лисенка, Т.В. Луцької, К.С. Мироненко, Й.С. Петровича, М. Робсона, Ф. Уллаха, Л.М. Таранюка, В.І. Тоцького, М. Хаммера, Д. Харрінгтона, Т.М. Цугель, Дж. Чампі, Л.І. Чернобай, Н.І. Чухрай.

Питання особливостей діяльності виробничо-господарських об'єднань були висвітлені у наукових працях таких вчених, як А.Б. Бутнік-Сіверський, Т.В. Березянка, Л.П. Гевлич, О.О. Гетьман, Ю.А. Горбачук, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, А.О. Зайнчковський, С.І. Ішук, Л.А. Квятковська, І.О. Кузнєцова, Д.Ф. Крисанов, А.П. Міщенко, Н.М. Соломянюк, Г.М. Тарасюк, П.А. Фоміна.

Однак багато проблем, які пов'язані з процесом управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях, досліджено у недостатньому обсязі. Низка завдань концептуального, теоретико-методичного та практичного характеру залишається невирішеними, що ускладнює підготовку практичних рекомендацій щодо вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання. Зокрема, поза увагою більшості робіт залишилися питання розроблення механізму вибору оптимальної стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях, який покликаний полегшити процес прийняття управлінських рішень та оптимізувати допоміжні бізнес-процеси, що

обумовило вибір теми, визначило мету та завдання дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», а саме: «Теоретичні та прикладні засади трансферу технологій у системах стратегічного розвитку суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0118U001537, акт впровадження від 19.04.2019 р.), в межах якої автором розроблено інструментарій стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами суб'єктів господарювання, а саме: удосконалено модель оптимізації допоміжних бізнес-процесів (розділ 3 «Інструментарій стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами на підприємстві», підрозділ 3.1 «Модель оптимізації допоміжних бізнес-процесів»); виокремлено методи аналізування управління допоміжними бізнес-процесами (розділ 3 «Інструментарій стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами на підприємстві», підрозділ 3.2. «Методи аналізування управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях»).

Результати дисертаційного дослідження використовувались в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» на тему «Організаційно-економічне забезпечення синергізму інноваційних процесів у ланцюгах вартості» (номер державної реєстрації 0113U005297, акт впровадження від 15.04.2019 р.), в межах якої автором визначено особливості перебігу інноваційних процесів у ланцюгах вартості.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.

Реалізація даної мети зумовила постановку завдань:

- розвинути класифікацію допоміжних бізнес-процесів на виробничо-господарських об'єднаннях;
- розвинути типологізацію стратегій управління допоміжними бізнес-процесами;
- удосконалити організаційно-управлінський механізм для аналізування бізнес-процесів на підприємствах;
- удосконалити модель аналізування допоміжних бізнес-процесів з метою вибору тих бізнес-процесів, які потребують перепроєктування;
- удосконалити порядок вибору стратегій управління оцінювання допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях;
- запропонувати механізм вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.

Предметом дослідження є теоретико-методичне забезпечення та науково-практичні рекомендації щодо вибору стратегій управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.

Методи дослідження. При проведенні дослідження використовувались загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: аналізу і синтезу – при

класифікації і типологізації допоміжних бізнес-процесів (підр. 1.2), формуванні теоретико-методичних положень та стратегій управління (підр. 1.3); порівняння, систематизації та узагальнення – під час уточнення сутнісних ознак понять «допоміжний бізнес-процес», «стратегія централізації», «стратегія децентралізації» та «стратегія аутсорсингу» (підр. 1.2, 1.3); статистичний аналіз – при аналізуванні результатів діяльності підприємств (підр. 2.1); метод «кейс-стаді» - для оцінювання ефективності управління бізнес-процесами (підр. 2.1); метод експертних оцінок та таксономічний метод – для оцінювання ефективності допоміжних бізнес-процесів (підр. 3.1, 3.2, 3.3), графічний метод – для наочного представлення теоретичних і практичних положень дисертаційної роботи.

Інформаційною основою дослідження є праці провідних вітчизняних і зарубіжних науковців з питань дослідження стратегічного управління, допоміжних бізнес-процесів, особливостей управління виробничо-господарськими об'єднаннями; закони, матеріали державних органів статистики, результати власних досліджень і опитувань.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

вперше:

- розроблено на основі
- одель аналізування допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях, яка, на відміну від існуючих, за критеріями важливості, проблемності та можливості проведення перепроєктування бізнес-процесів, дає змогу ідентифікувати ті допоміжні бізнес-процеси, які потребують першочергового використання коефіцієнту дублювання механізм вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях, що дає змогу вибрати оптимальну стратегію управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях;

удосконалено:

- моптимізування;
- матрицю «Інноваційність ДБП-Складність ДБП», за допомогою якої, на відміну від відомих, можна аналізувати бізнес-процеси підприємства з використанням критеріїв «інноваційність» та «складність»;
- порядок стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях, який, на противагу існуючим, дає можливість отримати інтегральні показники на основі різних за значеннями, розмірністю, кількістю, напрямом впливу характеристик бізнес-процесів з метою визначення шляху їх оптимізації;

дістали подальшого розвитку:

- групування допоміжних бізнес-процесів, яке відрізняється від відомих врахуванням цільового вектору, що дозволяє більш аргументовано визначити чинники впливу на вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами;
- типологізація стратегій управління допоміжними бізнес-процесами, а саме стратегій централізації, децентралізації, аутсорсингу та змішаної стратегії, які відрізняються врахуванням додаткових груп організаційних і якісних ознак.

Практичне значення одержаних результатів. Одержані в дисертаційній роботі результати направлені на підвищення якості і обґрунтованості управлінських рішень щодо вибору стратегії управління допоміжними бізнес-

процесами у виробничо-господарських об'єднаннях. Основні положення роботи викладено у вигляді рекомендацій для використання широким колом об'єднань підприємств.

Результати наукових досліджень за тематикою перепроєктування допоміжних бізнес-процесів на засадах централізації враховано при розробленні стратегії ПАТ «Концерн-Електрон» (акт від 18.12.2014 р.). Також, отримані результати дисертаційного дослідження (а саме механізм управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях) впроваджено у діяльність ПАТ «Концерн-Електрон» (акт від 16.04.2019 р.), що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та застосовувались під час викладання дисциплін: «Конкурентоспроможність бізнесу» та «Конкурентоспроможність підприємства» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка»), а також виконання курсового проекту «Обґрунтування стратегії конкурентоспроможності підприємства» (для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка») (довідка № 67-01-827 від 18.04.2019 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях. Науково-методичні розробки належать особисто здобувачеві. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у роботі використані лише ті ідеї та положення, що були одержані здобувачем особисто.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та висновки, отримані автором у ході дослідження, оприлюднено і схвалено на міжнародних науково-практичних конференціях: «Управління інноваційним процесом в Україні: налагодження взаємодії між учасниками» (м. Львів, 22–23 травня 2014 року), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 6-8 листопада 2014 року), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості» (м. Львів, 14-16 травня 2015 року), «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації» (м. Львів, 19-21 травня 2016 року), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (м. Львів, 18–19 травня 2017 року), «Економіка та менеджмент 2017» (м. Львів, 23-25 листопада 2017 року), «Світ економічної науки» (м. Тернопіль, 19 лютого 2019 року).

Публікації. Основний зміст дисертації відображено у 12 наукових публікаціях, у тому числі 5 – у наукових фахових виданнях України (у тому числі 2 – у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах), 1 – у науковому періодичному виданні іншої держави, 6 – у матеріалах конференцій.

Структура і обсяг дисертації. Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 277 сторінок, її основний зміст викладено на 178 сторінках. Робота містить 38 рисунків, 34 таблиці та 23 додатки. Список

використаних джерел налічує 202 найменування.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету і задачі дослідження, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, висвітлено наукову новизну і практичну значущість отриманих результатів.

У **першому розділі «Теоретичні засади управління допоміжними бізнес-процесами у підприємствах об'єднання»** досліджено форми та особливості діяльності виробничо-господарських об'єднань; розкрито сутність поняття «допоміжний бізнес-процес», вдосконалено класифікацію допоміжних бізнес-процесів, виокремлено принципи та чинники, що впливають на управління ними у виробничо-господарських об'єднаннях; удосконалено типологізацію стратегій управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.

Опрацювання наукових праць з тематики дослідження щодо діяльності виробничо-господарських об'єднань дало змогу визначити, що до їх основних переваг можна віднести: розширення сфери діяльності; збільшення капіталовкладень та їх раціональне використання; кращі інноваційні можливості; розширення ринку і ринкового потенціалу; зменшення конкуренції; придбання цінних промислових ноу-хау, патентів, торгової марки, репутації; варіативність структурної перебудови та відновлення зруйнованих виробничо-технологічних зв'язків. Значною перевагою виробничо-господарських об'єднань є їхні ширші можливості порівняно з окремими підприємствами та відповідно ефективніші рішення виробничих та інших питань. Використання вищезазначених переваг дає змогу оптимізувати діяльність підприємствами, що входять у склад виробничо-господарського об'єднання, за рахунок раціональнішого використання наявних ресурсів через їх об'єднання, збільшення масштабу функціонування організацій, і в результаті, досягнення суттєво кращих результатів.

Розвиток виробничо-господарських об'єднань залежить від ефективності управління його бізнес-процесами, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи. Варто зазначити, що на підприємствах об'єднання через виділені основні процеси реалізується головна стратегія підприємства, а на їх базі формується стратегія управління допоміжними бізнес-процесами.

На основі аналізування фахової економічної літератури було проведено теоретичне узагальнення існуючих наукових поглядів на визначення поняття «допоміжний бізнес-процес», що дозволило краще розкрити його зміст, підкреслити складність і багатоаспектність поняття. Під допоміжними бізнес-процесами розуміються процеси, що спрямовані на надання необхідних внутрішніх продуктів та послуг для напрямів бізнесу, які забезпечують функціонування інфраструктури організації.

Зроблено висновок, що управління допоміжними бізнес-процесами в Україні має специфічні особливості, пов'язані зі спадщиною, що дісталася вітчизняним підприємствам від командно-адміністративної системи управління економікою. Організаційна структура більшості українських підприємств

незалежно від їхньої галузевої приналежності та юридичного статусу була спрямована на виробництво; створена ієрархічна авторитарна система управління, непрозора і найчастіше неадекватна система контролю, що зводить нанівець мотивацію персоналу. Недоліки такої структури полягають у невідповідності планів реаліям; складності адаптації до змін навколишнього середовища; складності підтримки якості, необхідної споживачу; дублюванні функцій різноманітними підрозділами підприємства, що призводить до збільшення накладних витрат і «затягнутого» прийняття рішень. Водночас, в умовах складності та динамічності ринкових процесів актуалізується завдання швидкого вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами.

У ході дослідження було виявлено широку варіативність класифікації бізнес-процесів, що дало змогу на основі критичного аналізу й узагальнення існуючих підходів до групування бізнес-процесів, враховуючи особливості діяльності у виробничо-господарських об'єднаннях систематизувати допоміжні бізнес-процеси за напрямом їх діяльності, а саме: організаційно-адміністративні (бухгалтерський облік, кадрове забезпечення, інформаційно-програмне забезпечення, ведення документообігу); функціонально-цільові (маркетингова діяльність, інноваційна діяльність, логістична діяльність, проектний менеджмент); господарсько-обслуговувальні (енерго господарювання, охоронна діяльність, ремонт та технічне обслуговування обладнання, ремонтно-будівельні роботи, клінінгові послуги) та навчально-соціальні процеси (кейтеринг, організація корпоративних свят, відпочинку, проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси)).

Варто додати, що основними критеріями, які необхідно враховувати під час оцінки бізнес-процесів, є їх вартість, тривалість та якість. Саме ці фактори часто є визначальними. Це зумовлено важливістю врахування витрат, необхідних для реалізації того чи іншого бізнес-процесу; часом, необхідним для його виконання та забезпечення належного рівня втілення.

На основі аналізу виявлено, що вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях є досить складним, оскільки потребує врахування великої кількості чинників. Не завжди одна і та ж стратегія буде доцільною для використання на підприємствах одного об'єднання, оскільки спостерігається певна специфіка діяльності, різні позиції на ринку, географічне розташування тощо. У дисертації автором розроблено типологізацію стратегій управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях; зокрема, стратегія централізації (яка передбачає зосередження управління на рівні верхньої ланки в одному центрі та може бути частковою або тотальною), стратегія децентралізації (низка ключових рішень передається або делегується на нижчі ієрархічні рівні; може проходити в розрізі удосконалення, реінжинірингу чи ліквідації бізнес-процесів), стратегія передавання на аутсорсинг (передбачає делегування власних бізнес-процесів компанією стороннім виконавцям; аутсорсинг може бути як зовнішнім, так і внутрішнім), змішана стратегія.

Кожному з типів стратегій притаманні свої переваги та недоліки. До основних переваг стратегії централізації належать уникнення дублювання бізнес-процесів на підприємствах об'єднання та зменшення витрат; ключовим недоліком є зниження мобільності і оперативності прийняття рішень на рівні

середньої і нижчої ланок управління. Мобільність і спрощеність прийняття рішень на рівні окремих підприємств; знання «вузьких місць» та потреб конкретного підприємства є сильними сторонами стратегії децентралізації; до слабких варто віднести емерджентність, відособленість частин, що часто веде до конфліктів, послаблення контролю та єдності у діях. Що стосується стратегії передавання на аутсорсинг – її основною перевагою є концентрація професійних навичок, технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань; недоліком - можливість втрати чи розголошення конфіденційних даних; висока вартість аутсорсингових послуг. Змішана стратегія, що поєднує декілька з вищезгаданих, може мати ознаки, переваги та недоліки будь-якої з перелічених стратегій.

Вибір стратегії передбачає ґрунтовний аналіз наявного стану здійснення управлінських функцій над допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання, визначення їх доцільності та економічної ефективності і в разі потреби вдосконалення.

У другому розділі **«Аналізування стану управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях»** проведено оцінювання ефективності управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях; здійснено маркетингове дослідження підходів до управління допоміжними бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах об'єднань та проаналізовано світові тенденції управління допоміжними бізнес-процесами.

Розуміння наявного стану бізнес-процесів є ключем до ефективного управління ними у підприємствах об'єднання, оскільки тоді стає орієнтованим на результат. В подальшому удосконалення бізнес-процесів формує потужний резерв підвищення внутрішньої ефективності та конкурентоздатності організації.

Прикладом виробничо-господарського об'єднання підприємств на Львівщині може слугувати ПАТ «Концерн - Електрон» - велика багатогалузева компанія, до складу якої входять: телевізійний завод «Електрон», завод «Полімер-Електрон», фінансово-лізингова компанія «Електрон-Лізинг», ТОВ «Завод «Електропобутприлад», науково-виробниче підприємство «Карат», окреме конструкторське бюро «Текон-Електрон», ТзОВ СП «Електронтранс», завод «Електронмаш», СП ТОВ «Сферос-Електрон», побутово – харчове підприємство «Електрон».

У дисертації було проаналізовано статистичні дані виробничо-господарської діяльності за період 2012-2017 рр. Найбільший темп зростання доходу від реалізації у 2017 р. був у СП «Сферос-Електрон» - на 50,24 % (на 30652 тис. грн.). Значне зростання відбулось також у НВП «Карат» та на заводі «Електронпобутприлад» - на 31,51 % та на 39,98 % відповідно. Найменші темпи зростання доходу від реалізації у телевізійного заводу «Електрон», а саме 13,57 %. Також є підприємство, дохід від реалізації якого після позитивної динаміки у 2016 році, а саме росту на 98,67 %, має негативну динаміку у 2017 р., тобто зменшення на 3684 тис. грн. або 61,83 %. Мова йде про ОКБ «Текон-Електрон». Загалом дохід від реалізації ПАТ «Концерн-Електрон» за 2015-2017 рр. зріс. У 2016 році на 131,7 %, а у 2017 – на 20,41 % і становив 525536 тис. грн.. Хоч динаміка є позитивною, але темпи зростання доходу зменшились.

В результаті ідентифікації дублювання допоміжних бізнес-процесів на підприємствах Концерну було виявлено негативні тенденції їх діяльності: зростання витрат на їх реалізацію, низька ефективність використання ресурсного потенціалу, велика частка допоміжних бізнес-процесів, що дублюються та неналежна якість їх виконання. Підприємства, які входять в об'єднання, не в повному обсязі використовують наявні можливості, ресурсний та фінансовий потенціал, оскільки часто зосереджують свою увагу на непрофільних видах діяльності.

Проведено маркетингове дослідження підходів до управління допоміжними бізнес-процесами на вітчизняних промислових підприємствах Львівщини, обсяг вибірки становив 108 респондентів (керівники середньої і вищої ланки управління). Проаналізовано діяльність великих (31%) та середніх підприємств (42 %) переробної промисловості (інші – 27%), клієнтами яких є населення (41 %), виробничі підприємства (26 %), підприємства-посередники (24 %) та інші (9%) і які виробляють товари широкого вжитку для населення (28 %) і сировину та матеріальні ресурси для промисловості (25 %). За оцінками респондентів пріоритетними цілями для покращення їх діяльності є зниження витрат (23 %), збільшення обсягів продажів (38 %), залучення нових клієнтів (39 %).

З метою укрупнення допоміжних бізнес-процесів їх було поділено на 4 групи та виокремлено групи на досліджуваних підприємствах: організаційно-адміністративні процеси (30%); функціонально-цільові процеси (26%); господарсько-обслуговувальні процеси (32%); навчально-соціальні процеси (12%).

Для великих підприємств успішним є передача на аутсорсинг функціонально-цільових процесів, для середніх – господарсько-обслуговуючих процесів. Також варто зазначити тенденцію до зростання важливості господарсько-обслуговувальних процесів як для великих, так і для середніх підприємств досліджуваної вибірки.

За результатами проведеного маркетингового дослідження удосконалено матрицю «Інноваційність ДБП-Складність ДБП» (рис.1), за допомогою якої можна аналізувати бізнес-процеси підприємства з використанням критеріїв «інноваційність» та «складність». Виокремлено чотири поля матриці, кожному з яких відповідає вирішальний аргумент щодо передачі допоміжних бізнес-процесів для реалізації на стороні. В площину першого поля входять допоміжні бізнес-процеси, які є найменш складними для організації, а отже вирішальним критерієм для прийняття рішення про передачу їх на аутсорсинг або реалізацію власними силами є ціна. В групу другого поля входять допоміжні бізнес-процеси, які є інноваційними, але не дуже складними в діяльності організації, отже в цій групі вирішальне значення має наявність або відсутність кваліфікованого персоналу на підприємстві. Що стосується третього поля, то його складають допоміжні бізнес-процеси, які не потребують високого рівня інноваційності, але є складними в виконанні, тому тут вирішальним критерієм є надійність щодо їх реалізації. Площину четвертого поля матриці складають допоміжні бізнес-процеси, які є і складними, і інноваційними для забезпечення основної діяльності підприємства, отже саме їхня реалізація потребує найбільше зусиль і основним критерієм для них є можливість використання

інноваційних підходів.

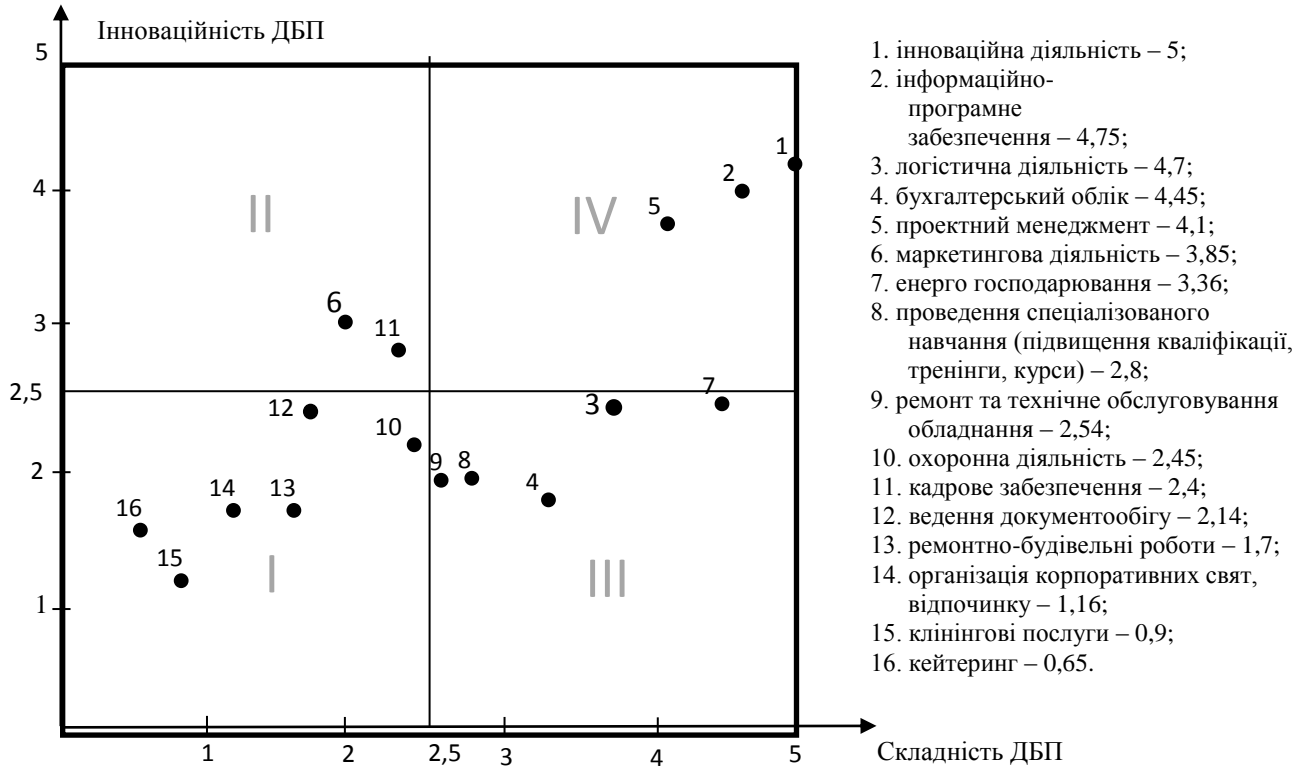


Рис.1. Матриця «Інноваційність ДБП – Складність ДБП»

Примітка: власна розробка

Проведене маркетингове дослідження дало змогу ідентифікувати мотиви передавання допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг, виявити подальші перспективи, стримуючі та стимулюючі чинники передавання на аутсорсинг. Зокрема, передавання на аутсорсинг допоміжних бізнес-процесів притаманно для середніх і великих підприємств, в той час як мікро і малі підприємства у практиці своєї діяльності даний механізм майже не використовують.

В країнах з високим економічним рівнем розвитку переважно використовується процесний підхід до управління. За цим підходом фокус робиться на бізнес-процесах організації і основне його спрямування на покращення якості товарів та послуг, обслуговування клієнтів і, відповідно, підвищення рівня задоволеності кінцевого споживача. Зазвичай фундаментальне переосмислення стосується всіх стадій виробництва продукції та товарів та має на меті отримання прибутку в кінцевому результаті.

З метою подальшого втілення ефективних бізнес-рішень в реаліях вітчизняного підприємництва опрацьовано вітчизняну та зарубіжну фахову економічну літературу з питань підходів до управління бізнес-процесами. Аналізування світового досвіду дало змогу визначити його особливості та зробити відповідні висновки. Концепція постійного поліпшення процесів, загального управління якістю, ощадливого виробництва та кайдзен, які використовують еволюційний підхід, характеризуються поступовими, поетапними змінами, в той час, як концепції реінжинірингу та аутсорсингу з їхнім революційним підходом є радикальними та мають стрибкоподібний характер.

Сучасні ринкові умови господарювання змушують більшість підприємств переходити до більш прогресивного процесного підходу управління на

противагу функціональному. В даному контексті вирішальну роль у забезпеченні конкурентоспроможності організацій відіграє управління бізнес-процесами, зокрема допоміжними. Для українських підприємств характерне відставання від провідних зарубіжних країн у впровадженні управління допоміжними бізнес-процесами на практиці. Найбільш ефективним способом управління допоміжними бізнес-процесами для вітчизняних підприємств є застосування концепції реінжинірингу та аутсорсингу.

В третьому розділі «Інструментарій управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях» запропоновано вдосконалену модель аналізування допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях; виокремлено методи аналізування управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях; запропоновано механізм вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях та обґрунтовано доцільність її реалізації.

Удосконалено модель аналізування допоміжних бізнес-процесів на виробничо-господарських об'єднаннях (рис.2) з метою визначення ДБП, які потребують перепроєктування за обраними критеріями пріоритетності (важливість бізнес-процесу; проблемність бізнес-процесу; можливість проведення змін бізнес-процесу).

Першим критерієм є важливість допоміжного бізнес-процесу. Він демонструє ступінь його важливості в досягненні стратегії організації та її цілей. Саме покращення тих допоміжних бізнес-процесів, які є найважливішими для організації, в результаті приведе до оптимізування її діяльності та підвищення результативності.

Другим критерієм є ступінь проблемності допоміжного бізнес-процесу. За умови достатнього рівня показників ефективності виконання допоміжного бізнес-процесу на підприємстві, немає необхідності в його пріоритетній оптимізації. Слід зазначити, що ступінь проблемності допоміжного бізнес-процесу варто оцінювати як різницю основних показників, що формують рівень конкурентоспроможності організації на ринку та її фірм-конкурентів.

Критерії, що характеризують важливість та проблемність допоміжного бізнес-процесу, впливають на кінцевий результат, що буде отриманий після оптимізування. Це є дохідною частиною заходів що стосується покращення бізнес-процесу. При виборі допоміжних бізнес-процесів, які є пріоритетними, варто також проаналізувати витрати, пов'язані з цими діями. Таким чином, відповідно до третього критерію першочергово варто обрати ті бізнес-процеси, поліпшення яких можна провести з найменшими витратами. Причому важливим є оцінювання не тільки фінансових, але і нефінансових витрат. До них можна віднести моральні «затрати», що супроводжують будь-які зміни та призводять до погіршення психологічного клімату на підприємстві тощо. Всі наслідки, що можуть виникнути при оптимізації допоміжних бізнес-процесів, повинні бути виокремлені та розглянуті.

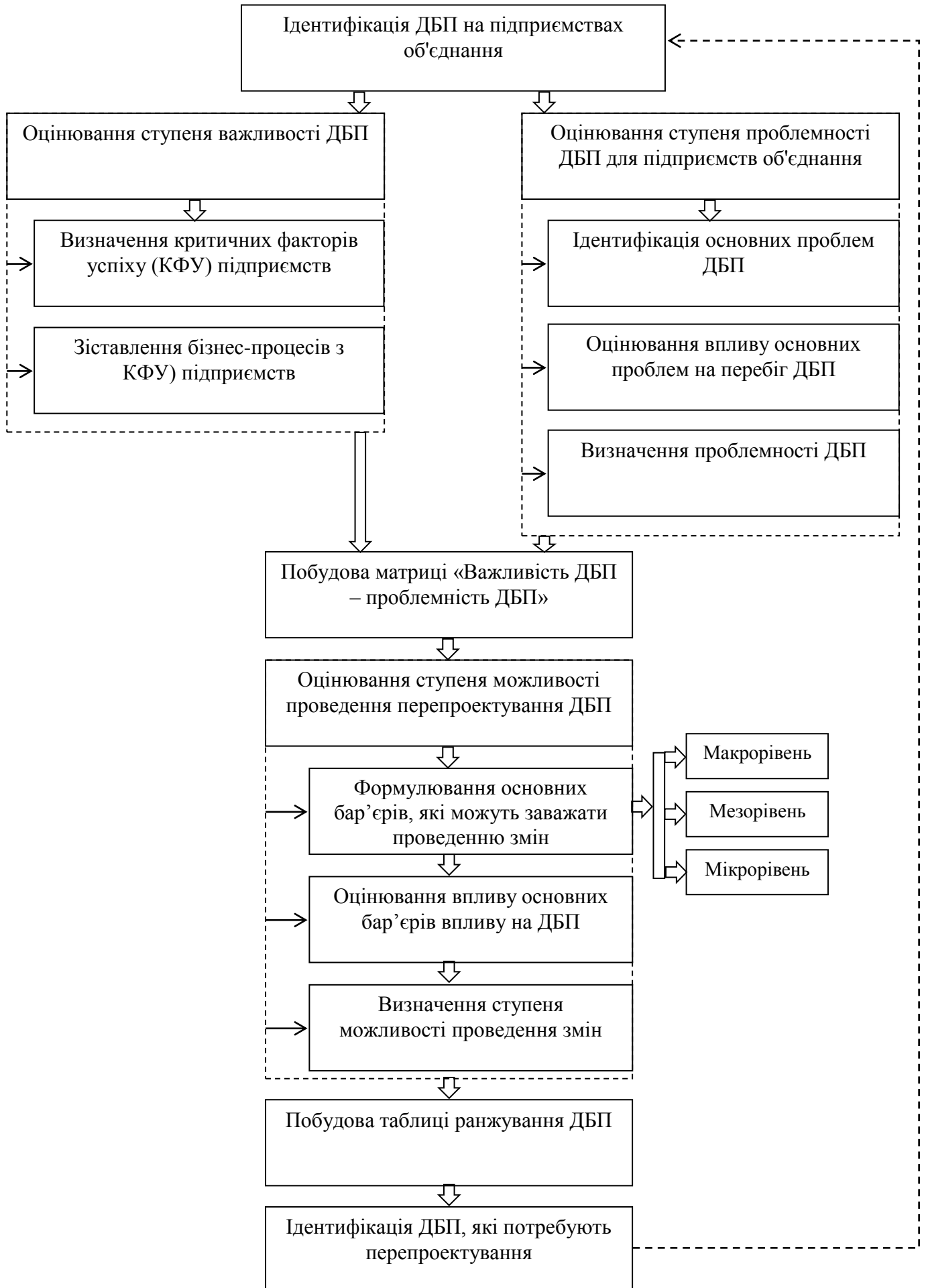


Рис. 2. Модель аналізування ДБП у виробничо-господарських об'єднаннях
Примітка: удосконалено автором на підставі опрацьованої літератури

Обґрунтовано розроблений порядок (рис. 3) трьохкритеріального вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами за рівнем ефективності, коефіцієнтом дублювання та витратами. Застосування такого підходу дозволяє більш чітко та обґрунтовано здійснити вибір стратегій управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях.

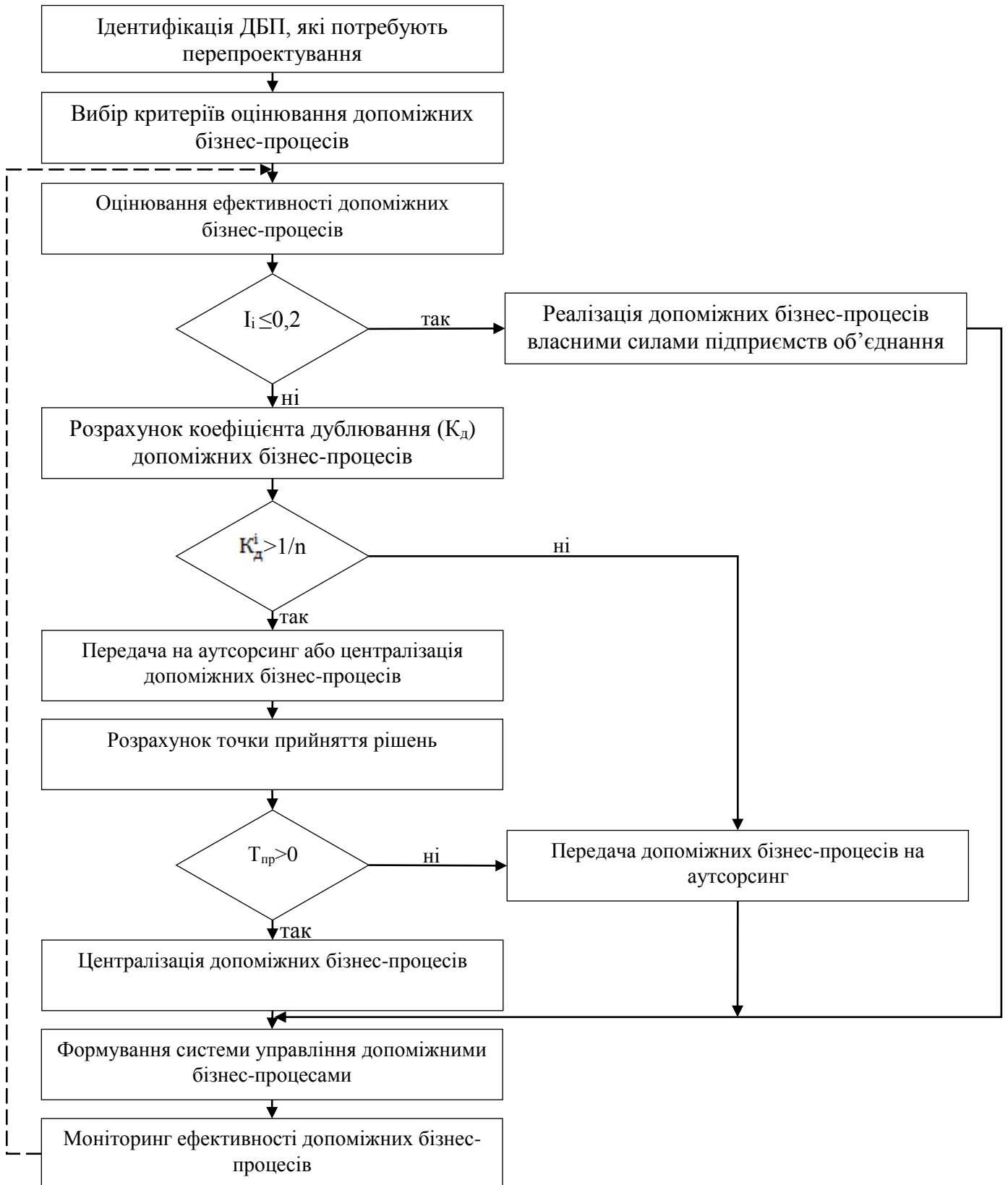


Рис. 3. Порядок стратегічного управління ДБП у виробничо-господарських об'єднаннях

Примітка: власна розробка

Для комплексного оцінювання рівня організації допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» використано метод експертного оцінювання. Проведене аналізування дає підстави стверджувати про необхідність перегляду стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання з метою їх оптимізації. Вирішення зазначених проблем у бізнесі потребує застосування ефективних сучасних інструментів, які успішно зарекомендували себе у практичній діяльності провідних вітчизняних та зарубіжних підприємств. Це дає змогу удосконалювати як господарську діяльність на виробничо-господарських об'єднаннях, так і процеси управління в цілому.

Розроблено механізм вибору стратегії управління ДБП у виробничо-господарських об'єднаннях задля забезпечення ефективності моніторингу, контролю і коригування заходів з управління ними на підприємствах; формування ефективної системи управління допоміжними бізнес-процесами; зменшення витрат та оптимізування діяльності організацій шляхом концентрації на ключових бізнес-процесах й оптимізації управління допоміжними (рис. 4).

Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях.

Механізм управління допоміжними бізнес-процесами виробничо-господарських об'єднань через оцінювання їх ефективності на основі використання таксономічного коефіцієнта дав змогу розрахувати інтегральні показники, які характеризувалися різними значеннями, розмірністю, кількістю, напрямками впливу. Відтак, це дає змогу в подальшому обрати стратегію управління за коефіцієнтом дублювання допоміжних бізнес-процесів, який характеризує середню кількість разів їх виконання підприємствами виробничо-господарського об'єднання за певний період часу.

Апробацію запропонованого механізму вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях було проведено на підприємствах ПАТ «Концерн-Електрон».

На першому етапі ідентифіковано допоміжні бізнес-процеси ПАТ «Концерн-Електрон» та встановлено, що на підприємствах об'єднання виконується 12 допоміжних бізнес-процесів (табл.1), які мають різні частоти повторень, технологію організації, величину витрат, результативність тощо. Саме це зумовлює пошук оптимальної стратегії їх управління з метою підвищення ефективності виконання.

На другому етапі для оцінювання ефективності допоміжних бізнес-процесів пропонується скористатись таксономічним методом, застосування якого, на відміну від експертного, дозволяє здійснювати оцінювання ефективності допоміжних бізнес-процесів більш об'єктивно. Метод дає можливість отримати інтегральні показники ефективності допоміжних бізнес-процесів виходячи з того, що показники, які їх характеризують, є різними за значеннями та мають різну розмірність.

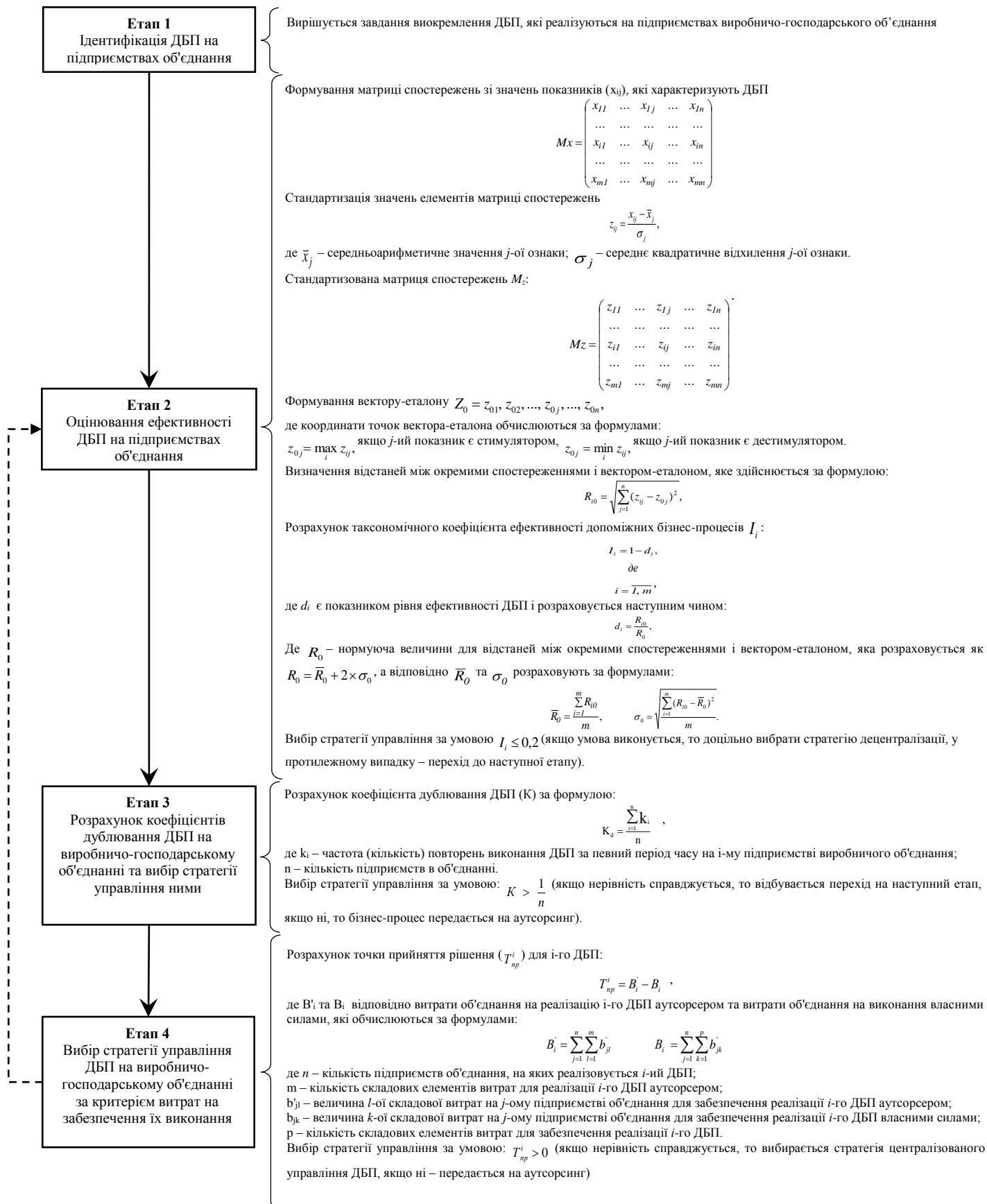


Рис. 4. Механізм вибору стратегії управління ДБП у виробничо-господарських об'єднаннях

Примітка: власна розробка

Сформовано матрицю спостережень, елементами якої є значення показників, що характеризують допоміжні бізнес-процеси підприємств ПАТ «Концерн-Електрон». З цією метою у роботі виділено дві групи факторів: стимуляторів, які мають позитивний вплив та групу дестимуляторів, які

характеризуються негативним впливом на рівень ефективності допоміжних бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Фактори впливу на ефективність допоміжних бізнес-процесів
ПАТ «Концерн-Електрон»

ДБП на підприємствах об'єднання	Фактори-стимулятори							Фактори-дестимулятори		
	Оптимізація підпроцесів, операцій	Підвищення кваліфікації персоналу	Використання сучасних технологій	Покращення матеріальної бази	Мінімізація ризиків	Організування, як функція менеджменту, що позитивно впливає на результативність	Скорочення тривалості виконання	Дублювання функцій, завдань	Відсутність належних інструментів упр.	Відсутність координації дій
Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм	83	67	50	50	33	7,83	5,33	66,6	83,3	66,6
Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	42	57	73	27	35	6,76	6,08	42,9	36,1	30,3
Будівельні роботи	45	54	53	26	31	7,45	5,39	43,4	38,2	34,7
Охоронна діяльність	87	69	72	32	37	7,53	5,43	44,6	41,3	37,8
Прибирання приміщень та території	47	65	54	34	30	6,81	5,53	65,1	80,7	52,1
Поточний ремонт та обслуговування обладнання	51	58	57	42	34	6,85	5,64	46,7	75,6	64,3
Ведення бухгалтерського обліку	53	59	58	38	29	6,92	5,71	48,1	46,3	56,6
Управління персоналом	43	53	64	40	24	6,95	5,87	50,8	47,8	43,5
Утилізація продукції	56	61	55	49	38	7,03	5,82	62,2	53,4	48,4
Проведення спеціалізованого навчання	62	66	59	33	25	7,18	5,94	63,6	55,1	61,3
Маркетинговий комплекс	65	62	65	29	32	7,24	5,99	51,7	64,9	59,5
Забезпечення канцтоварами	49	60	71	45	23	7,35	6,07	65,5	68,6	62,2

Примітка: розраховано та систематизовано автором

Встановлено, що позитивний напрям впливу на ефективність допоміжних бізнес-процесів для факторів-стимуляторів обґрунтовується наступними міркуваннями:

- оптимізація підпроцесів, операцій бізнес-процесу характеризує оптимальне, злагоджене виконання підпроцесів та операцій, які є складовими даних бізнес-процесів і мають позитивний вплив на їх ефективність;
- підвищення кваліфікації персоналу також позитивно впливає на ефективність досліджуваних бізнес-процесів, оскільки кваліфікована робоча сила, задіяна в обслуговуванні бізнес-процесів, забезпечує більш точне, якісне їх виконання в більш стислі терміни та з меншою кількістю помилок;
- використання сучасних технологій має позитивний вплив на ефективність бізнес-процесів, оскільки воно забезпечує зменшення використовуваних ресурсів, тривалості та збільшення продуктивності праці, а в цілому сприяє зменшенню їх витратомісткості;
- покращення матеріальної бази позитивно впливає на рівень ефективності за рахунок використання сучасних, більш точних засобів виробництва;
- мінімізація ризиків передбачає формування програми заходів щодо оцінки, попередження та зменшення впливу ризиків на виконання бізнес-процесу;
- організування, як функція менеджменту, що позитивно впливає на результативність, оскільки від чітко окреслених завдань та дій всіх учасників щодо їх виконання і залежить кінцевий результат;
- скорочення тривалості виконання бізнес-процесів має позитивний вплив на їх ефективність і є одним з основних чинників, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

До факторів-дестимуляторів віднесено такі:

- дублювання функцій, завдань вносить в управління процесом деструктивні дії, знижує рівень відповідальності, що негативно відображається на ефективності допоміжних бізнес-процесів;
- відсутність належних інструментів управління не дає можливості забезпечити необхідний рівень управління бізнес-процесами, а це призводить до низької ефективності їх виконання;
- відсутність координації дій зумовлює збільшення трудомісткості та витрат, підвищення ризиків щодо рівня якості та термінів виконання, що відповідно знижує ефективність бізнес-процесів.

Розрахунки таксономічних коефіцієнтів, які були виконані за допомогою алгоритм-програми, складеної в середовищі програмного пакету MathCAD, показали, що таксономічний коефіцієнт рівня ефективності допоміжних бізнес-процесів набув таких значень. Для координування виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм – 0,16; ведення документообігу, аналітики даних та програмного забезпечення – 0,238; будівельних робіт – 0,148; охоронної діяльності – 0,542; прибирання приміщень та території – 0,071; поточного ремонту та обслуговування обладнання – 0,154; ведення бухгалтерського обліку – 0,244; управління персоналом – 0,171; утилізації продукції – 0,325; проведення спеціалізованого навчання – 0,231; маркетингового комплексу – 0,329; забезпечення канцтоварами – 0,191.

Отримані значення таксономічного коефіцієнта рівня ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» та встановлена умова $I_i \leq 0,2$ дала змогу зробити висновки, що для таких бізнес-процесів, як ведення документообігу, аналітики даних та програмного забезпечення, охоронної діяльності, ведення бухгалтерського обліку, утилізації продукції, проведення спеціалізованого навчання, маркетингового комплексу варто продовжити оцінювання за іншими критеріями, решту допоміжних бізнес-процесів доцільно виконувати власними силами кожного з досліджуваних підприємств ПАТ «Концерн-Електрон».

На третьому етапі проведено розрахунок коефіцієнтів дублювання допоміжних бізнес-процесів. Вихідні дані для розрахунку коефіцієнтів дублювання та їх значення представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Дублювання ДБП на підприємствах ПАТ «Концерн-Електрон»

№ з/п	Допоміжні бізнес-процеси Назви підприємств	Кількість повторень виконання допоміжного бізнес-процесу, раз/рік					
		Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	Охоронна діяльність	Ведення бухгалтерського обліку	Утилізація продукції	Проведення спеціалізованого навчання	Маркетингова діяльність
1.	Науково – виробниче підприємство «Карат»	4	365	12	-	-	2
2.	ТЗОВ СП «Електротранс»	2	365	12	2	-	1
3.	Завод «Електронмаш»	2	365	12	2	-	1
4.	Телевізійний завод «Електрон»	3	365	12	4	-	1
5.	СП ТОВ «Сферос - Електрон»	3	365	12	4	-	2
6.	Завод «Полімер - Електрон»	2	365	12	4	-	2
7.	Фінансово – лізингова компанія «Електрон - лізинг»	4	365	12	-	-	1
8.	ТЗОВ «Завод Електронпобутприлад»	3	365	12	4	-	3
9.	Окреме конструкторське бюро «Текон - Електрон»	4	365	12	1	-	1
10.	Побутово – харчове підприємство «Електрон»	1	365	12	-	1	3
Сумарна кількість повторень		28	3650	120	21	1	17
Коефіцієнт дублювання (K_d)		2,8	365	12	2,1	0,1	1,7

Примітка: розраховано та систематизовано автором

Встановлено, що тільки для одного бізнес-процесу, а саме, проведення спеціалізованого навчання працівників не виконується умова $K > \frac{1}{n}$, що свідчить на користь застосування стратегії передавання на аутсорсинг. Для інших проаналізованих у дисертації допоміжних бізнес-процесів: ведення документообігу, аналізу даних та програмного забезпечення; ведення бухгалтерського обліку; охоронної діяльності; утилізації продукції та маркетингового комплексу, умова $K > \frac{1}{n}$ виконується, тому для них рекомендовано продовжувати пошук оптимальних стратегій управління

шляхом переходу на наступний етап.

На четвертому етапі вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами здійснюється за критерієм витрат, необхідних для забезпечення їх виконання. Сутність запропонованого у дослідженні підходу розкриємо нижче на прикладі такого допоміжного бізнес-процесу, як охоронна діяльність.

Встановлено, що утримання відділу служби охорони щорічно обходиться концерну в середньому у 4700 тис. грн. Витрати ПАТ «Концерн-Електрон» на оплату послуг за охорону підприємств Концерну сторонній спеціалізованій організації (B'_i) та витрати на виконання власними силами (B_i) обчислюються за формулами, вказаними на рис.4. Отримані розраховані результати представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Витрати на забезпечення стратегій управління охоронною діяльністю
ПАТ «Концерн-Електрон», тис. грн.

Елементи витрат	Оплата охоронних послуг спеціалізованій сторонній організації	Витрати на стратегію централізації ДБП «охоронна діяльність»	Величина точки прийняття рішень
Витрати на оплату праці	-	3600	-
Відрахування в соціальні фонди (22 %)	-	792	-
Амортизаційні відрахування	-	125	-
Інші витрати	150	183	-
Вартість надання послуг	4300	-	-
Разом	4450	4700	250

Примітка: розраховано та систематизовано автором

У дисертації запропоновано розраховувати величину точки прийняття рішення, під якою розуміється забезпечення виконання допоміжних бізнес-процесів за умови однакових витрат при використанні різних стратегій управління. Величина точки прийняття рішень: $T_{пр} = 4450 - 4700 = 250$ (тис. грн.).

Встановлено, що якщо $T_{пр} < 0$, тобто умова $T_{пр} > 0$ не виконується, то більш ефективною стратегією управління охоронною діяльністю є передавання її на аутсорсинг сторонній спеціалізованій компанії. У масштабах діяльності ПАТ «Концерн-Електрон» передавання охоронної діяльності на аутсорсинг забезпечить економію коштів у розмірі 250 тис. грн щорічно.

Запропонований механізм управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях пройшов апробацію на ПАТ «Концерн-Електрон». За критеріями ефективності допоміжних бізнес-процесів, розрахунок якої базувався на обчисленні значення таксономічного коефіцієнта, коефіцієнта дублювання та витрат, рекомендовано використовувати: стратегію децентралізації для таких допоміжних бізнес-процесів - координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм, будівельні роботи, прибирання приміщень та території, поточний ремонт та обслуговування обладнання, управління персоналом, забезпечення канцтоварами; стратегію централізації - для ведення бухгалтерського обліку, проведення спеціалізованого навчання;

стратегію передавання на аутсорсинг - для ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення, охоронна діяльність, утилізація продукції, маркетингова діяльність.

Методичні підходи, запропоновані у дослідженні, носять універсальний характер і їх використання рекомендоване для виробничо-господарських об'єднань України та в подальшому виборі стратегії управління ними. Універсальність методики полягає у можливості її використання в різних галузях та для різних форм об'єднань.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове рішення актуального наукового завдання щодо поглиблення теоретико-методичних засад і розробки практичних рекомендацій з формування та впровадження механізму управління допоміжними бізнес-процесами виробничо-господарських об'єднань підприємств з метою підвищення ефективності управління господарською діяльністю підприємств та зміцненні конкурентних переваг - шляхом концентрації на ключових компетенціях та раціональному управлінні допоміжними бізнес процесами. Отримані результати дозволяють зробити такі висновки.

1. Велика кількість підходів до визначення поняття допоміжного бізнес-процесу в економічній літературі викликало необхідність групування допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях з врахуванням цільового вектору. Це дає змогу менеджерам більш аргументовано визначити чинники, що впливають на вибір стратегії управління.

2. Стратегічний розвиток в сучасних динамічних умовах передбачає пошук альтернативних способів управління бізнес-процесами, які б включали врахування додаткових груп організаційних і якісних ознак. В контексті цього в роботі розвинуто типологізацію стратегій управління допоміжними бізнес-процесами, а саме: централізації, децентралізації, аутсорсингу. Також виокремлено змішану стратегію. Це дає змогу менеджерам вищої ланки більш аргументовано визначити чинники вибору доцільної стратегії управління, їх ознаки, характерні особливості, переваги та недоліки.

3. З метою аналізування допоміжних бізнес-процесів з використанням критеріїв «інноваційність» та «складність» запропоновано використання матриці «Інноваційність ДБП-Складність ДБП». Це дасть можливість поділити бізнес-процеси на групи відповідно до поля матриці та визначити їх розташування відповідно до найважливіших аргументів щодо передачі допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг (ціна, кваліфікація персоналу, рівень надійності, використання інноваційних підходів).

4. Особливістю діяльності виробничо-господарського об'єднання є наявність великої кількості допоміжних бізнес-процесів. Важливим завданням для керівництва організації є вибір для перепроєктування першочергово саме тих бізнес-процесів, які є важливими, в той же час проблемними для реалізації. Запропоновано модель аналізування допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях з метою вибору пріоритетних допоміжних бізнес-процесів за обраними критеріями, оптимізація яких дасть найкращий результат.

5. Для раціоналізації управлінських рішень розроблено порядок вибору стратегій управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях. Виокремлена послідовність управління допоміжними бізнес-процесами дає змогу оцінювати ефективність їх виконання, а тим самим дозволяє приймати виважені рішення стосовно організації бізнес-процесу на підприємстві, що забезпечать стабільну діяльність підприємств об'єднання.

6. Розроблено механізм управління допоміжними бізнес-процесами виробничо-господарських об'єднань підприємств, який забезпечує можливість ефективного моніторингу, контролю і коригування заходів з управління ними на підприємствах, формування ефективної системи управління допоміжними бізнес-процесами, зменшення витрат та оптимізування діяльності організацій шляхом концентрації на ключових бізнес-процесах та оптимізації управління допоміжними.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

1. Наукові праці, у яких опубліковані основні результати дисертації

1.1. Публікації у наукових фахових виданнях України

1. Matviy, S. and Chukhrai, N., 2014. Features of the innovation investment support in Ukraine. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*, 799, с. 145-151 (Особистий внесок автора: дістало подальшого розвитку дослідження запровадження інновацій в управлінні бізнес-процесами).
2. Матвій, С.І. та Чухрай, Н.І., 2014. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*, 811, с. 403-413 (Особистий внесок автора: розкрито особливості перепроєктування логістичних бізнес-процесів).
3. *Матвій, С.І. та Чухрай, Н.І., 2015. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3, с. 172-181 (Міжнародна представленість та індексація журналу: *Web of Science*) (Особистий внесок автора: вдосконалено алгоритм управління допоміжними бізнес-процесами).
4. Матвій, С.І. та Матвій, І.Є., 2017. Деякі аспекти управління інноваційними проектами. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 875, с. 229–234 (Особистий внесок автора: дістало подальшого розвитку дослідження особливостей управління інноваційними проектами).
5. * Матвій, С.І., 2018. Механізм вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях. *Економіка: реалії часу*, [online] 6 (40), с. 84-90. Доступно: <https://economics.opu.ua/files/archive/2018/No6/84.pdf>. (Міжнародна

*включено до міжнародних баз даних

представленість та індексація журналу: Index Copernicus, PИИЦ, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, EBSCO Publishing, Ulrich's Periodicals Directory, Scientific Object Identifier, Globethics).

1.2. Публікація у науковому періодичному виданні іншої держави

6. Matviy, S. and Chukhrai, N., 2016. Management of the Support Business Processes at the Enterprises: Pros and Cons of Outsourcing. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, XVII (9), p.155–169 (*Особистий внесок автора: запропоновано матрицю «Інноваційність - Складність», яка може слугувати інструментом для стратегічного аналізу і управління допоміжними бізнес-процесами підприємства*).

2. Опубліковані праці апробаційного характеру

7. Матвій, С.І. та Чухрай, Н.І., 2014. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів на промислових підприємствах. *Тези доповідей X Міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг та логістика в системі менеджменту»*. Львів, Україна, 6–8 листопада 2014 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
8. Матвій, С.І., 2015. ВНЗ як складова інноваційної моделі розвитку економіки України. *Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості»*. Львів, Україна, 14–16 травня 2015 року. Львів: Видавництво Львівської політехніки.
9. Матвій, С.І. та Олесюкевич, Р.А., 2016. Використання інноваційних технологій в управлінні бізнес-процесами. *Тези доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації»*. Львів, Україна, 19–21 травня 2016 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки (*Особистий внесок автора: дістало подальшого розвитку дослідження інноваційних процесів в Україні*).
10. Матвій, С.І. та Шуляр, Р.В., 2017. Формування інноваційної інфраструктури з використанням зарубіжного досвіду. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки»*. Львів, Україна, 18–19 травня 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки (*Особистий внесок автора: проведено аналізування зарубіжного досвіду в процесах формування інноваційної інфраструктури*).
11. Матвій, С.І. та Король, Я., 2017. Commercialization of scientific and technical researches of universities. *Матеріали VII Міжнародного молодіжнонаукового форуму «Litteris et Artibus»*. Львів, Україна, 23–25 листопада 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки (*Особистий внесок автора: дістало подальшого розвитку дослідження комерціалізації наукових розробок*).

12. Матвій, С.І., 2019. Світові тренди управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції економічного спрямування «Світ економічної науки»*, Тернопіль, Україна, 19 лютого 2019 р. Режим доступу: [online] <http://www.economy-confer.com.ua/full-article/3048>.

АНОТАЦІЯ

Матвій С.І. Стратегічне управління допоміжними бізнес-процесами виробничо-господарських об'єднань підприємств. - На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Національний університет «Львівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Львів, 2019.

Дисертацію присвячено удосконаленню теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.

Досліджено форми та особливості діяльності виробничо-господарських об'єднань; розкрито сутність поняття «допоміжний бізнес-процес», вдосконалено класифікацію, принципи та чинники, що впливають на управління ними; удосконалено типологізацію стратегій управління допоміжними бізнес-процесами.

Проведено оцінювання ефективності управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях; здійснено маркетингове дослідження підходів до управління допоміжними бізнес-процесами, на основі якого вдосконалено матрицю «Інноваційність ДБП-Складність ДБП». Проаналізовано світові тенденції управління допоміжними бізнес-процесами.

Запропоновано вдосконалену модель аналізування допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях; виокремлено методи аналізування управління допоміжними бізнес-процесами; запропоновано механізм вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.

Отримані в дисертаційній роботі результати спрямовані на вирішення конкретних проблем вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях, що сприяють підвищенню ефективності всієї системи стратегічного управління підприємствами.

Ключові слова: стратегія, управління, виробничо-господарські об'єднання, бізнес-процес, допоміжний бізнес-процес, стратегія централізації, стратегія децентралізації, стратегія передавання на аутсорсинг.

АННОТАЦИЯ

Матвий С.И. Стратегическое управление вспомогательными бизнес-процессами производственно-хозяйственных объединений предприятий. На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук

по специальности 08.00.04 – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Национальный университет «Львівська політехніка» Министерства образования и науки Украины, Львов, 2019.

Диссертация посвящена формированию теоретико-методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления вспомогательными бизнес-процессами на производственно-хозяйственных объединениях предприятий.

Исследованы формы и особенности деятельности производственно-хозяйственных объединений предприятий. Раскрыта сущность понятия «вспомогательный бизнес-процесс», принципы и факторы, влияющие на управление ими на производственно-хозяйственных объединениях, а также усовершенствована классификация вспомогательных бизнес-процессов и типологизацию стратегий управления вспомогательными бизнес-процессами.

Проведена оценка эффективности управления вспомогательными бизнес-процессами на производственно-хозяйственных объединениях. Предложены методические подходы к их управлению на предприятиях производственно-хозяйственных объединений с использованием матрицы «Инновационность ДБП-Сложность ДБП». Проанализированы мировые тенденции управления вспомогательными бизнес-процессами.

Предложено алгоритм выбора оптимальной стратегии управления вспомогательными бизнес-процессами на производственно-хозяйственных объединениях.

Полученные в диссертационной работе результаты направлены на решение конкретных проблем выбора стратегии управления вспомогательными бизнес-процессами на производственно-хозяйственных объединениях, способствующих повышению эффективности всей системы стратегического управления предприятиями.

Ключевые слова: стратегия, управление, производственно-хозяйственные объединения, бизнес-процесс, вспомогательный бизнес-процесс, стратегия централизации, стратегия децентрализации, стратегия передачи на аутсорсинг.

ANNOTATION

Matviy S.I. Strategic management of subsidiary business processes of industrial economic associations of enterprises. - On the rights of the manuscript.

Thesis for the obtaining of a Candidate of Economic Sciences Degree, specialty 08.00.04 – Economy and management of enterprises (by types of economic activity). – Lviv Polytechnic National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Lviv, 2019.

The thesis is devoted to the improvement of theoretical and methodological provisions and practical recommendations for the strategic management of subsidiary business processes in industrial and business associations.

The forms and peculiarities of industrial and economic associations activity are investigated; the essence of the concept of " subsidiary business process" is described, the classification of subsidiary business processes is improved, the principles and factors influencing their management in production and economic

associations are identified; the typology of the management strategies of subsidiary business processes in production and economic associations has been improved.

The development of production and economic associations depends on the effectiveness of managing its business processes, which, by their operation, determine the state of the entire organizational system. It should be noted that at the enterprises of the association through the main core processes implemented the main strategy of the enterprise, and on the basis of them formed the strategy of management of subsidiary business processes.

On the basis of the analysis of professional economic literature, the theoretical synthesis of existing scientific views on the definition of the concept of "subsidiary business process" was conducted, which allowed to better reveal its content, to emphasize the complexity and multivariate concept.

The study revealed a wide variation in the classification of business processes, which made it possible, on the basis of critical analysis and synthesis of existing approaches to grouping business processes, taking into account the peculiarities of activities in industrial and business associations, to systematize the subsidiary business processes in the direction of their activities, and namely: organizational-administrative, functional-purpose, economic-service and educational-social processes.

On the basis of the analysis, it was found that the choice of the strategy of management of subsidiary business processes in the industrial and business associations is rather complicated, because it requires taking into account a large number of factors. In the dissertation the author has developed a typology of strategies for management of subsidiary business processes in production and economic associations; in particular, centralization strategy, decentralization strategy, outsourcing strategy, mixed strategy.

An estimation of efficiency of management of subsidiary business processes in production and economic associations is conducted; The marketing research of approaches to the management of subsidiary business processes at the domestic enterprises of associations was carried out and the world tendencies of the management of subsidiary business processes were analyzed.

An example of a production and economic association of enterprises in the Lviv region can be JSC "Concern - Electron" - a large diversified company. The thesis analyzed the statistical data of production and economic activity for the period of 2012-2017. As a result of identification of duplication of subsidiary business processes at the Concern enterprises, negative tendencies of their activity were revealed: growth of expenses for their implementation, low efficiency of utilization of resource potential, a large share of subsidiary duplicate business processes and inadequate quality of their execution.

The marketing research of approaches to the management of subsidiary business processes at the domestic industrial enterprises of Lviv region was conducted; the sample size was 108 respondents (managers of middle and senior management). According to the results of the marketing research, the matrix "Innovation of SBP – Complexity of SBP" (fig. 1) has been improved, which can serve as a tool for strategic analysis of subsidiary business processes of the enterprise, as well as their division according to the criteria of "innovation" and "complexity".

The study of domestic and foreign professional economic literature on approaches to managing business processes with the use of world experience has made it possible to determine their peculiarities.

An improved model of analysis of subsidiary business processes in production-economic associations is proposed; the methods of analysis of management of subsidiary business processes in production and economic associations are identified; the mechanism of the choice of the strategy of management of subsidiary business processes at the industrial-economic associations is proposed and the feasibility of its implementation is substantiated.

The model of the analysis of subsidiary business processes at the industrial and business associations with the purpose of determining the DBP, which needs to be redesigned according to selected criteria of priority (importance of the business process, problem of the business process, the possibility of making changes to the business process), has been improved.

The developed procedure of three-criterial choice of the strategy of management of subsidiary business processes by the level of efficiency, the coefficient of duplication and expenses is substantiated.

The mechanism of the choice of the control strategy of the fuel and energy complex in industrial and economic associations has been developed in order to ensure the effectiveness of monitoring, control and adjustment of management measures at enterprises; formation of an effective system of management of subsidiary business processes; reducing costs and optimizing organizations through concentration on key business processes and optimizing management of subsidiary.

The results obtained in the dissertation work are aimed at solving specific problems of choosing the strategy of management of subsidiary business processes at industrial and economic associations, which contribute to increasing the efficiency of the entire system of strategic management of enterprises.

Key words: strategy, management, industrial and business associations, business process, subsidiary business process, centralization strategy, decentralization strategy, outsourcing strategy.