

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

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

МАТВІЙ СОЛОМІЯ ІГОРІВНА

УДК 658.114.5:005.21

**ДИСЕРТАЦІЯ**

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

08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)  
08 – економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

*Ідентичність всіх примірників дисертації*

**ЗАСВІДЧУЮ:**

*В.о. вченого секретаря  
спеціалізованої  
вченої ради*

*Скворцов І.Б.*

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
\_\_\_\_\_ / С.І. Матвій/

Науковий керівник Чухрай Наталія Іванівна, д.е.н., професор

Львів - 2019

## АНОТАЦІЯ

*Матвій С.І.* Стратегічне управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях. – Кваліфікаційна наукова праця 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.

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. 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 аналізу 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.

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; функціонально-цільові; господарсько-обслуговувальні та навчально-соціальні процеси.

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.

У дисертації автором розроблено типологізацію стратегій управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях; зокрема, стратегія централізації, стратегія децентралізації, стратегія передавання на аутсорсинг, змішана стратегія.

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.

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.

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 результатами проведеного маркетингового дослідження удосконалено матрицю «Інноваційність ДБП-Складність ДБП», за допомогою якої можна аналізувати бізнес-процеси підприємства з використанням критеріїв «інноваційність» та «складність».

Проведене маркетингове дослідження дало змогу ідентифікувати мотиви передавання допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг, виявити подальші перспективи, стримуючі та стимулюючі чинники передавання на аутсорсинг.

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.

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 з метою визначення ДБП, які потребують перепроєктування за обраними критеріями пріоритетності (важливість бізнес-процесу; проблемність бізнес-процесу; можливість проведення змін бізнес-процесу).

Обґрунтовано розроблений порядок 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.

Для комплексного оцінювання рівня організації допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» використано метод експертного оцінювання.

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.

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

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, які мають різні частоти повторень, технологію організації, величину витрат, результативність тощо.

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.

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.

На третьому етапі проведено розрахунок коефіцієнтів дублювання допоміжних бізнес-процесів.

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.

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.

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

## 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 представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *PIHЦ*, *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 Chukhray, 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 Олеськевич, 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).

\*включено до міжнародних баз даних



11. Матвій, С.І. та Король, Я., 2017. Commercialization of scientific and technical researches of universitees. *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>.

#### ANNOTATION

*Matviy S.I.* Strategic management of subsidiary business processes of industrial economic association. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation in order to obtain a scientific degree of candidate of economic sciences in specialty 08.00.04 - Economics and management of enterprises (by the 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 economic association.

In the first section "Theoretical principles of management of auxiliary business processes at the enterprises of the association" the forms and features of activity of industrial and economic associations are investigated; the essence of the concept of "auxiliary business process" is described, the classification of auxiliary business processes is improved, the principles and factors influencing their management in production and economic associations are identified; the typology of the strategies of management of auxiliary business processes in production and economic associations has been improved.

The development of scientific works on the subject of research on the activities of industrial and business associations has made it possible to determine that their main advantages can be attributed to: expansion of the sphere of activity; increase of investments and their rational use; best innovative features; market expansion and market potential; reduction of competition; the acquisition of valuable industrial know-how, patents, trademarks, reputations; the variability of structural adjustment and the restoration of destroyed production-technological links. 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 auxiliary 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 "auxiliary 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 auxiliary business processes in the direction of their activities, and namely: organizational and administrative; functional-purpose; economic-service and educational-social processes.

It should be added that the main criteria to be considered when evaluating business processes are their value, duration and quality. These factors are often decisive. This is due to the importance of taking into account the costs necessary for the implementation of a particular business process; the time necessary for its implementation and ensuring the proper level of implementation.

In the dissertation the author has developed a typology of strategies for managing auxiliary business processes in production and economic associations; in particular, centralization strategy, decentralization strategy, outsourcing strategy, mixed strategy.

The choice of strategy involves a thorough analysis of the existing state of the management functions of the auxiliary business processes at the enterprises of the association, determination of their expediency and economic efficiency and, if necessary, improvement.

In the second section "Analysis of the state of management of auxiliary business processes in production and economic associations", an evaluation of the effectiveness of management of auxiliary business processes in production and economic associations was conducted; The marketing research of approaches to the management of auxiliary business processes at the domestic enterprises of associations was carried out and the world tendencies of the management of auxiliary 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 consisting of: the Television Plant "Electron", the "Polymer-Electron" plant, the financial and litigation company "Electron-Leasing", Open Company «Factory« Elektropobutprilad », research-and-production enterprise« Karat », separate design bureau« Tekon-Elektron », joint venture« Electronrans », factory« Elektronmash », joint venture« Sferos-Elektron », household and food enterprise« Electron » » The dissertation analyzed the statistical data of production and economic activity for the period of 2012-2017 years.

As a result of identification of duplication of auxiliary business processes at the Concern's enterprises, negative tendencies of their activity were revealed: growth of expenses for their realization, low efficiency of use of resource potential, a large part of duplicate auxiliary business processes and inadequate quality of their implementation. Entities that are part of an association do not fully utilize existing capabilities, resource and financial potential, as they often focus on non-core business activities.

The marketing research of approaches to the management of auxiliary business processes at the domestic industrial enterprises of Lviv region was conducted; the sample

size was 108 respondents (managers of middle and senior management). The analysis of the activities of large (31%) and medium-sized enterprises (42%) of the processing industry (the other 27%), customers are population (41%), manufacturing enterprises (26%), intermediary companies (24%) and others %) and who produce consumer goods for the population (28%) and raw materials and material resources for industry (25%).

According to the results of marketing research, the matrix "Innovation of DBP-Difficulty of DBP" was improved, with the help of which it is possible to analyze business processes of the enterprise using the criteria of "innovation" and "complexity".

The conducted marketing research made it possible to identify the motives of the transfer of auxiliary business processes to outsourcing, to identify further perspectives, constraints and incentives for the transfer of outsourcing.

In order to further implement effective business decisions in the realm of domestic business, domestic and foreign professional economic literature on approaches to business process management is worked out. The analysis of world experience made it possible to determine its features and make relevant conclusions. The concept of continuous improvement processes, overall quality management, cost effective production, and Kaizen that use an evolutionary approach are characterized by gradual, phased changes, while the concepts of reengineering and outsourcing with their revolutionary approach are radical and leap-shaped.

In the third section, "Toolkit for management of auxiliary business processes in production and economic associations", an improved model for analyzing auxiliary business processes in production and economic associations was proposed; the methods of analysis of management of auxiliary business processes in production and economic associations are identified; the mechanism of the choice of the strategy of management of auxiliary business processes at the industrial-economic associations is proposed and the feasibility of its implementation is substantiated.

The model of the analysis of auxiliary 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 auxiliary business processes by the level of efficiency, the coefficient of duplication and expenses is substantiated. The application of such an approach makes it possible to more clearly and reasonably select the strategies of management of auxiliary business processes at industrial and business associations.

The method of expert evaluation has been used for the complex assessment of the level of organization of auxiliary business processes of the enterprises of PJSC Concern-Electron.

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 auxiliary business processes; reducing costs and optimizing the activities of organizations by focusing on key business processes and optimizing the management of auxiliary.

The expediency of implementation of the strategy of management of auxiliary business processes at the industrial-economic associations is substantiated.

Approbation of the proposed mechanism for selecting the strategy of management of auxiliary business processes at industrial and economic associations was carried out at the enterprises of JSC Concern-Electron.

At the first stage, the subsidiary business processes of JSC "Concern-Electron" were identified and found that at the enterprises of the association 12 assistive business processes are carried out that have different frequency of repetitions, organization technology, cost, efficiency, etc.

In the second stage, to evaluate the effectiveness of auxiliary business processes, it is suggested to use a taxonomic method, the use of which, unlike the expert, allows to evaluate the effectiveness of auxiliary business processes more objectively.

A matrix of observations is formed, the elements of which are the values of indicators characterizing auxiliary business processes of the enterprises of JSC "Concern-Electron". To this end, two types of factors are identified in the work: stimulants with a positive effect and a group of disintegrators that have a negative impact on the level of efficiency of auxiliary business processes.

In the third stage, the calculation of the coefficients of duplication of auxiliary business processes has been carried out.

At the fourth stage, the choice of strategy for managing auxiliary business processes is carried out on the criterion of the costs necessary to ensure their implementation. The essence of the approach suggested in the study will be explained below as an example of such an auxiliary business process as security activity.

The proposed mechanism of management of auxiliary business processes at industrial and business associations was tested at JSC Concern-Electron. According to the criteria for the effectiveness of auxiliary business processes, the calculation of which was based on the calculation of the values of the taxonomic coefficient, the coefficient of duplication and costs, it is recommended to use: the strategy of decentralization for such auxiliary business processes - coordination of implementation of government, inter-sectoral and sectoral programs, construction work, cleaning of premises and territory, current repairs and equipment maintenance, personnel management, supplies of stationery; centralization strategy - for accounting, specialized training; outsourcing strategy - for document management, data and software analytics, security activities, product utilization, marketing activities.

The methodological approaches suggested in the research are universal and their use is recommended for industrial-economic associations of Ukraine and in the subsequent choice of the strategy of management by them. The versatility of the technique lies in the possibility of its use in various fields and for various forms of associations.

Key words: strategy, management, industrial economic association, business process, subsidiary business process, centralization strategy, decentralization strategy, outsourcing strategy.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ПІДПРИЄМСТВАХ ОБ'ЄДНАННЯ.....	21
1.1. Виробничо-господарські об'єднання підприємств, їх форми та особливості діяльності .....	21
1.2. Поняття, класифікація допоміжних бізнес-процесів, принципи та чинники, що впливають на управління ними у виробничо-господарських об'єднаннях .....	34
1.3. Стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях.....	49
Висновки до розділу 1 .....	62
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ.....	65
2.1. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами.....	65
2.2. Маркетингове дослідження підходів до управління допоміжними бізнес-процесами у вітчизняних виробничо-господарських об'єднаннях .....	88
2.3. Закордонний досвід управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.....	99
Висновки до розділу 2 .....	115
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ.....	117
3.1. Модель оптимізації допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях.....	117
3.2. Методи аналізування управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.....	129
3.3. Механізм вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях та обґрунтування доцільності її реалізації	143
Висновки до розділу 3 .....	162
ВИСНОВКИ.....	165
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	170
ДОДАТКИ.....	190

## ВСТУП

**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 закордонних 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. Кузнецова, 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. Березянко, Л.П. Гевлич, О.О. Гетьман, Ю.А. Горбачук, І.З. Должанський, Т.О. Загорна, А.О. Заїнчковський, С.І. Іщук, Л.А. Квятковська, І.О. Кузнецова, 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 та 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 закордонних 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 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:*

- модель аналізування допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях, яка, на відміну від наявних, за критеріями важливості, проблемності та можливості проведення перепроєктування бізнес-процесів, дає змогу ідентифікувати ті допоміжні бізнес-процеси, які потребують першочергового оптимізування;

- 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 наявних, 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 вектора, 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 та 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 р.), «Маркетинг та логістика в системі менеджменту» (м. Львів, 6–8 листопада 2014 р.), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості» (м. Львів, 14–16 травня 2015 р.), «Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації» (м. Львів, 19–21 травня 2016 р.), «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки» (м. Львів, 18–19 травня 2017 р.), «Економіка та менеджмент 2017» (м. Львів, 23–25 листопада 2017 р.), «Світ економічної науки» (м. Тернопіль, 19 лютого 2019 р.).

**Публікації.** Основний зміст дисертації відображено у 12 наукових публікаціях, зокрема 5 – у наукових фахових виданнях України (зокрема 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 з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг дисертації становить 247 сторінок, її основний зміст викладено на 189 сторінках. Робота містить 35 рисунків, 30 таблиць та 15 додатків. Список використаних джерел налічує 202 найменування.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ПІДПРИЄМСТВАХ ОБ'ЄДНАННЯ**

### **1.1. Виробничо-господарські об'єднання підприємств, їх форми та особливості діяльності**

Річке зростання рівня науки і техніки, водночас, з ускладненими умовами можливості успішного функціонування організації на ринку зумовлює необхідність виявлення певного механізму, який би підвищив конкурентоспроможність підприємства, його інноваційність, дав змогу диверсифікувати види діяльності та підвищити результативність в цілому. Це, в свою чергу, матиме позитивний вплив на регіон, сприятиме збільшенню масштабів ринку та його можливостей, приваблюватиме інвесторів. Одним із варіантів вирішення перелічених викликів є об'єднання підприємств.

Складні умови на ринку зумовлені високою конкуренцією, частково викликані змінами в системах мікроекономіки та макроекономіки. Це стало поштовхом для розвитку форм підприємництва. Функціонувати в ринковому середовищі як окрема господарська одиниця стає дедалі важче, тому керівництво окремих суб'єктів господарювання все частіше приймає рішення про об'єднання і відповідно створення виробничо-господарських об'єднань. Найчастіше в основу береться вигідне територіальне розміщення підприємств або галузева спорідненість. Метою об'єднання є розв'язання соціальних, економічних, фінансових, матеріально-технічних та інших завдань.

Згідно з Господарським кодексом України (Господарський кодекс України (ГКУ), с. 70, 2019) та іншими законами, підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську діяльність, тобто утворювати виробничо-господарські об'єднання підприємств.

Об'єднанням підприємств є господарська організація з правами юридичної особи, яка створена двома або більшою кількістю підприємств з метою координації їх виробничої, наукової, комерційної та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань (Федоренко, 2015). У виробничо-господарські об'єднання підприємств можуть входити підприємства інших країн, так само як і

вітчизняні підприємства можуть бути частиною об'єднань підприємств, які засновані на території іноземних держав.

Організаційні форми, які приймає підприємство в процесі об'єднання, обумовлені процесами вертикальної та горизонтальної інтеграції.

Вертикальна інтеграція – зростання підприємства в результаті об'єднання підприємства по технологічному ланцюжку або по етапах виробничого процесу.

Горизонтальна інтеграція – зростання підприємства всередині галузі шляхом об'єднання однотипних підприємств.

Вертикально та горизонтально інтегруючись, підприємства переслідують різні цілі: зростання прибутку; подовження терміну функціонування; забезпечення ефективності процесу виробництва; кращі умови праці; забезпечення виконання в межах одного об'єднання всіх операцій виробничого процесу; проведення уніфікованої єдиної цінової чи збутової політики та ін.

Основними завданнями, які впливають з мети створення виробничо-господарських об'єднань, є:

- розвиток співробітництва та партнерства між промисловими, машинобудівними, науковими, виробничими, будівельними, харчовими, проектними, конструкторськими та іншими підприємствами різних галузей;
- ефект економії від масштабу – при збільшенні обсягів виробництва і реалізації товарів/послуг знижується собівартість і, відповідно, витрати на одиницю, що сприяє економії на постійних витратах;
- можливість залучення капітальних інвестицій з нижчими витратами – масштаб, партнери й імідж корпорації сприятимуть цьому;
- диверсифікація діяльності, а також зростання обсягів виробництва сприятимуть зміцненню позиції на вже існуючих ринках та виходу на нові;
- можливість виникнення монополії, так як за рахунок масштабу велика компанія має більшу силу впливу на ринок товарів і послуг;
- зменшення ризиків зумовлене диверсифікованими видами діяльності. При погіршенні діяльності одного з підприємств завжди є інші, які частково знівелюють збитки, та при потребі сприятимуть виходу з кризи першого;

- зростання рівня якості товарів та послуг за рахунок залучення новітнього обладнання.

Головними принципами створення виробничо-господарських об'єднань є (Характеристика видів об'єднань підприємств, 2016):

- можливість добровільного вибору форми об'єднання;
- майнова рівноправність партнерів об'єднання;
- можливість обирати організаційну структуру і форму управління;
- вибір ступеня самостійності учасників;
- відповідальність за зобов'язаннями, взятими кожним з партнерів під час вступу до об'єднання.

У таблиці 1.1 подані основні класифікаційні ознаки інтегрованих підприємств та їх види.

Таблиця 1.1

### Основні класифікаційні ознаки інтегрованих підприємств та їх види

№ з/п	Класифікаційні ознаки підприємств	Види
1.	Ступінь стійкості взаємозв'язків	- довгострокові; - короткострокові.
2.	Спосіб створення	- добровільні; - інституційні.
3.	Форма утворення	- жорсткі; - м'які.
4.	Форма внутрішньої взаємодії	- горизонтальні; - вертикальні; - конгломератні.
5.	Ефект синергії	- наявний синергетичний ефект; - відсутній синергетичний ефект.
6.	Характер власності	- приватні; - державні та муніципальні; - змішані; - змішані за участі державного капіталу.
7.	Галузеве охоплення	- моногалузеві; - полігалузеві.
8.	Цілі об'єднання	- виробничі; - збутові; - фінансові; - посередницькі; - будівельні тощо.

9.	Ступінь охоплення ринку	- транснаціональні; - національні; - міжрегіональні; - регіональні; - локальні.
10.	Ринкове положення	- монополісти; - олігополісти.
11.	Ступінь збереження юридичної та економічної самостійності підприємств	- із втратою самостійності; - зі збереженням самостійності; - із частковим збереженням самостійності.
12.	Ступінь об'єднання господарчої діяльності	- об'єднання окремих сторін господарчої діяльності; - об'єднання більшості сторін господарчої діяльності.
13.	Ступінь наявності виробничої спільності	- з відсутністю виробничої спільності; - з наявністю виробничої спільності.

Примітка: узагальнено автором на основі (ГКУ, 2019; Характеристика видів об'єднань підприємств, 2016; Карінцева, Харченко, Люльов та ін., 2011)

Реорганізація підприємства передбачає зміну організаційно-правової форми ведення господарської діяльності. Способи та види реорганізації представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Способи та види реорганізації підприємства

№ з/п	Способи реорганізації підприємства	Їх види
1.	Укрупнення	Злиття, приєднання, поглинання
2.	Подрібнення	Поділ, виділення
3.	Без змін розмірів підприємства	Перетворення

Примітка: узагальнено автором на основі (Характеристика видів об'єднань підприємств, 2016)

Результатом процесів злиття, поглинання чи приєднання підприємств і є утворення виробничо-господарських об'єднань. Злиття – це процес утворення нової структури шляхом об'єднання підприємств зі спільними інтересами. Злиття може бути двох форм – вертикальне та горизонтальне. Горизонтальним називають злиття двох фірм з однаковим типом товарів чи послуг. Вертикальним є злиття організації з фірмою, чия діяльність є суміжною і може бути доповнювальною, як, наприклад, злиття з логістичною фірмою, постачальником сировини, науково-дослідницьким



центром тощо. Поглинання – процес купівлі одного підприємства іншим, за якого підприємство-покупець володіє контролем над купленим підприємством. Поглинання може бути цілісним або частковим.

Виокремлено причини, що мотивують до злиття чи поглинання:

**1. Ефект синергії.** Зміна структури організацій часто викликана бажанням досягнути синергетичного ефекту. Іншими словами отримати взаємодоповнюючу дію активів двох чи декількох організацій, сумарний результат яких значно перевищує суму результатів кожної компанії окремо (Характеристика видів об'єднань підприємств, 2016).

Чинники, які зазвичай провокують виникнення ефекту синергії: економія за масштабом; об'єднання двох чи більшої кількості ресурсів, що доповнюють одне одного; скорочення витрат, зумовлене економією на трансакційних витрат; підвищення впливу та влади на ринку (монополізація) (Карінцева, Люльов, Харченко та ін., 2011).

**2. Ефект,** коли досягається збільшення обсягів виробництва за умови використання тієї ж кількості ресурсів обладнання, сировини, працівників тощо, називається **економією за масштабом**. Економічно даний ефект виражається за умови зниження середнього розміру витрат на одиницю продукції при зростанні обсягів виробництва. Мова йде про більш раціональне використання і розподіл наявних ресурсів підприємства. Ризиком в даному випадку можливість негативної спадної динаміки рентабельності виробництва при значному перевищенні допустимих обсягів, так як тоді витрати на виробництво можуть теж суттєво збільшитись.

Одним з варіантів зниження витрат при злитті і поглинанні компаній централізація допоміжних бізнес-процесів (таких як управління персоналом, охоронна діяльність, кейтеринг, маркетинговий комплекс, бухгалтерський облік, ремонт та обслуговування обладнання, проведення спеціалізованого навчання, програмне забезпечення, аналітика даних тощо). Це зумовлено зменшенням кількості персоналу для забезпечення виконання бізнес-процесів, уникнення їх дублювання та більш якісним виконанням.

Утворення виробничо-господарського об'єднання складним процесом, оскільки кожна структура має власні усталені принципи й норми роботи, свою виробничу

інфраструктуру. Саме тому після об'єднання часто підприємства конкурують між собою, при цьому будучи однією організацією. Тому вибір раціональної стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання важливим викликом.

Злиття може бути ефективним при наявності певного ресурсу в одному підприємстві за умови потреби в цьому ж ресурсі іншим підприємством. Тобто за умови коли ресурси однієї організації можуть ефективно доповнити ресурси іншої і навпаки. За таких умов після утворення виробничо-господарського об'єднання вартість його підприємств зростає, що зумовлено доповненням кожного з них необхідними ресурсами за значно нижчою вартістю, ніж при самостійному створенні.

Таблиця 1.3

#### Мотиви, які сприяють утворенню виробничо-господарських об'єднань

№ з/п	Мотив	Причини виникнення
1.	Отримання взаємодоповнювальних компонентів	У випадку великих організацій – коли потребу в певному ресурсі дешевше і швидше задовільнити приєднанням малої організації, в якій він є в наявності. У випадку малого бізнесу – при недостатці виробничих та технічних елементів для зростання масштабів діяльності.
2.	Мотив монополії	При прагненні деяких організацій досягнути монопольного становища на ринку і, відповідно, проводити для себе вигідну цінову політику.
3.	Покращення якості управління	За умови неефективного керівництва підприємством, оскільки при реорганізації є шанс підвищити якість управління.
4.	Податкові мотиви	При бажанні отримати податкові пільги чи скоротити рівень податків.
5.	Диверсифікація бізнесу	З метою розширення асортименту товарів та послуг організації.
6.	Особистісні мотиви вищого керівництва	Бажання керівника задовільнити власні амбіції і, відповідно, збільшити власну впливовість.
7.	Мотив усунення конкурентів	У випадку домовленості між представниками ринку з метою усунення конкурентів і, відповідно, посилення власних конкурентних позицій.

Примітка: узагальнено автором на основі (Мілаш, 2017)

При утворенні виробничо-господарського об'єднання доцільно прийняти до уваги наступні фактори:

- правильність вибору організаційної форми об'єднання;
- відповідність новоутвореного об'єднання та його статуту антимонопольному законодавству;
- належний рівень фінансової забезпеченості, необхідної для утворення об'єднання;
- попередня узгодженість як стратегії управління, так і безпосередніх посад керівництва.

Дослідження літературних джерел за даною проблематикою (ГКУ, 2019; Кузьмін, Мельник, 2007; Характеристика видів об'єднань підприємств, 2016; Карінцева, Харченко, Люльов та ін., 2011) дало змогу виокремити такі організаційні форми зливань і поглинань організацій:

- об'єднання двох або декількох підприємств, яке передбачає, що одне з учасників угоди приймає на баланс всі активи іншого підприємства. Дана форма застосовується за умови згоди угоди 50% акціонерів організацій, які беруть участь у угоді (статути корпорацій і закони іноді встановлюють вищу частку голосів, необхідну для схвалення угоди);
- об'єднання двох або декількох підприємств, яке передбачає, що утворюється нова юридична особа, яка і приймає на баланс всі активи і зобов'язання об'єднаних організацій. Використання такої форми, можливе при одобренні угоди щонайменше 50% акціонерів підприємств об'єднання;
- придбання акцій організацій в грошовій формі чи за умови обміну на акції або інші цінні папери підприємства, яке поглинає інші. Переговори про співпрацю з акціонерами інших організацій в даному випадку ведуться ініціатором створення об'єднання на індивідуальних засадах;
- купівля деяких чи всіх активів підприємства. Відмінністю цієї організаційної форми на відміну від попередньої є необхідність передачі прав власності на активи.

За статистикою, виробничо-господарські об'єднання не завжди досягають поставленої перед собою мети. Як свідчить практика, витрати на процес поглинання одним підприємством іншого окупувались лише в 23% випадків. Максимальний ріст

акцій підприємства після декларування утворення об'єднання переважно не перевищує 30%. У організаціях, які поглинаються іншими, відслідковується значна плінність кадрів як в коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Протягом першого року після поглинання звільняється 48% менеджерів вищої ланки управління, протягом наступних трьох років ця цифра зростає до 74%. Ефект синергії, який є одним з мотивів до злиття чи поглинання, не досягається у 70% випадків. Спостерігається зниження продуктивності праці працівників на 45% протягом перших півроку після утворення об'єднання.

Негативний досвід злиття чи поглинання зумовлений низкою чинників. До них відносять: невдало обрану стратегію управління, відсутність мотивації, а відповідно і зацікавленості працівників, неврахування окремих моментів, недостатнє опрацювання можливих ризиків. Проте, незважаючи на можливість виникнення значних труднощів, кількість об'єднань підприємств щороку збільшується. Це зумовлено зростанням глобальних процесів, покращенням стану ринку цінних паперів, значними фінансовими, трудовими, законодавчими та іншими бар'єрами, які виникають при самостійному функціонуванні підприємства. Тому виробничо-господарське об'єднання в сучасних ринкових умовах є одним з основних механізмів для перспективи збільшення обсягів продажів.

Є дві форми об'єднань підприємств в залежності від порядку їх заснування: виробничо-господарські об'єднання або ж державні (комунальні) господарські об'єднання.

Виробничо-господарські об'єднання створюються з ініціативи підприємств, які з певною чітко визначеною метою на добровільних засадах об'єднують свою господарську діяльність. Підприємства об'єднуються незалежно від їх видів та специфіки діяльності. Основою для злагодженої та скоординованої роботи об'єднань слугує установчий договір або статут. Цей документ затверджують засновники при утворенні.

Державним (комунальним) господарським об'єднанням називається об'єднання підприємств, що створене державними (комунальними) підприємствами за визначеними законом випадками, рішеннями міністерства та органів місцевого самоврядування (ГКУ, с. 120, 2019). Діяльність державних об'єднань теж регулює

статут, що затверджується органами державної влади, які приймають остаточне рішення про створення виробничо-господарського об'єднання. Корпорація та концерн часто утворюються з державних і комунальних господарських об'єднань.

За організаційно-правовими формами виокремлюють такі виробничо-господарські об'єднання підприємств: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші форми об'єднань, які є передбачені законом України.

Асоціацією є договірне об'єднання, метою створення якого є постійна координація господарської діяльності підприємств, що об'єдналися. Це здійснюється шляхом централізування однієї чи декількох виробничих та управлінських бізнес-функцій, подальшого розвитку спеціалізації та кооперації виробництв, організування спільного виробництва на основі об'єднання учасниками грошових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації (ГКУ, с. 120, 2019). Вмішуватись в виробничо-господарську діяльність підприємств-асоційованих учасників асоціація не має права. Це потрібно брати до уваги при централізуванні процесів управління в асоціації, так як вони не можуть бути дотичними до управління операційною діяльністю підприємств.

Договірне об'єднання, що створене на основі злиття виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств, що скооперувалися, з делегуванням ними окремих обов'язків централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління, називається корпорацією (ГКУ, с. 120, 2019). За умови об'єднання підприємств в корпорацію відбувається часткова централізація повноважень регулювання діяльності учасників виробничо-господарського об'єднання. Підтвердженням цього є установчі документи корпорації. Вносити корективи у виробничо-господарську діяльність підприємств-учасників корпорація має право тільки в рамках делегованих їй повноважень.

Консорціумом називають тимчасове статутне об'єднання підприємств, створене з метою досягнення його учасниками певної спільної мети. Це може бути реалізація цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо. Консорціум використовує кошти учасників, спільні централізовані ресурси, які є виділеними на фінансування певної програми, а також інші кошти, які поступають з інших джерел, в

порядку, визначеному статутом. За умови досягнення першочергової мети, консорціум припиняє власну діяльність (Кузьмін, Мельник, 2007).

Концерн – це об'єднання підприємств, а також інших організацій, що керуються статутом; на основі їх фінансової залежності одне від одного чи від групи учасників об'єднання, з централізацією процесів науково-технічного та виробничого розвитку, інноваційної, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Статут є установчим договором щодо створення концерну. В документі є відображені та передбачені законодавством особливості правового статусу концерну.

Характерною особливістю для концерну є значна централізація функцій управління. Зазвичай це розповсюджується на науково-технічну, інвестиційну, фінансову, зовнішньоекономічну та інші види діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.

Для виробничо-господарських об'єднань підприємств характерна особлива система відносин власності і взаємних зобов'язань. Підприємства, що входять до складу об'єднання, зберігають статус юридичної особи, свій господарський суверенітет. Вони, як правило, не відповідають за зобов'язаннями об'єднання підприємств, а концерн не відповідає за зобов'язаннями підприємств, що входять до його складу. Підприємства-учасники господарського об'єднання зберігають право вийти з його складу, бути членом інших об'єднань підприємств, одержувати частину прибутку від комерційної діяльності об'єднання відповідно до його статуту. Об'єднання підприємств щодо підприємств, які входять до його складу, виконує лише ті функції й має тільки ті повноваження, які підприємства-учасники делегують йому добровільно (Федоренко, 2015).

Керівництвом виробничо-господарського об'єднання є загальні збори його учасників. Відповідно до статуту, управління поточною діяльністю об'єднання підприємств здійснює його виконавчий орган (колегіальний чи одноособовий). Припинення діяльності виробничо-господарського об'єднання підприємств відбувається в результаті його реорганізації в інше об'єднання або ліквідації за рішенням підприємств-учасників.

Також господарські об'єднання можуть створювати унітарні підприємства, філії, представництва і бути учасниками (засновниками) господарських товариств за умови згоди та відповідного рішенням загальних зборів учасників.

Промислово-фінансова група – об'єднання, яке створюється за рішенням Кабінету міністрів України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови національної економіки, включаючи програми, згідно з міжнародними договорами нашої країни, а також з метою виробництва кінцевої продукції (Федоренко, 2015).

Роль промислово-фінансових груп в економіці країни, як показує досвід високорозвинених держав, є важливою, оскільки вони мають можливість контролювати виробничо-розподільчий цикл з одного центру управління та конкурувати з найбільшими світовими компаніями. Проте у випадку промислово-фінансових груп їхня основна перевага є водночас і великим недоліком, так як вони перетворюються на монополії.

У Господарському кодексі України (ГКУ, 2019) є визначення й інших форм виробничо-господарських об'єднань, а саме – асоційовані підприємства і холдингові компанії.

Асоційованим підприємством називається група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, які пов'язані між собою господарськими відносинами та організаційною залежністю у формі участі в статутному фонді та управлінні (ГКУ, с. 120, 2019).

Холдингова компанія – це публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних організацій (Мілаш, 2017). Холдинговим корпоративним пакетом акцій (часток, паїв) є пакет акцій (часток, паїв) корпоративного підприємства, холдингової компанії, який перевищує 50% чи становить величину, яка забезпечує право вирішального впливу на господарську діяльність корпоративного підприємства, холдингової компанії (Мілаш, 2017).

Пул – це форма об'єднання підприємств, коли прибуток всіх учасників акумулюється в єдиному фонді, а потім розподіляється між ними у заздалегідь установленій пропорції (Кузьмін, Мельник, 2007). Ця організаційна форма являє

собою монополію. В табл. 1.4 наведено види пулів з врахуванням особливостей їх діяльності.

Таблиця 1.4

## Види пулів за напрямками їх діяльності

№ з/п	Вид пулу	Характеристика
1.	Торговий	Укладається угода між більше, ніж двома компаніями стосовно утримання на складах до певного моменту зазначених обсягів товарів. Це здійснюється з метою створення ситуаційного дефіциту, що в подальшому дасть змогу продати товар за більшою ціною.
2.	Біржовий	Об'єднують фінансові ресурси підприємств з метою зростання чи зниження ціни акцій на фондовій біржі і спекуляції на різниці курсів.
3.	Патентний	Передбачає укладання спільної угоди про використання патенту. Учасники договору отримують дохід при вступі в патентний пул від інших патентів, а також від прибутку спільного використання патенту.

Примітка: узагальнено автором на основі (Биннер, 2009)

Холдингові компанії можуть мати різну специфіку діяльності, а саме комерційну, інвестиційну, виробничу, фінансову, збутову тощо. Відносини між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами відповідно до закону носять характер контролю-підпорядкування. В зоні відповідальності материнського підприємства фінансово-господарські результати діяльності дочірнього. Наприклад, якщо було укладено не вигідний контракт, то контролююче підприємство повинне відшкодувати завдані дочірньому підприємстві збитки.

Значною перевагою виробничо-господарських об'єднань є їхні ширші можливості, порівняно з окремими підприємствами та, відповідно, ефективніші рішення виробничих та інших питань. Це дозволяє оптимізувати діяльність підприємств, раціональніше використовувати наявні ресурси за рахунок їх об'єднання, збільшити масштаби функціонування організацій і в результаті досягнути суттєво кращих результатів.

До переваг об'єднання підприємств відносять (Кулиняк, Прийма, 2012):

- диверсифікація діяльності підприємств, розширення його напрямів роботи;
- підвищення інноваційної складової діяльності;
- збільшення основи капіталовкладень та їх раціональне використання;



- розширення ринку і ринкового потенціалу;
- зменшення рівня конкуренції;
- можливість придбання цінних промислових ноу-хау, патентів, торгової марки, репутації;
- інший непрямий ефект;
- варіативність структурної перебудови та відновлення зруйнованих виробничо-технологічних зв'язків.

До недоліків виробничо-господарських об'єднань можна віднести (Федоренко, 2015):

- ускладненість організаційної структури;
- недостатня гнучкість та оперативність прийняття рішень;
- втрата контролю;
- можлива втрата торгового імені, репутації, клієнтури, а також виробничих секретів;
- зниження мобільності.

Незважаючи на можливі негативні наслідки об'єднання, існує безліч успішних прикладів. Одними з таких є великі заводи, що розташовані у Європі, які випускають готову продукцію. Внаслідок зростання сили впливу процесів глобалізації, ці заводи поглинули чи злилися з малими підприємствами, які постачають їм необхідні матеріали та запчастини, виконують іншу необхідну роботу. Все це сприяє підвищенню результативності та конкурентоспроможності підприємств, що входять до об'єднання.

## 1.2. Поняття, класифікація допоміжних бізнес-процесів, принципи та чинники, що впливають на управління ними у виробничо-господарських об'єднаннях

Стратегічним напрямком для становлення економічно розвинутої країни є розвиток її підприємництва. Для цього необхідно застосовувати сучасні та результативні способи та методи управління підприємствами. Ефективність діяльності організації загалом залежить від багатьох чинників, таких як конкурентоспроможність, наявність новітнього технологічного обладнання та висококваліфікованих працівників, стану справ в галузі, дотримання високого рівня якості виробленої продукції тощо. Відтак, результат, який отримує підприємство, перш за все, залежить від ефективного управління його бізнес-процесами.

До визначення поняття бізнес-процесу в економічній літературі є низка поширених підходів. Зазвичай, тлумачення терміну варіюється у залежності від конкретного виду діяльності, в якій є присутнім бізнес-процес. Основні погляди та думки науковців на економічну сутність поняття «бізнес-процес» наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

### Економічна сутність поняття «бізнес-процес»

№ з/п	Вчені	Сутність поняття «бізнес-процес»
1.	О. Загородна, В. Серединська, 2016	Сукупність послідовних пов'язаних бізнес-операцій, яким управляє, так званий, «власник» – (посадова особа, яка відповідальна за його хід і результати), використовуючи входи (сировину, матеріали, інформацію і т.п.), за допомогою ресурсів, які є у його розпорядженні (персоналу, устаткування, технології, інфраструктури і т.п.) перетворює їх у виходи (готову продукцію, інформацію, документацію і т.п.) – результати бізнес-процесу, які використовують споживачі.
2.	А.-В. Шеєр, 1999	Пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами.
3.	Д. Козенков, 2015	Вид діяльності, дії або сукупність робіт, який має виходи, у процесі якого відбувається створення продукту, що має цінність для споживача.
4.	В. Демінг, 1982	Будь-які види діяльності в роботі організації.
5.	Х. Біннер, 2009	Система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів.
6.	Т. Дейвенпорт, Д. Шорт, 1990	Набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності.

Продовження табл. 1.5

7.	Т. Дейвенпорт, 2013	Дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку. Структурований набір дій, які можна виміряти, та який створений з метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку.
8.	Е. Ойхман, Є. Попов, 2013	Множина внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше «входів» і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості.
9.	М. Портер, 1985	Сукупність різних видів діяльності, в рамках якої на вході використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який має цінність для споживача.
10.	М. Портер, В. Міллар, 1985	Комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача.
11.	О. Виноградова, 2005	Циклічна сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), які мають певні входи (необхідні ресурси) і виходи (результат) які являють цінність для споживача (внутрішнього або зовнішнього).
12.	К. Єсіпова, 2015	Систематизована послідовність потоку взаємопов'язаних операцій, що має безперервний зв'язок з іншим процесами підприємства і використовує ресурси підприємства для отримання на виході кінцевого результату у вигляді продукту (послуги) для задоволення кінцевого споживача.
13.	В. Горлачук, І. Яненкова, 2010	Комплекс робіт, що мають свої межі і відкриваються первинними постачальниками процесу, тобто входами процесу, якими можуть виступати матеріально-технічні, енергетичні, людські та інформаційні ресурси.
14.	Є. Зіндер, 2010	Логічні послідовності взаємопов'язаних дій, в яких використовують ресурси підприємства для створення і отримання вимірного результату в майбутньому.
15.	І. Мазур, В. Шапиро, Н. Ольдерогге, 2004	Структурування послідовності дій по виконанню окремого виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації та результату, тобто системно-замкнутий процес.
16.	А. Козаченко, О. Ляшенко, І. Ладико, 2006	Послідовність сукупності дій щодо здійснення діяльності, що трансформує на «вході» отримані ресурси з метою отримання результату, що має цінність для споживача.
17.	А. Берн, 2013	Ланцюг логічно пов'язаних, повторюваних дій, в результаті яких використовуються ресурси підприємства для переробки об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення певних вимірюваних результатів або продукції для задоволення внутрішніх чи зовнішніх споживачів.
18.	Д. Харрінгтон, 2002	Логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю.

Продовження табл. 1.5

19.	М. Хаммер, Дж. Чампі, 1997	Сукупність різних видів діяльності, в межах якої «на вході» використовується один чи більше видів ресурсів, в результаті цієї діяльності на «виході» утворюється продукт, що має цінність для споживача.
20.	Регламенти ISO, 2001	Ряд взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу.
21.	А. Калашян, Г. Калянов, 2009	Сукупність дій, що продукує результат (товар чи послугу), що має цінність для клієнта.
22.	ДСТУ ISO 9000:2007 «Системи управління якістю», 2008	Будь-яку роботу або сукупність робіт, для яких використовують ресурси, щоб перетворити входи на виходи, можна розглядати як процес.
23.	В. Чадаєв, 2004	Ряд певних, що піддаються вимірюванню завдань, які виконуються людьми та системами й спрямовані на досягнення наперед запланованого результату.
24.	З. Абутидзе, Л. Александровська, В. Бас, 2003	Сукупність дій, утворюючих на виході дані різних типів та результат, що має цінність для споживача.
25.	А. Большаков, В. Михайлов, 2000	Господарський процес, що починається з одного чи кількох входів та закінчується створенням результату (продукції), необхідного клієнту.
26.	Б. Андерсон, 2003	Послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів.
27.	Б. Рапорт, А. Скубченко, 2001	Сукупність декількох пов'язаних між собою процедур або функцій, які спільно реалізують задачу бізнесу підприємства.

Примітка: узагальнено автором

У своїх наукових працях українські та зарубіжні науковці трактують поняття бізнес-процесу як сукупність послідовних пов'язаних бізнес-операцій, пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), вид діяльності, дії або сукупність робіт, циклічна сукупність взаємопов'язаних завдань (дій), систематизована послідовність потоку взаємопов'язаних операцій, комплекс робіт, логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, господарський процес, сукупність декількох пов'язаних між собою процедур або функцій.

Отже, бізнес-процес – це вид діяльності, який має чітко встановлену мету; завдання, за допомогою яких буде досягнута основна ціль; послідовний алгоритм дій; присутнім є процес контролю на всіх стадіях та при потребі доступний механізм регулювання.

З метою вдосконалення діяльності підприємств виробничо-господарських об'єднань та підвищення рівня їх результативності та конкурентоспроможності часто єдино правильним рішенням є перебудова власних бізнес-процесів. Щоб перепроєктування дало бажані результати, першочергово необхідно провести класифікацію бізнес-процесів, виділити основні принципи та чинники, що впливають на управління ними на підприємствах об'єднання.

На сьогодні в економічній літературі не повною мірою розроблено загальноприйнятої класифікації бізнес-процесів. На практиці кожне підприємство проводить аналізування власної діяльності та виокремлює основні бізнес-процеси. Міжнародний центр збору і аналізу бенчмаркінгової інформації в Х'юстоні та Європейський фонд управління якістю (EFQM) провели узагальнену класифікацію бізнес-процесів підприємства. Таким чином з'явилась ієрархія бізнес-процесів з п'яти рівнів. Всі бізнес-процеси були поділені на три групи: «процеси виробництва», «процеси управління», «процеси підтримки», що включають основні фактори виробництва на сучасному етапі. Одним з підходів є структурування бізнес-процесів відповідно до теорії Портера. (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структурна схема бізнес-процесів, відповідно до теорії Портера (Porter, Millar, 1985)

Класифікація Портера слугує основою для поділу бізнес-процесів на основні та допоміжні. Згодом в розрізі допоміжних бізнес-процесів було виокремлено

обслуговуючі, бізнес-процеси управління та бізнес-процеси розвитку (Лепейко, 2009). Відмінністю від попередньої класифікації є виокремлення бізнес-процесів розвитку, які покликані підтримувати безперервний виробничий цикл. Також тут не включені управлінські процеси, оскільки вся увага зосереджена на виробництві.

В розрізі виконання програми ENAPS (рис. 1.2) було проведено більш ретельне дослідження отриманих результатів.

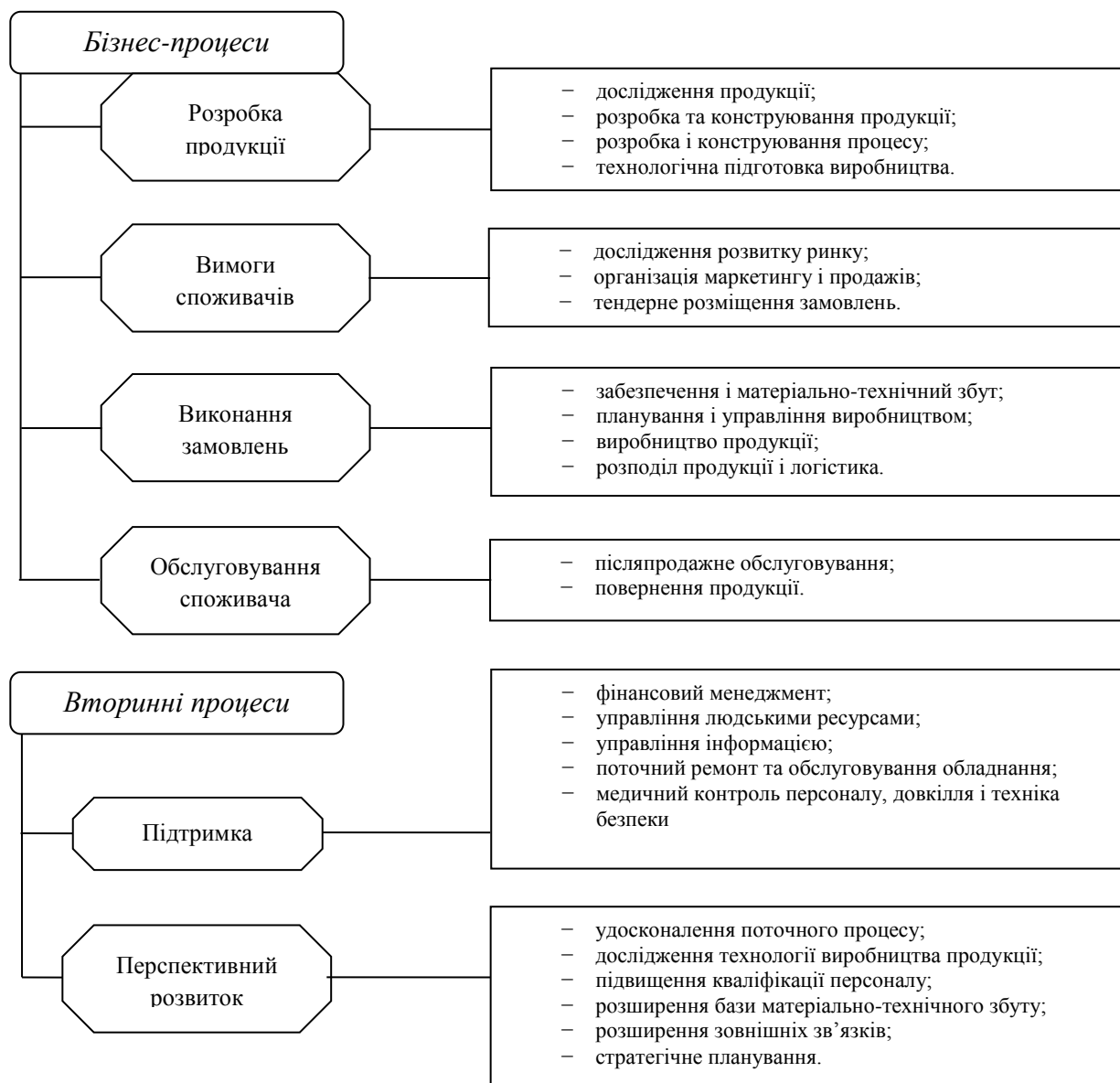


Рис. 1.2. Класифікація бізнес-процесів за ENAPS (Андерсон, 2003)

Дана класифікація містить чотири форми основних бізнес-процесів та дві групи процесів, які отримали назву вторинних та були поділені на групи процесів підтримки і процесів розвитку. На противагу іншим класифікаціям в даній розширено групи бізнес-процесів виробництва та додано окремі групи підтримки та перспективного розвитку.

Враховуючи специфіку діяльності об'єднань підприємств, Кузнєцов А. (Кузнєцов, 2015) пропонує виокремлювати базові бізнес-процеси, композиція яких у подальшому можлива лише в термінах діяльності підприємства в цілому, також підпроцеси, які можуть бути у подальшому декомпозовані.

В науковій літературі недостатньо розвинута класифікація бізнес-процесів, тому її систематизовано та узагальнено за різними ознаками та видами у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

## Класифікація бізнес-процесів за їх ознаками і видами

№ з/п	Ознака бізнес-процесу	Вид
1.	За часом	Постійно повторюється, періодично повторюється, одноразові
2.	За причетністю до організації	Зовнішній, внутрішній
3.	За рівнем охоплення	Субпроцес, мікропроцес, макропроцес, гіперпроцес
4.	За рівнем взаємодії	Індивідуальний, вертикальний, горизонтальний
5.	За рівнем ієрархії в структурі організації	Верхнього, середнього та нижнього рівнів управління
6.	За призначенням	Основний бізнес-процес, підтримувальний бізнес-процес, процес управління
7.	За роллю в діяльності підприємства	Вирішальний, другорядний
8.	За участю у додаванні доданої вартості організації	Основний, допоміжний
9.	За участю у життєвому циклі товару	Основний, допоміжний, організаційний
10.	За значенням	Управлінський, аналітичний, виробничий, забезпечувальний, контролюючий, фінансовий
11.	За функціями	Аналіз ринку і потреб споживачів, розробка стратегії організації, розробка продуктів або послуг, продаж продуктів/послуг, забезпечення процесу виробництва, виробництво і постачання для підприємств, орієнтованих на сервіс, обслуговування та розрахунки зі споживачами, управління персоналом, управління інформаційними технологіями, управління фінансами, управління програмою

		роботи з навколишнім середовищем; управління зовнішніми зв'язками; управління змінами
12.	За стадіями життєвого циклу товару	Дослідження, виготовлення, реалізація, експлуатація, утилізація
13.	За тривалістю	Тривалий, нетривалий
14.	За вартістю	Високовартісні, маловартісні
15.	За складністю	Прості, складні

Примітка: Узагальнено автором за джерелами (Виноградова, 2006; Таранюк, 2018; Денисенко, 2012; Лаврененко, 2005; Ситник, 2012; Лисенко, 2013)

На основі критичного аналізу й узагальнення існуючих підходів до структурування бізнес-процесів, враховуючи особливості діяльності на виробничо-господарських об'єднаннях, варто відмітити, що специфічні особливості діяльності останніх дають змогу класифікувати бізнес-процеси за різними ознаками, однак основними критеріями, які необхідно враховувати під час оцінки бізнес-процесів є вартість, тривалість та якість.

Основні бізнес-процеси беруть участь у створенні основної цінності, орієнтованої на досягнення стратегічної мети управління об'єднання, формують результат, якість товару, за який споживач готовий платити, зосереджені на отриманні прибутку.

Тобто, до основних віднесені процеси, у результаті яких створюються продукти, що мають безпосередню цінність для споживача:

- управління збутом;
- організація поставок сировини;
- вхідний контроль сировини й матеріалів;
- оперативне управління виробництвом;
- виробництво продукції.

Варіативність класифікації, представлена у працях багатьох науковців, вчених щодо типологізації бізнес-процесів дає змогу такі групи допоміжних бізнес-процесів, що представлені на рис. 1.3.

Під допоміжними бізнес-процесами розуміють процеси, які спрямовані на надання потрібних внутрішніх продуктів та послуг для бізнесу та які забезпечують належне функціонування інфраструктури організації (Крупа, 2013).



Чітке розмежування бізнес-процесів на основні та допоміжні, дає змогу забезпечити ефективну господарську діяльність виробничо-господарського об'єднання, оскільки сприяє концентрації на бізнес-процесах, профільних для підприємств, а для непрофільних бізнес-процесів – обрати оптимальну стратегію управління ними.

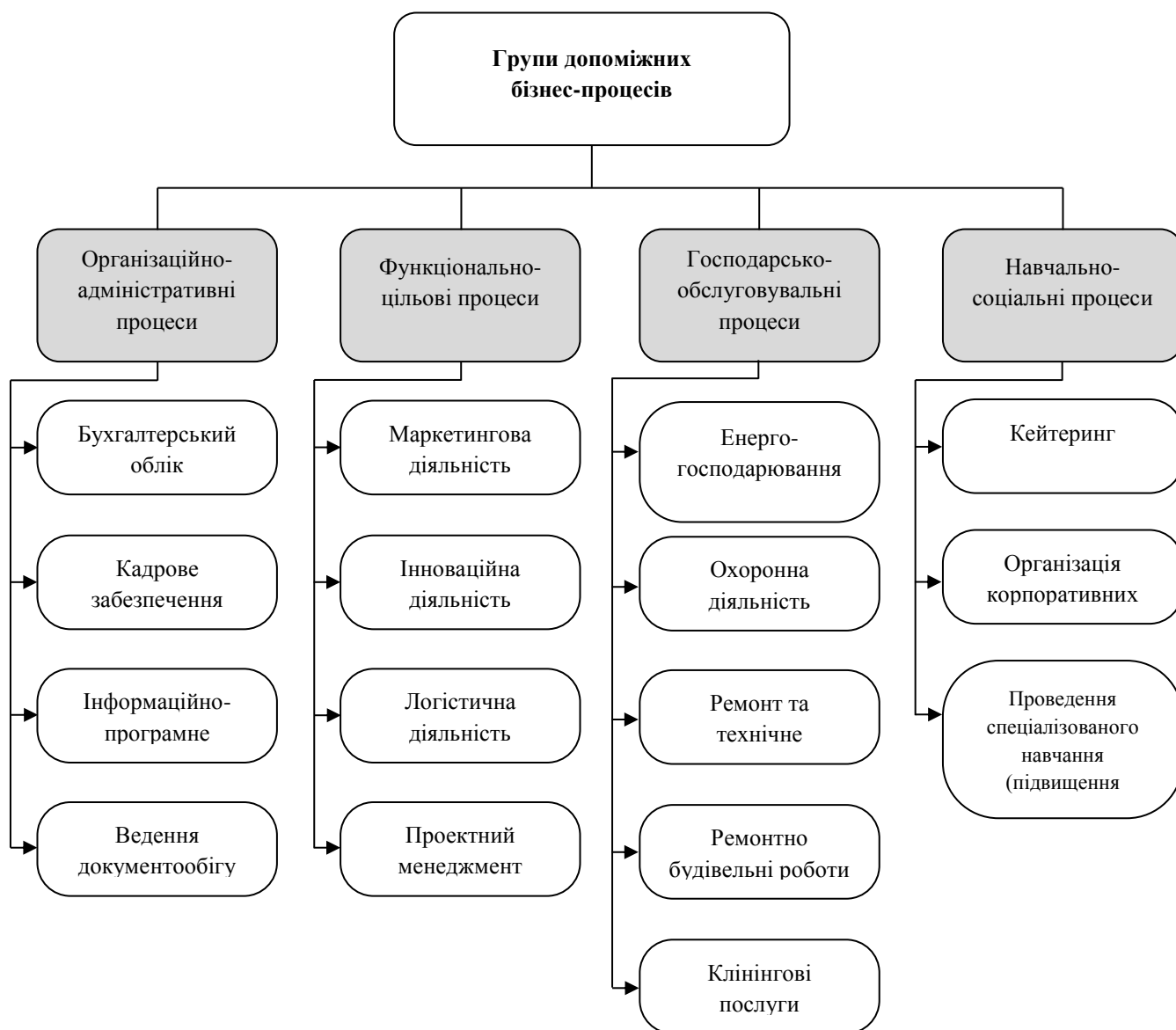


Рис.1.3. Групи допоміжних бізнес-процесів

Примітка: власна розробка

Допоміжні бізнес-процеси з одного боку забезпечують виконання основних процесів, а з іншого – спрямовані на задоволення інтересів основних зацікавлених

груп (власників, постачальників, споживачів, персоналу, держави, кредиторів) та пов'язані з управлінням персоналом, фінансовим управлінням тощо (Матвій, Чухрай, 2014).

Призначення бізнес-процесів – управління діяльністю всієї організації, а результат – діяльність усієї організації (Крупа, 2013). Слід додати, що бізнес-процеси відіграють важливу роль в діяльності підприємства, тому керівництву варто фокусувати свою увагу на управлінні ними, враховуючи всі переваги і недоліки можливих стратегій управління.

Виходячи із вищенаведеного, варто зазначити, що на підприємствах виробничо-господарських об'єднань необхідно враховувати те, що через виділені основні процеси реалізується головна стратегія підприємства, а на їх базі формується організаційна структура і визначається набір допоміжних бізнес-процесів. Щодо допоміжних бізнес-процесів, то основні виконують ведучу роль, яку неможливо ефективно зреалізувати за умови відсутності чітко визначеного раціонального комплексу підтримуючих процесів та управлінських. Згаданий комплекс повинен бути інструментом для вирішення поставлених завдань у відповідності до стратегії підприємства.

В сучасній економіці рушійною силою перетворень на виробничо-господарських об'єднаннях є вибір стратегії управління бізнес-процесами, який створює необхідні передумови для підвищення їх ефективності та результативності господарської діяльності.

Управління допоміжними бізнес-процесами в Україні має свої специфічні особливості, які пов'язані із спадщиною командно-адміністративної системи управління економікою. Управління вітчизняними підприємствами, в незалежності від форми та сфери їхньої діяльності, зазвичай спрямоване на виробництво продукції. Переважно це авторитарна жорстка система управління, нераціональна контролююча система та відсутність стратегії мотивування працівників. Недоліками такого управління є:

- невідповідність очікуваних планів реальному стану справ;
- низька адаптивність до змін навколишнього середовища;
- складність підтримки належного рівня якості, який би бажали бачити споживачі;

- дублювання допоміжних бізнес-процесів підрозділами організації, що сприяє зростанню витрат і відсутності оперативності в прийнятті рішень (Виноградова, 2005).

Водночас, в умовах складності та динамічності ринкових змін актуалізується завдання швидкого адаптування бізнес-структур, зокрема шляхом перепроєктування допоміжних бізнес-процесів. Саме тому вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах об'єднань є актуальним.

Процес управління передбачає постійне поліпшення бізнес-процесів, їх оптимізування, зокрема за допомогою перепроєктування. Під перепроєктуванням бізнес-процесів розуміється їх докорінна зміна з метою досягнення значних поліпшень в знакових для сучасного підприємництва показниках ефективності як оперативність, гнучкість, витрати, якість, рівень обслуговування.

Перепроєктування бізнес-процесу зосереджене на вдосконаленні процесу, що вже існує, проте має певні недоліки. Також перепроєктовувати варто ті бізнес-процеси, які застаріли і не відповідають потребам часу, ринку, споживачів. Перед перепроєктуванням бізнес-процесу проводять ґрунтовний аналіз його поточного стану. З досвіду підприємств, в результаті перепроєктування бізнес-процесів було досягнуто скорочення витрат, тривалості самого циклу бізнес-процесу та зниження кількості допущених помилок на 32-63% (Таранюк, 2009).

Опрацювання літературних джерел вітчизняних та зарубіжних вчених, а також проведене дослідження дозволяє виділити такі особливості управління допоміжними бізнес-процесами, які визначають врахування низки важливих вимог:

- процеси, які удосконалюються, мають відповідати актуальним вимогам щодо якості, сервісного обслуговування, гнучкості, зрозумілості, простоти та низької вартості;
- відбувається інтеграція різних завдань, тобто декілька різних робіт об'єднуються в одну. Те ж саме відбувається щодо функціональних обов'язків працівників. Роботи, які виконували різні люди в різних підрозділах здійснює одна людина;
- залученість споживача в сам бізнес-процес;
- різнорівненість бізнес-процесів, що передбачає виокремлення різних версій. За цим підходом кожному варіанту процесу відповідає різна складність випадку. Для

прикладу, процес має три варіанти: простий випадок, при якому інформація обробляється комп'ютером і не потребує залучення працівників); середньої складності випадок – дані обробляються спеціалістами за допомогою експертної системи і бази даних; складний випадок, при якому вхідні дані обробляються кваліфікованим спеціалістом, що привертає увагу експертів. Отже найважливішим є вміння змоделювати бізнес-процес з врахуванням різних факторів Створення різноманітних форм та варіантів бізнес-процесів являє собою найважливіший етап покращення, який досягається моделюванням бізнес-процесу;

- зростання рівня автономності бізнес-процесів за допомогою децентралізації внаслідок зростання повноважень. Такий підхід дає змогу здійснювати горизонтальне і вертикальне стискання процесів;
- створення централізованої бази даних, що здатна забезпечити мобільність доступу керівництву та учасникам бізнес-процесів. Також ця особливість готова розширити можливості щодо використання новітніх інформаційних технологій, що сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень;
- скорочення часових параметрів бізнес-процесу є важливим критерієм при оптимізації бізнес-процесів, Скорочення термінів має безпосередній вплив на підвищення продуктивності та результативності процесу;
- процес усунення зайвих і непотрібних потоків. Само по собі це усуває непродуктивні і що основне непотрібні види робіт;
- з метою виконання більшої кількості стратегічних завдань для виконання бізнес-процесу варто поєднувати ресурси таким чином, щоб кількісний показник зростав і витрати ресурсів були мінімальними.

Кожен бізнес-процес включає підпроцеси з «входами» (ресурси) та «виходами» (результати). При виокремленні ключових особливостей ланцюга вартості певної галузі, можна виокремити саме ті ланки, що формують найбільшу додану вартість і є найкориснішими для задоволення потреб споживачів.

65% видів діяльності (операцій), що виконується працівниками, є непотрібними та не додають вартості, 30% хоча і не створюють додану вартість, але вони є важливими для організації. Тільки 5% бізнес-процесів дійсно підвищують вартість

підприємства (Матвій, Чухрай, 2014). Саме тому, при оцінюванні певного бізнес-процесу, необхідно провести детальний аналіз, їх потрібність, очікуваний ефекту існуючому його вигляді, наскільки він актуальний для організації.

Управління бізнес-процесами – складне завдання, що вимагає витрат часу та зосередженості і сконцентрованості зусиль всієї організації. Тут варто спиратися на принцип Парето (коли 20% зусиль можуть дати 80% результату). Це означає, що варто вибирати пріоритетні завдання і скурпульозно працювати над їхнім вирішенням (Матвій, Чухрай, 2015).

Існує великий позитивний досвід інтерації перепроєктування управління бізнес – процесів різноманітної типології. Організація «IBM Credit» в результаті реінжинірингу бізнес-процесів змогла скоротити період часу, необхідний для розгляду заявок в банк щодо отримання кредитів з одного тижня до кількох годин (Матвій, Чухрай, 2014). База даних постачальників заводу Сатурн компанії «Дженерал Моторс» відкрив свою базу даних, що дозволило скоротити час на документи. Ще одним позитивом є змога виокремити деталі замовлення, а також залученість постачальників, які безпосередньо стали підвозити потрібні елементи/складові в заплановані терміни часу. Це стане можливим за рахунок наперед відомих потреб виробництва і графік роботи заводу. Результатом втілення є можливість позбавитись від трудомісткої переписки та водночас зменшити в 2,5 рази тривалість робіт (Матвій, Чухрай, 2014). Організація «Unisys Corporation» закінчила проект з перепроєктування у відділі транспорту. За вартості проекту 748 тис. дол. очікуваний ефект від економії становив 2 млн. дол. (Матвій, Чухрай, 2014). Одним з прикладів оптимізації управління допоміжними бізнес-процесами є централізація облікових функцій на базі «ДТЕК», однієї з найбільших вертикально інтегрованих корпоративних структур, яка здійснює свою діяльність у сфері видобутку вугілля, генерації електроенергії та виробництва гірничого обладнання. Результати апробації довели високу ефективність переведення функцій формування бухгалтерської та податкової звітності, економічний ефект становив 1 млн. 609 тис. грн. (Матвій, Чухрай, 2014). Проте і ці нечисленні приклади свідчать про доволі високу доцільність і економічну ефективність застосування перепроєктування бізнес-процесів.

Ефективне управління допоміжними бізнес-процесами є запорукою для досягнення значних поліпшень у результаті бізнесу. Особливості управління ними включають наступне:

- керівництво організації першочергово повинне підтримувати перепроєктування та сприяти досягненню успіху;
- корпоративна культура підприємства має бути відкритою для «філософії» перепроєктування;
- основним є процесний, а не функціональний підхід;
- бізнес – процеси, що мають перепроєктовуватися мають бути відібраними за допомогою чіткого алгоритму, усвідомлення потреб кінцевого споживача, очікуваних результатів та ефектів;
- перепроєктування бізнес-процесів має бути своєчасним.

Щоб процес перепроєктування був ефективним необхідно піддати сумнівам стратегії управління та їх методи. Топ-менеджмент підприємств повинен бути рішучо налаштованим і намагатися сприймати ситуацію на підприємстві нібито «збоку» (Дудкін, Мосій, Владимир та ін., 2015).

Стратегічне управління допоміжними бізнес-процесами та їх перепроєктування має на меті підвищити рівень адаптації виробництва до мінливих умов ринкового середовища та ґрунтується на усвідомленні невідповідності колишньої моделі виробництва нестабільним зовнішнім умовам бізнесу.

Особливості управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях формуються під впливом комплексу факторів. Їх представляють у вигляді трьох груп (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Фактори, що впливають на особливості управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях

Фактори	Особливості впливу
Зовнішні й внутрішні фактори	<p>Зовнішні фактори – вплив ззовні, їхня зміна не може відбутися з волі підприємства.</p> <p>Внутрішні фактори – прямо пов'язані з організацією роботи самого підприємства об'єднання.</p>

Організаційні, економічні, виробничі й соціальні фактори	Вони є контрольованими на підприємстві. Перелічені фактори відображають особливості діяльності кожної організації та визначають умови її функціонування. Взаємодоповнюючи одне на одного, дані фактори дають певні уявлення відповідно організаційного, виробничого, економічного й соціального характеру.
Група окремих факторів, що формується під впливом особливостей конкретного виробничого процесу підприємства об'єднання	До таких факторів відносять: тип процесу виробництва; його рамки; склад; особливості та характер ресурсів, що використовуються; кількість виконавців виробничого процесу; автоматизовані засоби, що забезпечують виконання процесу; методи фінансування виробничого процесу; команда професіоналів, що розробляє й реалізує проект перепроєктування.

Примітка: узагальнено автором на основі (Дорошук, 2016)

Отже, врахування всіх вищеперелічених факторів є важливим для управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях, оскільки саме вони формують зовнішнє оточення підприємств, особливості їх діяльності й визначають умови функціонування підприємств.

З урахуванням специфіки української економіки, стратегічним завданням виробничо-господарських об'єднань є впровадження комплексної програми, що включає якісне покращення допоміжних бізнес-процесів з одночасним застосуванням новітніх інформаційних технологій. Це дозволить (Гевко, Шведа, 2016):

- зменшити тривалість та кількість допущених помилок в кожному з допоміжних бізнес-процесів;
- сформуванню у персоналу та керівництва організації усвідомлення того, які саме завдання і в які терміни варто виконувати для досягнення стратегічних цілей;
- поліпшити процес взаємодії між персоналом та підрозділами організації;
- підвищити інноваційно-інвестиційну привабливість підприємства.

До принципів управління допоміжними бізнес – процесами на виробничо-господарських об'єднаннях відносять наступні:

- інтегрованості – передбачає обов'язковість співпраці з усіма відділами та підрозділами на підприємствах;

- гнучкості – передбачає підлаштування під особливості того підприємства процес на якому виконується;
- контрольованості – передбачає виконання процесу повинно бути під повним контролем керівництва;
- інформаційності – передбачає відповідальність за управління та зобов'язання постійно надавати інформацію та звіти про виконану роботу;
- ефективності – передбачає управління, спрямоване на оптимізацію бізнес-процесу. Потрібне підприємству лише в тому випадку, якщо процес буде виконуватися ефективніше та з меншою кількістю витрат порівняно з окремими підрозділами;
- інноваційності – передбачає виконання процесів спеціалізованим центром, який використовує лише новітні методи роботи;
- своєчасності – означає, що вибір застосування оптимальної стратегії відбувається лише в випадку, коли необхідна концентрація на основних процесах та перехід до нових форм управління.

Розглянемо характерні властивості перепроєктованих допоміжних бізнес-процесів (Кривов'язюк, Кулик, 2013):

1. Кілька робіт об'єднується до однієї (горизонтальне стиснення).
2. Виконавці завдань готові приймати самостійні рішення (вертикальне стиснення).
3. Немає розривів у процесах.
4. Бізнес-процеси мають декілька варіантів реалізації, оскільки будь-які впливи зовнішнього світу враховуються.
5. Робота виконується там, де це найдоцільніше, що сприяє зростанню рівня ефективності процесу, зменшення кількості перевірок і управлінських впливів.
6. Перепроєктування має системний підхід.
7. Кількість погоджень зведено до мінімуму.

Таким чином, запропоновані принципи та чинники ефективного управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях сприятимуть побудові механізму вибору стратегії управління і відіграють важливу роль у подальшій ефективності функціонування розробленого механізму.



### **1.3. Стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях**

Поняття «стратегії» ще з 80-90-х рр. стало обов'язковою складовою успішного управління бізнесом у переважній більшості високорозвинених країн з ринковою економікою. Стратегічне бачення компанії як єдино правильний підхід до раціонального управління нею зумовлене глобалізацією економіки, швидким розвитком технологій, зростанням рівня конкуренції.

За А. Чандлером (Chandler, 1962) під стратегією розуміють виокремлення основних цілей та орієнтирів організації, визначення напрямку її діяльності і раціональний розподіл ресурсів, необхідних для її досягнення в довгостроковій перспективі. Автор вважав раціональне планування основним бізнес-процесом при виборі та розробленні стратегії підприємства. І. Ансофф вважає, що стратегія є переліком правил, якими організація повинна керуватися у своїй діяльності (47, 1989). Д. Куїнн розглядає стратегію в якості плану, що об'єднує ключові цілі організації, її політику та діяльність (Минцберг, Куїнн, Гошал, 2001). На думку Б. Карлоффа, стратегія є узагальнюючою моделлю дій, які необхідні для досягнення поставлених цілей шляхом співпраці, координування та розподілу ресурсів організації (Кіндрацька, 2006).

Єдиного підходу до визначення поняття «стратегія» немає, але підсумувавши вище наведене, можна вважати, що стратегія – це певна послідовність кроків, яка в результаті має привести до досягнення поставлених цілей. Стратегічне управління передбачає розроблення і подальше обґрунтування планів, які б сприяли досягненню визначених цілей з врахуванням технічного, фінансового і трудового потенціалу підприємства, а також його виробничо – збутові можливості (Шевчук, 2018). Стратегічне управління передбачає наступні кроки: виокремлення основних позицій в залежності від поставлених цілей; виділення ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей; створення центрів, які б здійснювали загальне керівництво кожною із стратегічних цілей; оцінювання і стимулювання підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей (Шевчук, 2018).

Стратегія – це певний алгоритм, в той час як стратегічне управління – це вже перелік визначених дій. Стратегія – це сформоване бачення організації, її цінностей, місця на ринку, позиції серед конкурентів з врахуванням сильних і слабких сторін, загроз і можливостей середовища.

Розробляючи стратегію, варто враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належить наявність у підприємства відповідних ресурсів, компетенцій і можливостей для ефективної реалізації обраної стратегії. Внаслідок аналізу внутрішнього середовища проводиться оцінка стратегічного потенціалу в межах поставленої цілі: наскільки за кількістю та якістю ресурсів, стану функцій і проектів підприємство відповідає цільовим вимогам. Тобто, таким чином, проводиться аналіз фактичного та нормативного потенціалів. По закінченню аналізу можна виділити сильні та слабкі сторони підприємства. Сильні сторони – це можливі ключові фактори успіху (Виноградова, 2005). Якщо підприємство не володіє ніякими особливими перевагами і можливостями, а саме так найчастіше і буває, то стратегія будується виходячи з наявних ресурсів з урахуванням слабких сторін. Вдала стратегія максимально використовує переваги підприємства і нейтралізує недоліки.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства, виконаний відносно цілі та кола продуктових бізнес-процесів, дозволяє оцінити стратегічний клімат або стратегічні умови, що створюються зовнішнім середовищем: оцінити наявні і потенційні можливості та загрози.

Фактори зовнішнього середовища найчастіше класифікують за такими групами (Мельниченко, 2015):

1. Економічні – фактори, що пов'язані з обігом грошей, товарів, інформації.
2. Політичні – фактори, що впливають на політичні погляди та поділяють людей на окремі політичні групи і знаходять вираження в діяльності та прийнятті рішень місцевими органами влади та уряду.
3. Соціально-демографічні фактори, які впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їхню ціннісну орієнтацію.
4. Технологічні – фактори, що пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, процесів обробки та виготовлення продуктів, матеріалів і технологій.

5. Конкуренція – фактори, які відбивають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в частках ринків, концентрації конкурентів.
6. Географічні – фактори, пов’язані з розміщенням, топографією місцевості, кліматом і натуральними ресурсами.

Важливу роль у розробці стратегії відіграють умови конкуренції і загальна привабливість галузі. Стратегія повинна відповідати характеру і поєднанню конкурентних властивостей товару ціною, якістю, виробничим характеристикам, обслуговуванню, гарантіям. При посиленні конкуренції підприємству необхідно вжити заходів щодо захисту своїх позицій; ослаблення одного або декількох конкурентів створює можливість для наступальних дій.

Щоб стратегія організації була реалізована і, відповідно, поставлені цілі досягнуто, варто чітко слідувати розробленому стратегічному плану, що і є основним завданням стратегічного управління.

Оскільки об’єктом дослідження є саме допоміжні бізнес-процеси, тому варто звернутися до поняття управління ними. Отже, управління допоміжними бізнес-процесами – це цілеспрямований вплив на бізнес-процеси з метою їх вдосконалення, покращення діяльності організації та результативності її процесів. Зазвичай використовується системний підхід, який дає можливість виокремити власні бізнес-процеси, організувати їх належне виконання, і відповідно підвищити їх якість та ефективність.

Вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об’єднаннях є досить складним, оскільки потребує врахування великої кількості факторів. Не завжди одна і та ж стратегія буде доцільною для використання на підприємствах одного об’єднання, так як є певна специфіка діяльності, різні позиції на ринку, географічне розташування тощо.

Сучасні підприємства використовують різні підходи і автором систематизовано чотири стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об’єднаннях: стратегія централізації, стратегія децентралізації, стратегія передавання на аутсорсинг, змішана стратегія (рис. 1.4).

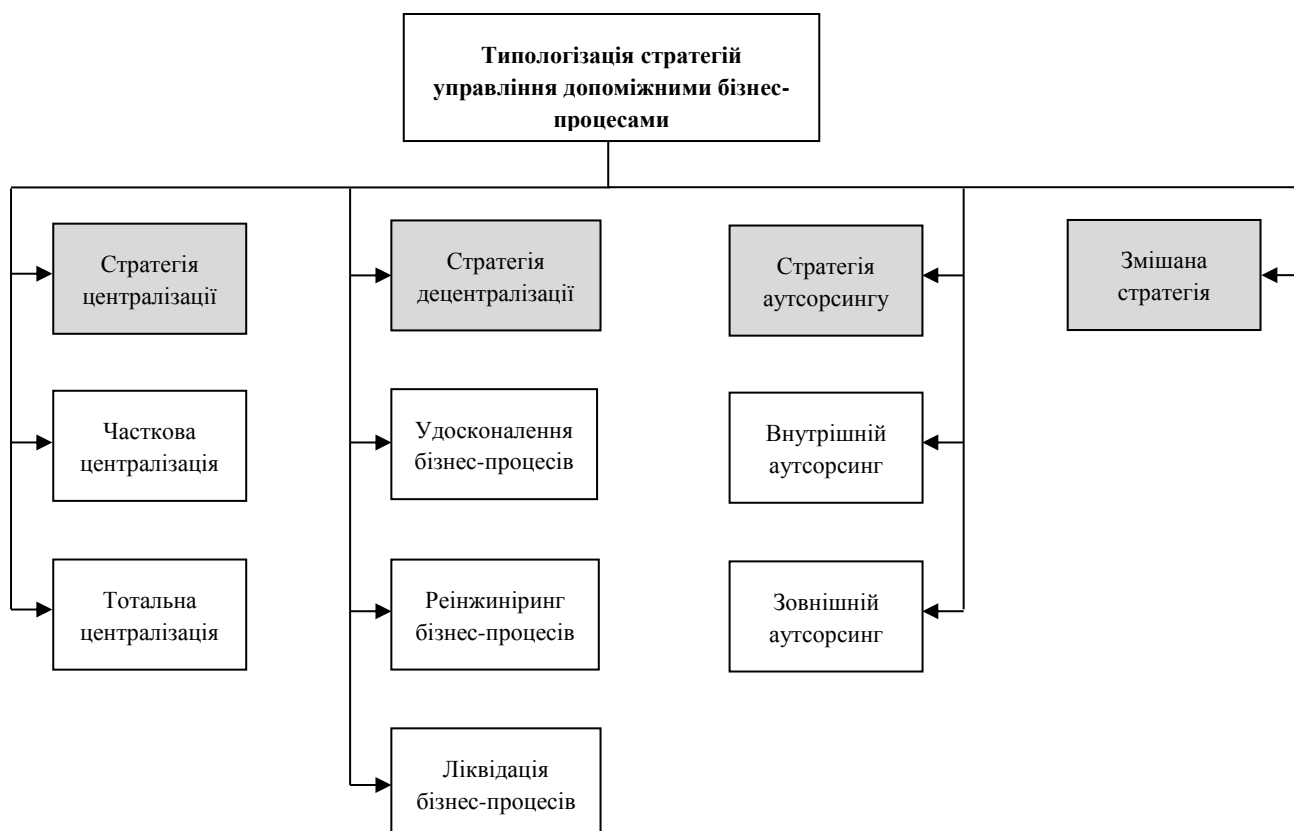


Рис. 1.4. Типологізація стратегій управління допоміжними бізнес-процесами

Примітка: власна розробка

Детальніше розглянемо кожен з запропонованих стратегій.

Стратегія централізації передбачає зосередження управління на рівні верхньої ланки в одному центрі, який займається плануванням, організуванням, мотивуванням, контролюванням та регулюванням діяльності всіх (або деяких) підприємств об'єднання з метою збільшення синергії та поліпшення координації роботи.

Часткова централізація передбачає застосування стратегії до деяких допоміжних бізнес-процесів об'єднання, для яких це доцільно та економічно-обґрунтовано. Тотальна централізація означає зосередження управління всіма допоміжними бізнес-процесами в спільному центрі.

Централізоване управління – процес, при якому глобальні команди, сигнали, що управляють, формуються в єдиному центрі управління і передаються з нього численним об'єктам управління. Така форма організації управління найчастіше використовується невеликими компаніями, що випускають один вид продукції або

продукцію однієї галузі, технологічний процес якої тісно пов'язаний, працюючими переважно в добувних галузях промисловості підприємствами і що орієнтуються на місцевий або національний ринок.

Ознаки централізованої форми управління (Дорошук, 2016):

- 1) функціональні підрозділи важливіші, ніж виробничі відділення;
- 2) є велике число функціональних служб(відділів);
- 3) дослідницькі підрозділи розташовані в центральному апараті материнської компанії;
- 4) функціональні відділи центрального апарату материнської компанії виконують функціональний контроль над відділеннями по продукту, виробничими підприємствами і збутовими підрозділами.

Рівень централізації тим нижче, чим більше рішень приймається безпосередньо на робочих місцях, які негайно виконуються і носять вузький, спеціальний характер.

Для стратегії централізації характерні такі ознаки:

- зосередження повноважень з прийняття більшості рішень на рівні управління верхньої ланки;
- можливість уникнення прийняття некоректних рішень при недостатній обізнаності та спеціалізації керівника нижнього рівня управління;
- чітка ієрархія зв'язків і дій елементів системи управління;
- зосередженість фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів;
- доцільність використання стратегії централізації при вирішенні глобальних, стратегічних завдань;
- вузька спрямованість знань керівництва та низький рівень інформованості щодо реальної ситуації на нижчих рівнях;
- концентрування права прийняття усіх або більшості рішень у руках керівника;
- неможливість фокусування уваги керівника на вирішенні стратегічних питань, так як він завантажений вирішенням поточних та другорядних проблем;
- обмеження участі менеджерів нижчих рівнів у прийнятті рішень;
- підвищення контролю;
- забезпечення збалансованого розвитку всіх структурних одиниць;
- бюрократизований документообіг.

Централізація управління допоміжними бізнес-процесами буде доцільною при наявності таких чинників:

- 1) наявний стан справ на підприємствах об'єднання вимагає прийняття відповідальних, стратегічних рішень, що не можуть мати подвійних тлумачень;
- 2) завдяки централізації можливе зменшення витрат завдяки уникненню дублювання бізнес-процесів, підвищення швидкості їх прийняття, однозначності і орієнтації на детальний контроль;
- 3) за умови необхідності прийняття специфічних рішень (фінансових, юридичних тощо), які дозволять покращити ефективність роботи підприємств об'єднання;
- 4) діяльність підприємств здійснюється в умовах стабільного зовнішнього середовища.

Стратегія децентралізації – форма прийняття управлінських рішень, при якій права і відповідальність за низку ключових рішень передається або делегується на нижчі ієрархічні рівні.

Ця стратегія передбачає можливість управління допоміжними бізнес-процесами кожним з підприємств об'єднання окремо. Мінливе ринкове середовище вимагає постійної модернізації та оновлення в підходах до управління бізнес-процесами, відповідно стратегія децентралізації передбачає три варіанти розвитку подій, а саме удосконалення існуючих бізнес-процесів, їх реінжиніринг та в разі потреби – ліквідація.

Процедура удосконалення допоміжних бізнес-процесів застосовується коли поточний бізнес-процес зрозумілий, документований і проаналізований для систематичного створення нових і кращих бізнес-процесів. Це поступовий (покроковий) підхід вдосконалення процесів в рамках існуючої організаційної структури управління, що вимагає незначних капіталовкладень або не потребує їх взагалі.

Реінжиніринг допоміжних бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення значних змін та покращення критичних поточних показників: витрати, якість, обслуговування та швидкість (Хаммер, Чампи, 2000). Це кардинальний підхід, що веде до суттєвих змін процесу та фундаментальних змін в організаційній структурі управління.

Реінжиніринг варто застосовувати за умов, коли наявний бізнес-процес повністю знищується, а новий – створюється з нуля шляхом фундаментального переосмислення існуючого бізнес-процесу (Андерсен, 2005).

Ліквідація бізнес-процесу відбувається за умови недоцільності його виконання з тих чи інших причин.

Характерні ознаки стратегії децентралізації:

- делегування повноважень;
- мобільність і спрощеність при прийнятті управлінських рішень на рівні окремих підприємств;
- ймовірність прийняття необґрунтованих та недоцільних рішень на стратегічному рівні;
- суттєве зменшення або відсутність централізованого контролювання за прийнятими персоналом рішеннями;
- добра обізнаність в спеціалізації підприємства, наближеність управлінців до об'єктів управління;
- оперативність управління;
- висока адаптивність та гнучкість;
- стимулювання ініціативності та залучення потенційних можливостей співробітників на нижчих управлінських рівнях;
- відсутність системності та єдності у діях підприємств об'єднання.

Часто вибір стратегії децентралізації на виробничо-господарських об'єднаннях зумовлений складністю і непостійністю зовнішнього середовища, значним розвитком інформаційних технологій, зростання рівня конкуренції та важливості ролі стратегічного управління в умовах сучасного ринку. Як наслідок на підприємствах керівники вищого рівня фокусують свою увагу на стратегічних, глобальних завданнях, в той час, як керівникам середнього і нижчого рівнів управління доводиться приймати всі поточні рішення (Дегтярєва, Харченко, 2016). Стратегія децентралізації призводить до зростання рівня автономності і самостійності окремих підприємств об'єднання у прийнятті управлінських рішень, скорочення сфери централізованого контролю. Відповідно значно зростає відповідальність керівників за прибутковість і результативність роботи підприємства.

Процес децентралізації прямо пов'язаний із створенням центрів відповідальності – сфер діяльності, в межах яких встановлено персональну відповідальність менеджера за показники діяльності, які йому підконтрольні. Децентралізоване управління – процес, при якому істотна кількість дій, що управляють, відносяться до цього об'єкту, виробляється самим об'єктом на основі самоврядування. Міра децентралізації управління обумовлюється мірою надання повноважень або прав ухвалення самостійних рішень керівником відділеннями.

Однією з характерних ознак вибору стратегії децентралізації є делегування повноважень, тобто передача власних управлінських функцій іншим особам.

Процес делегування передбачає постановку завдання та встановлення обов'язків, прав та меж відповідальності особи, якій делегують реалізацію завдання.

До чинників, що мають вплив на рівень децентралізації, належать (Таранюк, 2009): 1) розмір організації; 2) відповідність керівництва; 3) стан зовнішнього середовища; 4) види діяльності підприємства, його особливості; 5) наявність контролю.

Стратегія передавання на аутсорсинг передбачає делегування власних бізнес-процесів компанією стороннім виконавцям, які зазвичай є експертами у конкретному виді робіт, на умовах субпідряду. Іншими словами, це процес передачі на підставі укладеного договору однією організацією деяких бізнес-процесів (зазвичай непрофільних) на виконання іншій організації (аутсорсеру), що спеціалізується у конкретній сфері. При використанні стратегії передавання на аутсорсинг ведення супроводжуючих основну діяльність процесів делегують професіоналам, а сили підприємства зосереджують на вирішення основних стратегічних завдань.

Розрізняють внутрішній та зовнішній аутсорсинг. Внутрішній аутсорсинг – процес передачі допоміжних бізнес-процесів на виконання підприємству в межах об'єднання. Зовнішній аутсорсинг використовується за умови реалізації певних бізнес-процесів сторонніми організаціями.

Характерні ознаки стратегії передавання на аутсорсинг (Крупа, 2012):

- оптимізація фінансових витрат;
- скорочення витрат на обслуговування бізнес-процесів;



- можливість залучення тимчасової робочої сили залежно від необхідності, відповідно скорочення трудових ресурсів;
- можливість використання експертів з великим досвідом у певній галузі;
- дотримання норм поточного законодавства;
- стабільно якісний результат, регламентований попередньо укладеним договором;
- концентрація технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань;
- врахування особливостей діяльності конкурентів так, як аутсорсингова компанія, спеціалізуючись на певній сфері, надавала подібні послуги, відповідно досконало розбирається в питанні і має можливість використовувати напрацьований матеріал;
- ефективніший розподіл ресурсів;
- можливість зосередження уваги на основному бізнесі, так як непрофільні допоміжні бізнес-процеси реалізовуватиме аутсорсер;
- менша швидкість вирішення поставленого завдання;
- є ймовірність недотримання конфіденційності. Звичайно, в договорі, що укладається з аутсорсинговою компанією, є пункт про нерозголошення комерційної інформації, порушення якого нестиме для аутсорсера як фінансові, так і репутаційні збитки, але це не дає стовідсоткової гарантії, що конфіденційні дані не потраплять до рук третьої особи.

Процеси, які відповідають наступним критеріям, варто передавати на аутсорсинг:

- повторювані завдання, які необхідно виконувати часто;
- діяльність, яка потребує залучення великої кількості працівників на повну зайнятість;
- діяльність, заснована на правилах, які не вимагають значного людського втручання;
- високо стандартизовані процеси з низьким рівнем винятків.

Також можливим варіантом є використання змішаної стратегії. Цей варіант передбачає застосування декількох вище перелічених стратегій при управлінні виробничо-господарським об'єднанням. Вибір змішаної стратегії часто є обумовлений

великою кількістю підприємств, які входять в об'єднання, оскільки кожне з них має свою спеціалізацію, особливості, сильні та слабкі сторони. За умови ефективного функціонування підприємства, його високого рівня конкурентоспроможності на ринку та позитивної динаміки розвитку стратегію управління ним можна вважати успішною і такою, яка в даний момент не потребує значних змін. Якщо ж є певні недоліки в роботі організації, виявлені так звані «вузькі місця», то є необхідність скорегувати управлінський механізм з метою підвищення її результативності. Саме різний поточний стан справ у виробничо-господарському об'єднанні зумовлює вибір різних стратегій управління допоміжними бізнес-процесами підприємств.

У таблицях 1.8–1.10 представлено стратегії з їх характерними ознаками, перевагами та недоліками.

Таблиця 1.8

Стратегія централізації управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях

Тип стратегії	Переваги	Недоліки
Стратегія централізації	<p>Мобільність прийняття стратегічно важливих рішень на рівні верхньої ланки управління;</p> <p>зменшення кількості помилкових рішень на нижніх рівнях управління;</p> <p>керованість системи управління, її злагодженість, узгодженість дій ланок організації;</p> <p>контрольованість наявних ресурсів;</p> <p>широкомасштабність;</p> <p>збалансованість;</p> <p>унікнення дублювання бізнес-процесів на підприємствах об'єднання;</p> <p>економія фінансових ресурсів;</p> <p>зменшення витрат;</p> <p>покращення контролю діяльності підприємств об'єднання;</p> <p>рішення приймають ті, хто краще знає загальний стан об'єднання, має ширший кругозір;</p> <p>посилення стратегічної спрямованості</p>	<p>Зниження мобільності і оперативності прийняття рішень на рівні середньої і нижчої ланок управління;</p> <p>незнання специфіки потреб підприємства і, відповідно, неналежне врахування його інтересів;</p> <p>відсутність належного бачення ситуації, якщо це стосується тактичних рішень;</p> <p>можливість утворення «жорсткої вертикалі»;</p> <p>можливість встановлення власних амбіцій та інтересів керівниками вище за цілі об'єднання;</p> <p>авторитарність при прийнятті рішень;</p> <p>можливість зловживання ресурсами підприємств;</p> <p>зростання рівня бюрократії;</p> <p>знижується рівень</p>

	управлінського процесу і забезпечення при необхідності концентрації ресурсів на ключових напрямках діяльності виробничо-господарського об'єднання	відповідальність заступників та безпосередніх виконавців
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

Примітка: власна розробка

Таблиця 1.9

Стратегія децентралізації управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях

Тип стратегії	Переваги	Недоліки
Стратегія децентралізації	<p>Швидкий та спрощений процес прийняття рішень на рівні окремих підприємств;</p> <p>знання «вузьких місць» та потреб конкретного підприємства;</p> <p>чітка узгодженість дій на місці;</p> <p>підвищення оперативності керівництва середньої та нижчої ланок управління;</p> <p>швидша адаптивність організації до нових умов;</p> <p>залучення «нового потенціалу»;</p> <p>гнучкість та динамічність</p> <p>скорочення інформаційних потоків</p> <p>підвищується якість управлінських рішень, оскільки їх приймають ті працівники, що мають найбільшу компетенцію, більш повну і достовірну інформацію про стан справ</p>	<p>Переважно відсутність стратегічного бачення управління об'єднанням;</p> <p>відсутність синхронності з управлінням об'єднанням;</p> <p>емерджентність, відособленість частин, що часто веде до конфліктів, послаблення контролю та єдності у діях;</p> <p>відповідальність.</p>

Примітка: власна розробка

Таблиця 1.10

Стратегія передавання на аутсорсинг управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях

Тип стратегії	Переваги	Недоліки
Стратегія передавання на аутсорсинг	<p>Скорочення витрат;</p> <p>скорочення постійного штату співробітників, залучення тимчасової</p>	<p>при передачі аутсорсеру витрачається час на пошук виконавців та ознайомлення їх з особливостями</p>

	<p>робочої сили залежно від необхідності;      можливість використання експертів з великим досвідом у певній галузі;      передбачувані, стандартизовані (міжнародні) процеси;      концентрація професійних навичок, технологій і внутрішня взаємодія для вирішення поставлених завдань;      ефективніший розподіл ресурсів;      гнучкість масштабів бізнесу;      зростання рентабельності;      гарантія якісного виконання роботи;      фокусування уваги та зусиль на основних бізнес-процесах об'єднання;      можливість використання досвіду компаній-конкурентів.</p>	<p>поставленого завдання, відповідно швидкість надання послуги зменшується;      можливість втрати чи розголошення конфіденційних даних;      висока вартість аутсорсингових послуг.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Примітка: власна розробка

Що стосується змішаної стратегії, її переваг і недоліків, то це варіюється в залежності від поєднання використаних стратегій.

Проблема вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях є доволі складною. На остаточне рішення зазвичай впливають наступні фактори (Кайлюк, Андрєєва, Гриненко, 2010):

- можливості і загрози зовнішнього середовища;
- цілі організації;
- корпоративні цінності керівництва чи власників;
- рівень ризику – правильна оцінка допустимого рівня ризику для організації є важливою, оскільки це може привести до краху;
- сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища. Сильні функціональні зони організації сприяють успішному використанню нових можливостей, що відкриваються. Слабкі сторони підприємства потребують постійної уваги з боку менеджерів щодо вибору оптимальної стратегії, її реалізації, щоб уникнути потенційних загроз і успішно конкурувати з іншими організаціями;

- фактор часу може сприяти успіху так само, як і невдачі, тому при виборі стратегії управління допоміжними бізнес-процесами відіграє важливу роль;
- розмір об'єднання;
- вид діяльності;
- прагнення підприємств об'єднання до самостійності;
- організаційна культура;
- законодавство та державна політика в галузі демонополізації, оподаткування тощо;
- наявність ресурсів – матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових тощо;
- наявність відповідних технологій;
- потенціал розвитку підприємств об'єднання, вдосконалення їх діяльності і розширення масштабів, інноваційність;
- компетентність управління, рівень професіоналізму працівників.

При виборі стратегії управління допоміжними бізнес-процесами важливим є врахування всіх можливих ризиків, так як вони присутні завжди і можуть кардинально поміняти хід подій. Оцінювання рівня ризику демонструє на скільки похитнуться визначальні, основні результати прийнятого рішення за умови помилкових передбачень розвитку подій. Виокремлення всіх можливих ризиків та процес їх аналізування має бути системним.

До змін та внесення корективів в обрані стратегії управління підприємства мотивують такі фактори, як потреба в підвищенні якості та конкурентоспроможності товарів і послуг, покращенні обслуговування споживачів, скорочення витрат, підвищення рівня мобільності та гнучкості, фокусування на основних видах діяльності тощо.

Вибір стратегії передбачає ґрунтовний аналіз наявного стану здійснення управлінських функцій щодо допоміжних бізнес-процесів на підприємствах об'єднання, визначення їх доцільності та економічної ефективності і в разі потреби вдосконалення. Варто проводити детальне аналізування кожного підприємства, яке входить у виробничо-господарське об'єднання, оскільки їх діяльність може відрізнитися, а відтак, вимагати специфічних підходів до управління бізнес-процесами.

## Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу теоретичних засад управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях, а саме дослідженню форм та особливостей діяльності об'єднань підприємств, економічної сутності допоміжних бізнес-процесів та стратегій управління ними, їх видів та ролі у забезпеченні ефективної господарської діяльності підприємства в умовах динамічного розвитку ринку та загострення конкуренції можна зробити наступні висновки:

1. Розглянуто сутність та особливості застосування процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю підприємства. Встановлено наявність різних поглядів щодо характеру і еволюції процесу прийняття управлінських рішень, а також підходів до сутності поняття «бізнес-процесу». Визначено основні напрямки інтерпретацій цієї категорії: як набір дій, вид діяльності, послідовність виконання завдань, комплекс робіт, потік операцій, набір заходів, господарський процес, сукупність процедур або функцій.

2. Дослідження форм та особливостей діяльності виробничо-господарських об'єднань дозволило визначити, що до їх основних переваг можна віднести: розширення сфери діяльності; збільшення основи 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. Це дозволяє оптимізувати діяльність підприємств, раціональніше використовувати наявні ресурси за рахунок їх об'єднання, збільшити масштаби функціонування організацій і в результаті досягнути суттєво кращих результатів.

3. Дослідження етимології бізнес-процесу, його сутності та ключових ознак дозволило визначити дане поняття як координовану сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних дій, які мають початок і кінець, що на основі синергічного ефекту, за допомогою наявних ресурсів, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, за рахунок

управлінських рішень створюють кінцевий продукт та залежно від характеру операції беруть участь у формуванні доданої вартості.

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

5. 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). На основі критичного аналізу й узагальнення існуючих підходів до структурування бізнес-процесів, враховуючи особливості діяльності виробничо-господарських об'єднань, необхідно зауважити, що специфіка діяльності останніх дозволяє класифікувати бізнес-процеси за різними ознаками, однак основними критеріями, які необхідно враховувати під час оцінки бізнес-процесів є вартість, тривалість та якість.

6. Аналізування дало змогу виявити, що вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях є досить складним, оскільки потребує врахування великої кількості факторів. Не завжди одна і та ж стратегія буде доцільною для використання на підприємствах одного об'єднання, так як є певна специфіка діяльності, різні позиції на ринку, географічне розташування

тощо. Виокремлено стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях: стратегія централізації, стратегія децентралізації, стратегія передавання на аутсорсинг, змішана стратегія. Узагальнено та систематизовано основні їхні ознаки та чинники, переваги та недоліки і визначено їх вплив на процес вибору доцільної стратегії управління.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

### 2.1. Оцінювання ефективності управління бізнес-процесами

Загальний аналіз умов ведення бізнесу в Україні за останні роки однозначно показує об'єктивну обмеженість можливостей для розвитку підприємств. Серед викликів, з якими зіштовхнулася економіка нашої країни, є значні внутрішні проблеми як стрімке згорання попиту внаслідок інфляції, конфлікт на Сході, політична криза у владі. Попри зростання експорту та імпорту (за даними Держстату, експорт та імпорт у 2017 році збільшився на 16% та 23,3%, відповідно), та сальдо зовнішньоторговельного балансу порівняно з 2016 було негативним і становило 2625,4 млн. доларів (Державна служба статистики України (ДССУ)). Крім цього, зовнішні економічні чинники також здійснюють негативний вплив на вітчизняну економіку. Ескалація конфліктів на Близькому Сході, розпочаті обмежувальні заходи між РФ, США та ЄС у двосторонній торгівлі і фінансовій сфері також не сприяли перспективі відновлення глобальної економіки. За даними Держстату (ДССУ), обсяг промислової продукції у 2017 р. в порівнянні з 2016 р. збільшився на 21, 68% (порівняно з попереднім роком, цей показник майже не змінився і становив 21,47%). У машинобудуванні зростання становить 28,12%, оборот роздрібною торгівлі зріс на 8,8% в порівнянні з 2016 р. (рис. 2.1).

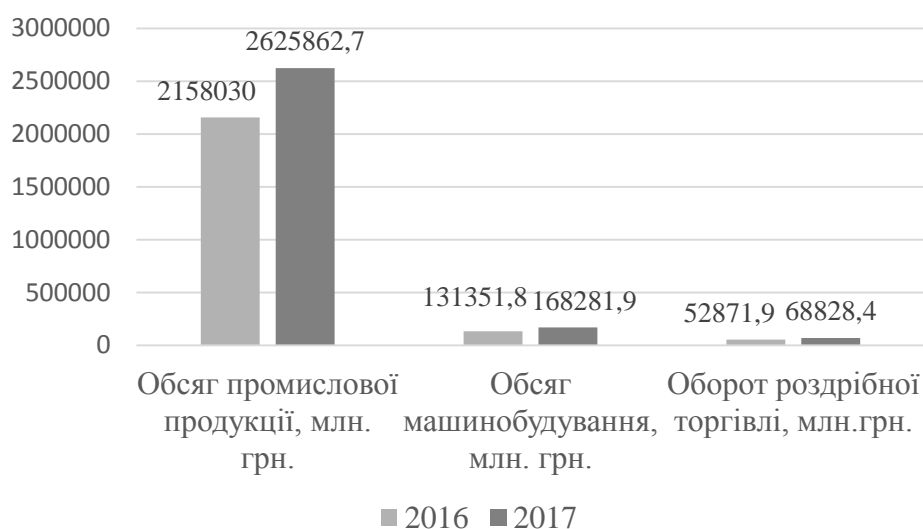


Рис. 2.1. Обсяги промислової продукції, машинобудування та обороту роздрібною торгівлі

Примітка: узагальнено автором на основі (ДССУ)

Складною і, водночас, важливою є проблема доступу до фінансових ресурсів вітчизняних виробників товарів реального сектору економіки. Пільгове кредитування недостатнє. Основним джерелом фінансування впровадження інновацій у виробництво є власні кошти виробничо-господарських об'єднань – державна підтримка у 2018 році склала 1,9% від загального обсягу українських інвесторів, а на кредити виробникам промислової продукції припало всього 0,8%. На конкурентоспроможність продукції має негативний вплив і доволі високий розмір відсоткових ставок у банках.

Прикладом виробничо-господарського об'єднання підприємств на Львівщині може слугувати ПАТ «Концерн-Електрон», який являє собою велику багатогалузеву організацію з динамічним розвитком. У склад об'єднання входять дочірні науково-виробничі та промислові підприємства, а також підприємства, створені за участю концерну. Концерн є диверсифікованою організацією з новітнім технічним обладнанням, що сприяє розвитку нових напрямків діяльності, розширенню асортименту товарів і послуг. Стратегічними цілями ПАТ «Концерн-Електрон» є зростання спеціалізації підприємств об'єднання, наявність в них технічного та технологічного обладнання, інтеграція у глобальні ринки.

Місією даного підприємства є задоволення щоденних потреб найширшого кола споживачів, а цілями – збільшення частки ринку, ефективне використання ресурсів та розширення сфери діяльності.

ПАТ «Концерн-Електрон» представляє собою складну, соціально-технічну та фінансово-економічну систему, яка має певні взаємозв'язки із зовнішнім середовищем, з державою, банками, приватними підприємствами, підприємствами-постачальниками, підприємствами сфери послуг та промисловими підприємствами, тому вбачається необхідним вивчення стану та досвіду функціонування. Концерн із зовнішнім середовищем пов'язує рух матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, які проходять через нього.

Схему взаємозв'язків ПАТ «Концерн-Електрон» з іншими підприємствами і організаціями зображено на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Схема взаємозв'язків ПАТ «Концерн-Електрон» з іншими організаціями

Примітка: узагальнено автором на основі (Сисоліна, Савеленко, Василенко, 2015)

Постійний кругообіг коштів забезпечує їх життєздатність. Обіг грошей демонструє відносини, що склались між учасниками процесу виробництва, розподілу, споживання і відповідно наділений своїми специфічними особливостями. Грошовими потоками є процеси надходження та вибуття грошових коштів та їх еквівалентів за результатами виробничо-господарської діяльності підприємств (Поддєрьогін, Бабяк, Білик та ін., 2017).

В результаті виконання транспортних, складувальних та інших операцій з сировиною, напівфабрикатами та готовою продукцією утворюються матеріальні потоки. Це шлях від первинного джерела сировини та до кінцевого споживача. Для кожного матеріального потоку є відповідний інформаційний потік. У часі та за спрямованістю матеріальні та інформаційні потоки переважно не співпадають (Поддєрьогін, Бабяк, Білик та ін., 2017).

Інформаційний потік – це сукупність повідомлень, яка циркулює всередині підприємства або між підприємством та зовнішнім середовищем.

Схема організаційної структури ПАТ «Концерн-Електрон» представлена в додатку А. Як видно зі схеми, підприємству властива лінійно-функціональна структура управління. Це означає, що відбувається делегування функціональних повноважень. В підготовці та розробленні певних завдань і рішень, програм, проектів, планів ключове значення має спеціальний апарат, в який входять функціональні підрозділи (відділи, бюро тощо). Для досліджуваного підприємства перевагами лінійно-функціональної структури є:

- вищий рівень підготовки управлінських рішень, що відносяться до спеціалізації персоналу;
- непотрібність проведення детального аналізування проблеми головним лінійним менеджером;
- можливість залученості до вирішення спірних питань експертів галузі.

Прийняті парламентом і урядом ініційовані «Електроном» рішення щодо визначення термінів авансових платежів без прив'язування до відповідного бюджетного року при публічних закупівлях для підприємств-виробників трамваїв, тролейбусів, автобусів, електробусів та інших транспортних засобів стало важливим кроком у вітчизняній промисловій галузі (Електрон, 2018).

Вагомою перешкодою у розвитку, з якою зіштовхнулися підприємства Товариства, була наявна висока трудова міграція людей. З метою вирішення даної проблеми підприємства концерну забезпечують працівників достойною офіційною зарплатою, яка в 1,5 рази перевищує середню зарплату в області, діє власна система підвищення кваліфікації кадрів, наявні додаткові умови соціального пакету працівника.

Позитивним моментом є поступове зростання попиту на товари Товариства та звичайно ж купівельна спроможність у потенційних замовників – міських рад та комунальних підприємств, а також загальне пожвавлення бізнесу в країні.

ПАТ «Концерн-Електрон» успішно функціонує на ринку за рахунок вміння оптимальним чином пристосуватися до факторів зовнішнього середовища і запропонувати споживачеві саме той продукт, який він бажає і має змогу придбати. В цілому корпорація використовує усі методи для забезпечення потреб споживачів і

одержання вищого прибутку та кращої організації виробництва; реалізовує свою продукцію, продовжує шукати нові ринки збуту.

Сучасний ПАТ «Концерн-Електрон» активно розвивається як машинобудівна корпорація, 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» (Електрон, 2018).

Наведено результати ідентифікації основних та допоміжних бізнес – процесів дочірніх підприємств ПАТ «Концерн - Електрон» у додатку Б.

У додатку Г подано інформацію про доходи від реалізації найбільших підприємств Товариства за 2015-2017 рр. На рисунку 2.3 проілюстровано темпи зростання доходів від реалізації найбільших підприємств ПАТ «Концерн-Електрон».

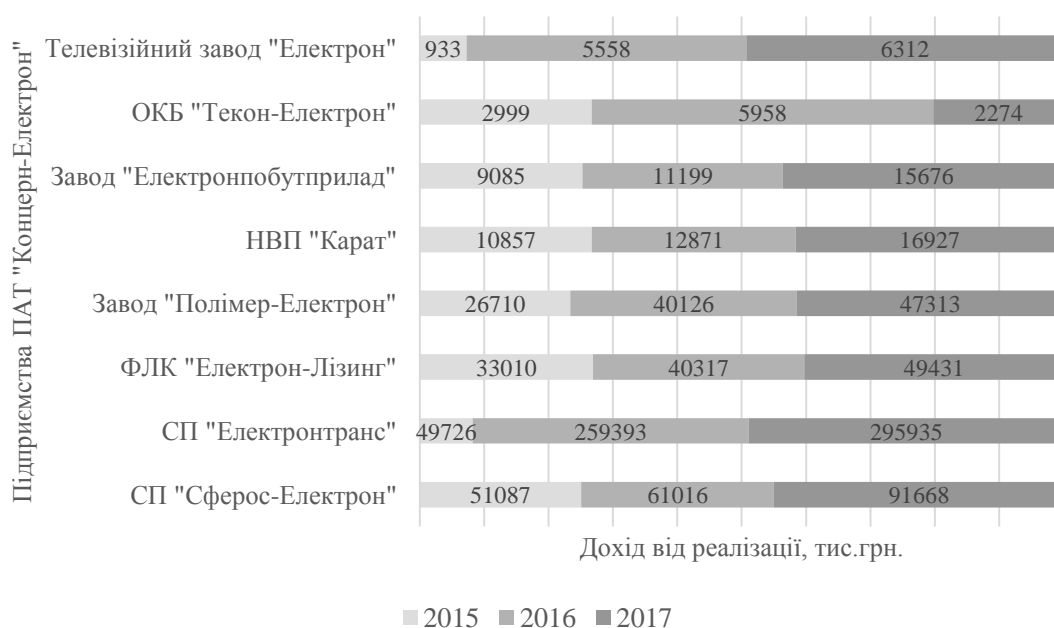


Рис. 2.3. Зростання доходів від реалізації найбільших підприємств ПАТ «Концерн-Електрон»

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

Як бачимо з рисунку 2.3, найбільший обсяг 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%. Це ОКБ «Текон-Електрон». Загалом дохід від реалізації ПАТ «Концерн-Електрон» за 2015-2017 рр. зріс у 2016 р. на 131,7%, а у 2017 р. – на 20,41% і становив 525536 тис. грн. Хоч динаміка є позитивною, але темпи зростання доходу зменшились.

За 2016–2018 рр. загальний дохід ПАТ «Концерн-Електрон» зріс на 179% порівняно з 2015 р. Такий підсумок відображає перспективність обраного курсу, адже його досягнуто у несприятливих умовах. Розвиток нових проектів вимагав залучення спеціалістів та активної участі усіх підприємств концерну.

Охарактеризуємо діяльність підприємств Концерну.

Починаючи з 2015 р. найбільш динамічний розвиток мав новий проект Товариства – виробництво та реалізація електротранспорту СП «Електронтранс». За 2015 р. було підписано договори на поставку семи трамваїв у м. Київ та семи трамваїв у м. Львів (на Сихівський маршрут). У 4-му кварталі 2014 р. поставлено у м. Львів також чотири тролейбуси та електробус.

Електробус став революційною розробкою спеціалістів Товариства та науковців, адже вдалось створити унікальний по технічним характеристикам продукт, в якому використані сучасні наукові підходи, та який здатен конкурувати з нечисленними європейськими аналогами.

Одним з перспективних виробів СП «Електронтранс» залишається електробус. За рік експлуатації на дев'ятому тролейбусному маршруті міста Львова він виявив хороші показники витривалості батарей, які експлуатувались у різних погодних умовах, зокрема в сильні морози.

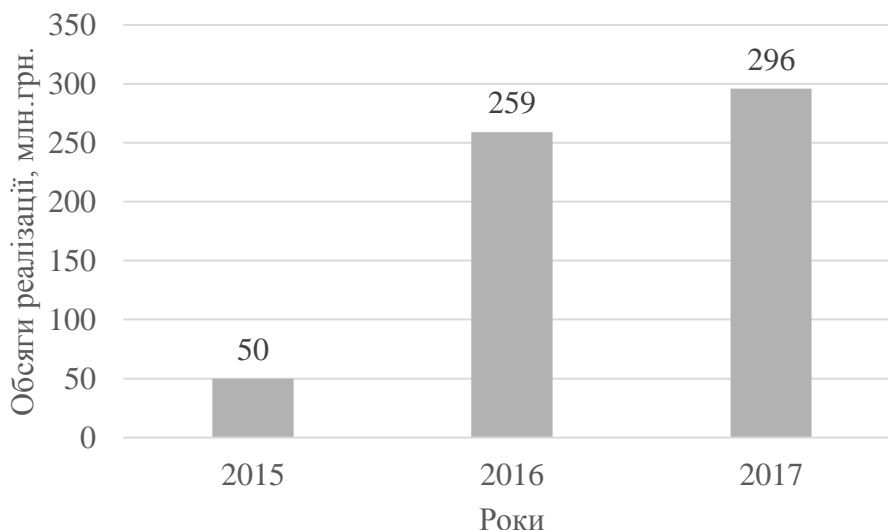


Рис. 2.4. Обсяги реалізації продукції СП «Електронтранс» за 2015-2017 рр.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

У 2017 р. доходи підприємство отримувало від реалізації підігрівачів ДБВ (23 млн. грн), теплообмінників (8 млн. грн), металевих виробів (13 млн. грн), запчастин (12 млн. грн).

Низькопідлогові автобуси оснащуються дизельними двигунами Cummins потужністю 285 к.с., які відповідають стандарту Євро-5. Автобус пристосований для перевезення пасажирів з особливими потребами: так, середні двері обладнані пандусом, який витримує 80 кг, а навпроти створено спеціальний накопичувальний майданчик (Електрон, 2018). За рахунок пневматичної підвіски можливе невелике зниження, нахилання в сторону дверей – для зручності входу та виходу пасажирів.

На Телевізійному заводі «Електрон» впроваджено новий напрямок діяльності – електронні системи управління. Також розроблено та виготовлено CAN-систему керування низьковольтними колами троллейбусів та електробусів, CAN-систему керування тяговими акумуляторними батареями на електробусі, CAN-модулі керування електроприводами дверей на електробусі та трамваї [59]. Дані розробки надали можливість відмовитись від імпорتنих систем та значно здешевити виробництво транспорту. Керівництвом концерну продовжено роботу з просування транспорту на західний ринок. Серед активних заходів – участь у виставках, зустрічі з представниками потенційних замовників та інвесторів, створення спільного польсько-українського підприємства «Electron Poland», мета якого – вихід на ринок країн

Євросоюзу та отримання Товариством необхідної сертифікації для постачання електронівського транспорту на зарубіжні ринки.

Спеціалісти заводу у 2016 р. розробили CAN-систему керування низьковольтними колами автобусів і трамваїв. Цю систему було реалізовано у цьому ж році у десяти автобусах та семи львівських трамваях. Тролейбусна CAN-система, яка була розроблена ще у 2015 р., та втілена в п'яти львівських тролейбусах. Обсяги реалізації систем в підсумку 2016 р. становлять 5,6 млн. грн (Електрон, 2018). Завод налагодив продуктивну співпрацю із польською фірмою, яка виробляє системи керування силовими агрегатами електротранспорту. Спеціалістами Телевізійного заводу було успішно впроваджено розроблену в 2015 р. систему керування тяговими акумуляторами електробуса. Було досягнуто високі експлуатаційні результати електробуса, а саме 200 км пробігу з пасажирами навіть взимку. На сьогодні перший в Україні електробус активно експлуатується на маршрутах міста Львова.

Враховуючи додаткові технічні вимоги щодо можливого експортного виконання продукції СП «Електронтранс», на Телевізійному заводі у 2017 р. здійснено роботи по модернізації електронних систем керування транспортом. Найпріоритетнішою є розроблення нового модернізованого варіанту системи керування тяговими акумуляторами електробуса, на який сьогодні в Україні та за кордоном існує зростаючий попит.

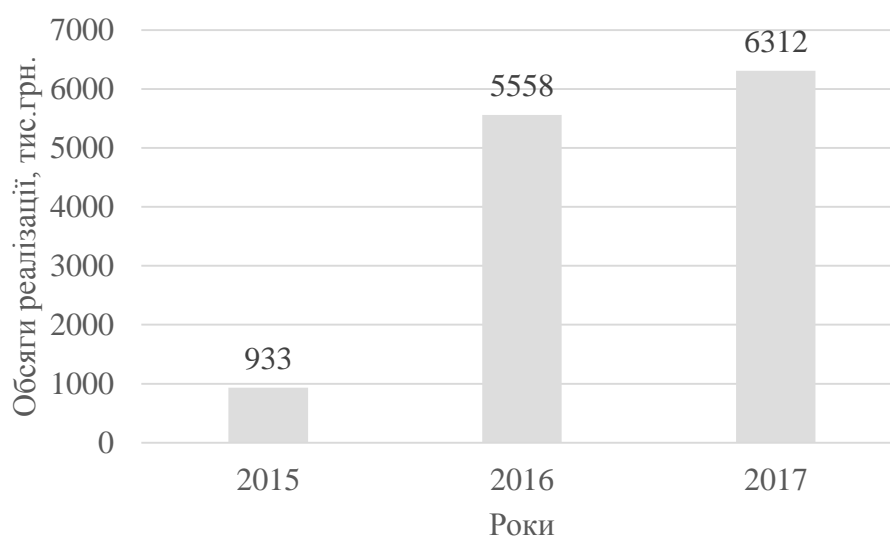


Рис. 2.5. Обсяги реалізації ТЗ «Електрон» за 2015-2017 рр.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)



Розроблена спеціалістами Телевізійного заводу нова мультиплексна система керування низьковольтними колами пасажирського транспорту впроваджена в 2017 р. у 55-ти львівських автобусах та 7-ми київських п'ятисекційних трамваях.

Електронівська CAN-система вперше поєднана з силовою електронікою польських партнерів. У виробничих планах Телевізійного заводу в 2018 р. передбачено забезпечення продукції СП «Електронтранс» та заводу «ЕлектронМаш» низьковольтними електронними системами, а також продовження робіт з подальшої модернізації електронних систем для транспорту та системи керування тяговими акумуляторними батареями електробуса.

За період 2015-2017 рр. завод «Полімер-Електрон» збільшив обсяги діяльності (рис. 2.6). Основним чинником зростання є укладення довгострокового договору із ТЗОВ «Електролюкс Україна» на поставку пінополістирольних вкладишів. Завод «Полімер-Електрон» наростив обсяги також за іншими напрямками діяльності – пластмасовому та інструментальному виробництвах, послугах з транспортування електроенергії.

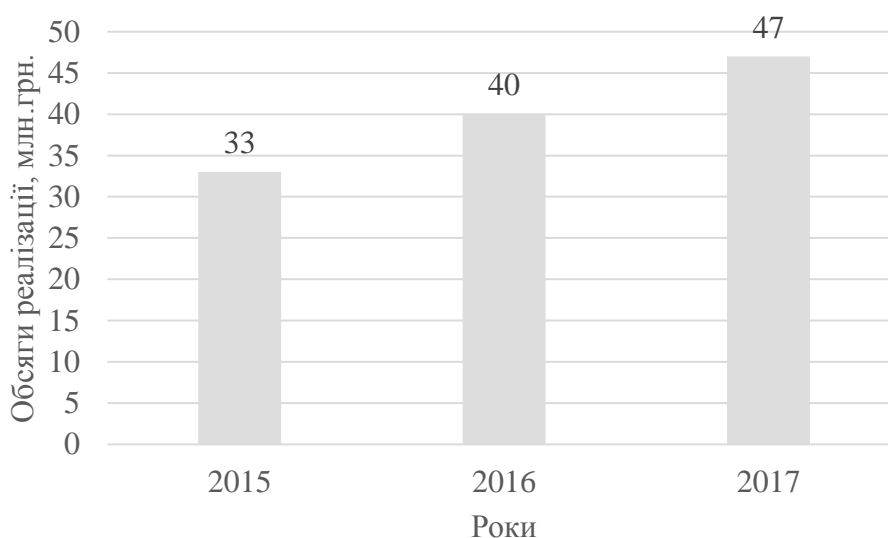


Рис. 2.6. Динаміка обсягів реалізації «Полімер-Електрон» за 2015-2017 рр.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

Дохід заводу в 2016 р. (рис. 2.7) сформований реалізацією виробів пластмасового виробництва (10,8 млн. грн), пінополістирольного виробництва (11,8 млн. грн), інструментального виробництва (5,4 млн. грн), наданням послуг

транспортування електроенергії (12,1 млн. грн) (Електрон, 2018). Інші операційні доходи складають 0,9 млн. грн – в основному від оренди (Електрон, 2018).

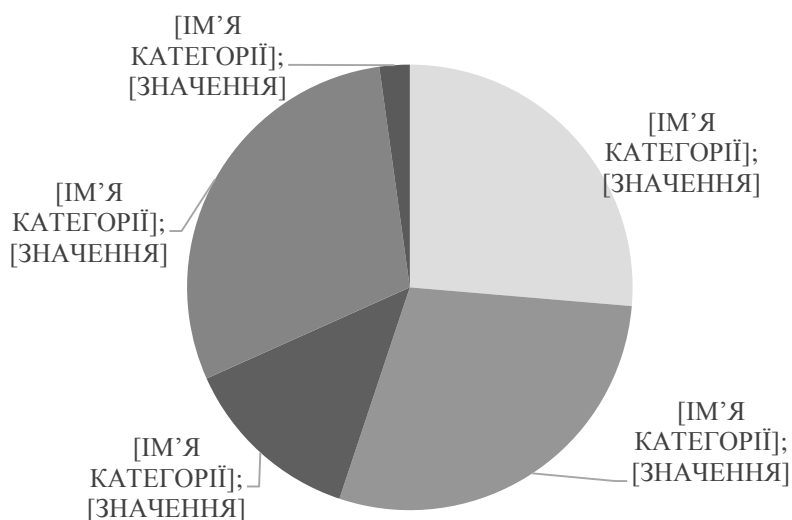


Рис. 2.7. Структура доходу заводу «Полімер-Електрон» у 2017 р., млн.грн

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

У структурі пластмасового виробництва значну частину складає реалізація асортименту та деталей для систем водовідведення ТзОВ «Стандарт-Парк». Обсяги продажу пластмасового виробу «Зруб» (огороження для клумб) склали 742 тис. грн, що окупило витрати з виготовлення прес-форми на власному інструментальному виробництві. У 2016 році у виготовлення прес-форм для власних потреб вкладено 530 тис. грн – виріб «Газонна решітка».

Зростання доходів та прибутків заводу «Полімер-Електрон» відбулося найбільше через збільшення реалізації пінополістирольних виробів, продукції інструментального виробництва, реалізації пластикових деталей для фірми «Євроголд», ТзОВ «Стандарт Парк», пластмасових ящиків та сидінь. Завдяки професійним якостям колективу значно покращено фінансове становище заводу, збільшено оборотні засоби, робочий капітал підприємства, рівень зарплат та амортизації.

ФЛК «Електрон-Лізинг» забезпечила зростання обсягів діяльності у 1,4 рази в порівнянні з 2016 р. (рис.2.8). Основною статтею доходу компанії є надання в оперативний лізинг вільних незадіяних площ Товариства. Дохід від цього виду

діяльності зріс у 1,5 рази. Інші підприємства концерну, які мають вільні площі, також отримують доходи від оренди, проте як від неосновної діяльності (відображають їх у складі інших операційних доходів).

Доходи від надання послуг транспортування електроенергії у 2016 р. збільшено в 1,6 рази – до 9,7 млн. грн (Електрон, 2018). Працівники дочірнього підприємства «Енергосервіс-Електрон» забезпечують безперебійну подачу електроенергії споживачам, беруть участь у ремонтах мереж, які живлять інші дочірні підприємства Товариства. Діяльність з надання послуг транспортування електроенергії є одним з основних напрямків доходів ПАТ «Концерн-Електрон». У консолідованих обсягах цей вид діяльності займає 9% (18,2 млн. грн). У 2017 р. такі послуги надано Заводом «Полімер-Електрон» на 7,8 млн. грн, ФЛК «Електрон-Лізинг» на 7,4 млн. грн, Заводом «Електронпобутприлад» на 1,7 млн. грн, ЗТТ «Електрон» на 1,3 млн. грн (Електрон, 2018).

Станція технічного обслуговування «Електрон-Авто» здійснює комплексне сервісне технічне обслуговування автотранспорту з використанням сучасного ремонтного та діагностичного устаткування. Прибуток від діяльності у 2017 році становив 1,5 млн. грн.

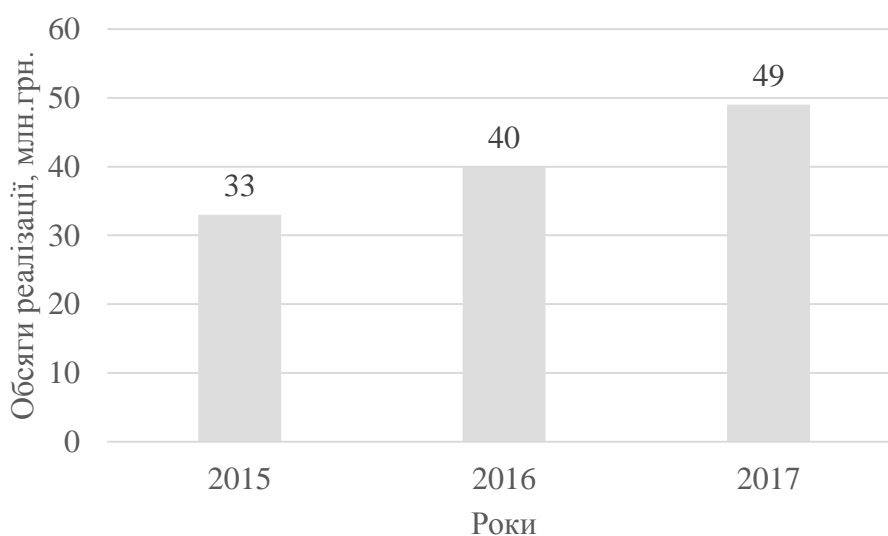


Рис. 2.8. Динаміка обсягів реалізації ФЛК «Електрон-Лізинг» за 2015-2017 рр.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

Спортивний комплекс «Електрон» надає спортивно-рекреаційні послуги. Особливим попитом користуються два майданчики відкритого типу, що використовують для гри у міні-футбол, а також два відкриті тенісні корти. Майданчики є обладнаними трибунами для глядачів, системою вечірнього освітлення, душовими та роздягальнями, є зручними для проведення турнірів та чемпіонатів.

Сукупний дохід Товариства від лізингової діяльності за звітний рік склав 43,6 млн. грн, з яких 34,6 млн. грн – обсяги від діяльності ФЛК «Електрон-Лізинг».

Заводом «ЕлектронМаш» у 2017 р. реалізовано 2 автомобілі швидкої медичної допомоги, 2 автомобілі для комунальних служб міста та спеціальний автомобіль «Хантер», що використовуватиметься лісниками, екологами та мисливцями у місцях з особливо важкими умовами пересування. Цей автомобіль «Хантер» добре зарекомендував себе з огляду на прохідні якості та технічні характеристики при доланні крутих підйомів, а також на рівній трасі. Однак, у зв'язку із обмеженістю фінансових ресурсів для активного просування проекту з виробництва багатофункціональних автомобілів, розвиток цього напрямку призупинено до набрання портфелю замовлень.

На СП «Сферос-Електрон» (рис. 2.9) продовжено роботу над спільним проектом із групою «Вебасто», а саме побудова нової технологічної лінії для виробництва теплообмінників, що дасть можливість значно збільшити обсяги діяльності. Проект розрахований на 10-15 років та є перспективним з точки зору загальної конкурентоспроможності продукції підприємства. Також спеціалістами СП «Сферос-Електрон» створено прототип повітряного електропідігрівача РТС для використання, зокрема, на трамваях та тролейбусах, розроблено фронтальний підігрівач (фронтбокс) для автобусів довжиною 8-12 м (Електрон, 2018). Експортна орієнтація підприємства сприяла досягненню позитивного фінансового результату, не дивлячись на значні валютні обмеження, запроваджені Національним банком України.

Отримавши прибуток до оподаткування в розмірі 12,2 млн. грн, СП «Сферос-Електрон» не тільки перерахувало дивіденди для формування централізованого фонду дивідендів ПАТ, але й наростило власні обігові кошти.

Розроблено, виготовлено та передано на випробування новий підігрівач для електробусів з можливістю використання електричної енергії та дизельного палива,

що збільшує пробіг в зимовий період. Протягом року на підприємстві тривали роботи по модернізації підігрівачів ДБВ для Spheros-Europe GmbH. Зокрема виготовлена нова лінія для серійного виробництва теплообмінників BSN.

З метою виходу на ринок підігрівачів великої потужності для спеціалізованого вантажного транспорту та малої потужності для пасажирського транспорту виготовлено та передано для випробувань шість різних прототипів теплообмінника ТТР120 для різних видів транспортних засобів.

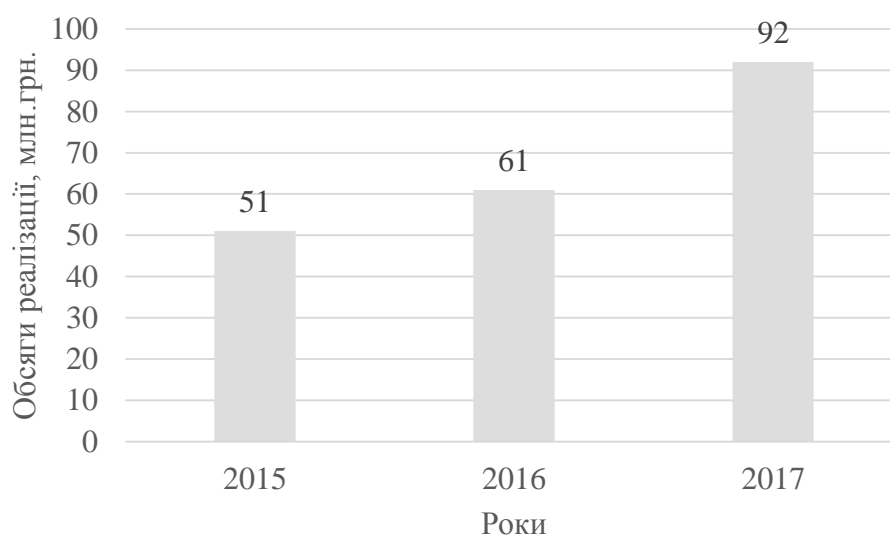


Рис. 2.9. Динаміка обсягів реалізації СП «Сферос-Електрон» за 2015-2017 рр.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

У 2016 р. компанія Spheros, яка є співзасновником СП «Сферос-Електрон», увійшла до складу компанії Valeo – відомого французького виробника і постачальника автомобільних комплектуючих і запасних частин. СП «Сферос-Електрон» також готується до ребрендингу і планує випускати продукцію зокрема під брендом Електрон-Valeo.

У 2017 р. розпочато побудову технологічної лінії серійного виробництва теплообмінників серії ТТР-120, що є результатом багаторічної співпраці з компанією Webasto. На 2018 р. заплановане проектування нового продукту для ринків Східної Європи та Азії – підігрівача Thermo-E plus, який дозволить зменшити шкідливий вплив на навколишнє середовище.

Зважаючи на науково-дослідну орієнтацію НВП «Карат», дуже відчутною виявилась загальна реорганізація міністерств, відомств, наукових установ. У таких

умовах керівництво підприємства спрямувало зусилля на реалізацію окремих контрактів із приватними замовниками. Були виконані, зокрема, науково-дослідні роботи з вивчення залежності двох- і чотирьохвалентних домішок на константу затухання Гільберта в тонких плівках рідкоземельного гранату (520 тис. грн), з розроблення нових плівкових та об'ємних монокристалічних матеріалів для створення на їх основі елементів далекометричних систем та систем цілеспрямування (417 тис. грн). Серед інших видів діяльності основними для НВП «Карат» у 2015 р. були: виготовлення монокристалічної продукції та заготовок оптичних елементів (3 млн. грн), порізка, шліфовка та поліровка пластин кремнію і виробництво матеріалів побутової хімії (3,4 млн. грн – філія НТЦ «Мікроелектроніка»), виробництво металізованих керамічних пластин, виготовлення товстоплівкових паст (1,1 млн. грн – філія «Мікротех-Карат»), надання послуг з нанесення методами вакуумного напилення металевих та багат шарових діелектричних, антивідбиваючих, захисних та інших покриттів на поверхні монокристалічних виробів (Електрон, 2018).

Основними видами доходів НВП «Карат» (рис. 2.10) у 2016 р. були науково-технічні роботи (4 млн. грн.), роботи по створенню мікроклімату (2,5 млн. грн), надання експлуатаційних послуг для орендарів (4 млн. грн), металізація керамічних пластин (1 млн. грн). За державним замовленням розроблена та впроваджена у виробництво технологія вирощування монокристалів танталату літію.

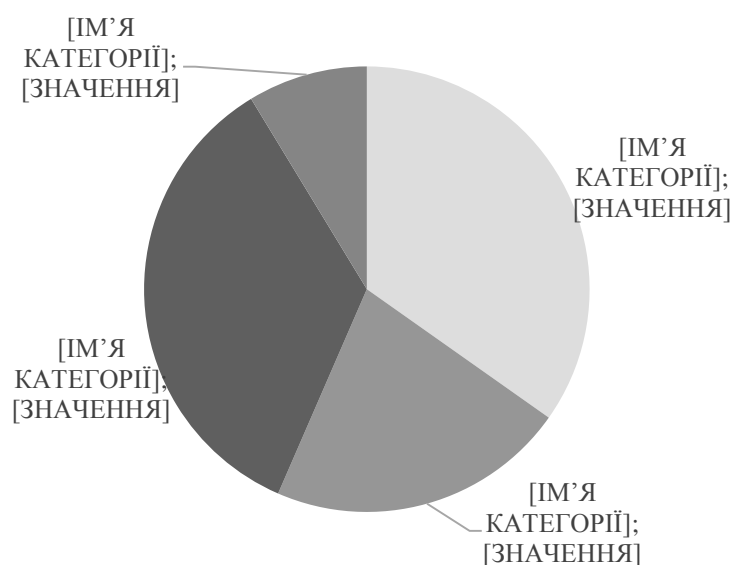


Рис. 2.10. Структура доходу НВП «Карат», млн. грн

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

Також, підприємство виконувало два міжнародних проекти: спільний українсько-словацький науково-дослідний проект на тему «Механохімічно-наноструктуровані арсенікали з керованою антираковою функціональністю» та спільний українсько-індійський науково-дослідний проект на тему «Використання магнітооптичної взаємодії в епітаксійних плівках гранатів для квантового розподілу ключа». За обидвома проектами отримано фінансування з Міністерства освіти і науки України.

Виготовлення експериментальних зразків оптичних деталей із сапфіру на замовлення СПБ «Арсенал» Філією Науково-технічного центру «Мікроелектроніка» проводились роботи з розробки, виготовлення та порізки пластин монокристалів кремнію, послуги по створенню умов мікроклімату, виготовлення матеріалів малої хімії.

Філією НВП «Мікротех Карат» було розроблено і впроваджено методологію металізації керамічних плат з покращеними фізико-механічними властивостями, на базі чого функціонує виробництво термоелектричних модулів та силової електроніки.

Обсяги реалізації НВП «Карат» за 2015–2017 рр. представлені на рис. 2.11.

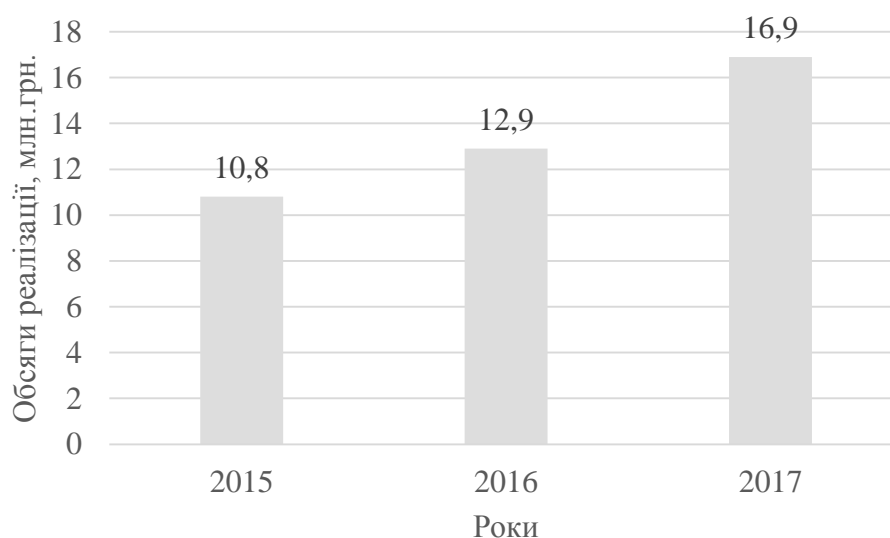


Рис. 2.11. Обсяги реалізації НВП «Карат» за 2015-2017 рр.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

Науково-технічна діяльність НВП «Електрон-Карат» у 2017 р. загалом була сфокусована на науково-дослідних та науково-технічних роботах, зацікавленими в

яких була держава. Також були замовлення вітчизняних та закордонних замовників. Фінансування, необхідне для забезпечення виконання робіт, поступало як з коштів держбюджету, так і від договорів і контрактів, які були укладені. Активну участь брало підприємство у наукових проектах, які передбачали виконання за міждержавними програмами науково-технічного співробітництва з закордонними країнами. Так, за договорами з МОН у 2017 р. було започатковано спільну НДР «Наноструктурована функціонально- покращена халькогалогенідна склокераміка для прогресивних телекомунікаційних застосувань», що виконувалась за Програмою спільних дій між Україною та Францією в галузі науково- технологічного співробітництва «Дніпро». Успішно завершено виконання спільної україно-індійської розробки «Використання магнітооптичної взаємодії в епітаксійних плівках гранатів для квантового розподілу ключа».

Завод «Електронпобутприлад» за 2015 р. значно наростив обсяги діяльності, адже зростання доходів склало 153%. В основному зростання забезпечено збільшенням попиту на електром'ясорубки, які через значне обмеження імпорту та девальвацію гривні стали значно більш конкурентоспроможними. Ріст зафіксований також по інших напрямках діяльності заводу – виробництво електродвигунів малої потужності та штифтів для ТЗОВ «Клінгспор». Також завод активно брав участь у спільній роботі з локалізації виробництва електротранспорту. Підприємством продовжено освоєння виробництва мотор-колеса (мотору прямої дії), який має суттєві технічні переваги перед традиційним асинхронним тяговим двигуном з редуктором та дозволяє відійти від дорогих імпортних комплектуючих. Освоєно та розпочато виробництво ряду вузлів до візка трамваю – подушка букси, шарнір реактивної тяги для візка, нульовий контакт. Електробус отримав черв'ячний мотор-редуктор приводу дверей, який також раніше замовлявся за кордоном. На тестування у Фінляндію відправлено розроблений заводом та встановлений на електронівських трамваях циліндричний мотор-редуктор для відкривання-закривання дверей з перспективою налагодження їх експортних поставок як готової продукції.

У 2016 р. продовжено роботу в двох основних напрямках: збільшення асортименту двигунів та мотор-редукторів для різних галузей виробництва і освоєння комплектації для СП «Електротранс». Обсяги діяльності зросли на 23% (рис. 2.12).



Зростання відбулось за рахунок спільної роботи з СП «Електронтранс» по локалізації виробництва комплектуючих. В 2016 р. випущено ряд вузлів для трамваю та електробусів, які раніше замовлялись за кордоном. Номенклатура виробів для транспорту широка: нульовий контакт трамваю, буфери обмежуючі, подушки пружин, подушки електромоторів та редукторів, шарнір реактивної тяги, колекторні кільця. Крім цього поставлено 71 шт. мотор-редукторів для відкривання-закривання дверей електротранспорту. Вартість виготовлення запчастин для транспорту склала 1,3 млн. грн. Нарощено випуск електродвигунів постійного струму та освоєно виробництво нових двигунів ДПС-54, ДПС-77 та ДПС-107. З метою розширення виробництва електродвигунів інвестовано на придбання та виготовлення обладнання 250 тис. грн. Обсяги реалізації двигунів у 2016 р. склали 1,9 млн. грн.

Продовжується випуск електром'ясорубок, їх випущено більше 4000 штук (виручка –1,8 млн. грн.). Стабільно виконується обсяг замовлень штифтів для ТЗОВ «Клінгспор» (2,9 млн. грн).

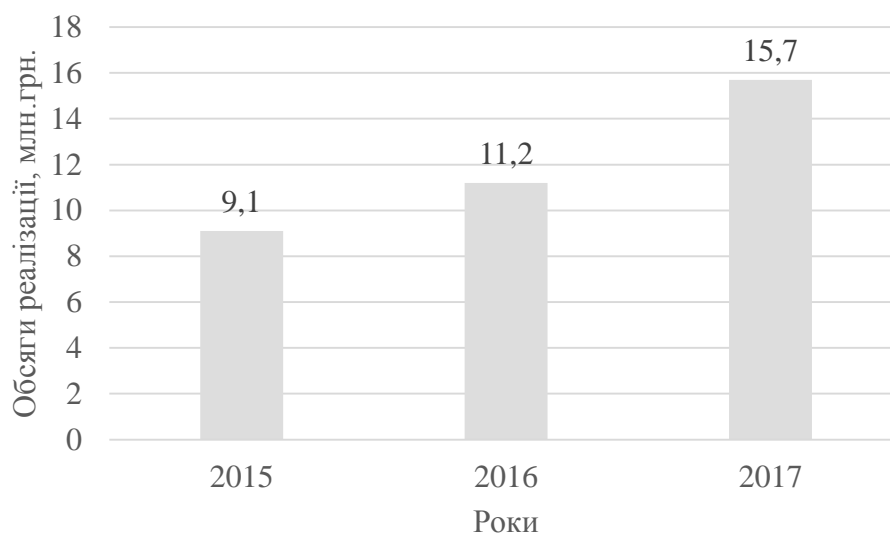


Рис. 2.12. Обсяги реалізації Заводу «Електронпобутприлад» за 2015-2017 рр.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

В 2017 році завод «Електронпобутприлад» продовжував розпочату в минулих роках роботу з розширення асортименту двигунів та мотор-редукторів, комплектації для авто та електротранспорту виробництва СП «Електронтранс».

Динаміка обсягів реалізації ПАТ «Концерн «Електрон» за 2015-2017 рр. зображена на рисунку 2.13.

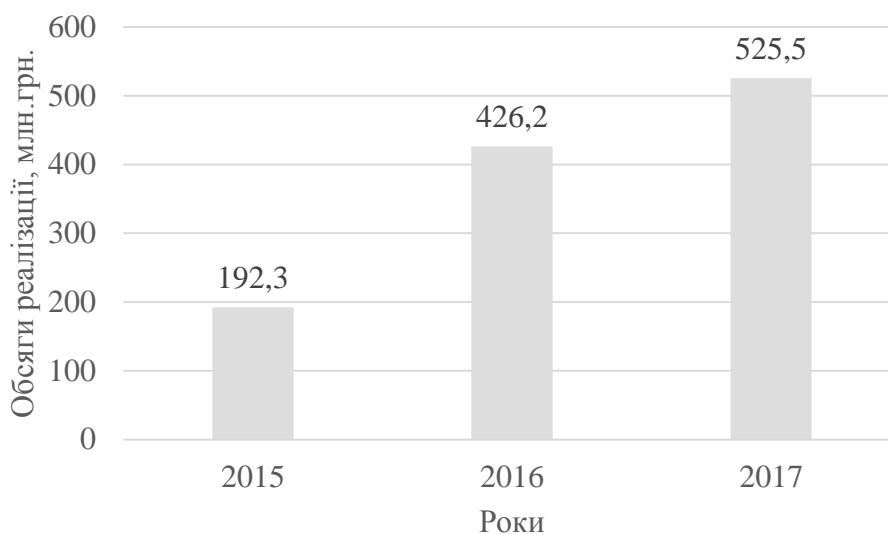


Рис. 2.13. Обсяги реалізації ПАТ «Концерн «Електрон» за 2015-2017 рр., млн. грн

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Електрон, 2018)

Показники консолідованого звіту про фінансовий стан ПАТ «Концерн-Електрон» за 2015-2017 рр. подано у додатку Д.

Необоротні активи за аналізований період зросли на 4,51%, в той час як запаси у 2017 р. зменшились на 19145 тис. грн (13,79%). Дебіторська заборгованість значно зросла у 2016 р. (на 175,55%), у 2017 теж спостерігається зростання – на 15,12%. Грошові кошти зменшились на 14958 тис. грн у 2016 р., але у 2017 характеризувались найвищими темпами зростання – на 45,78%. Це – позитивна тенденція в умовах економічної кризи. Інші оборотні активи теж мають тенденцію до зростання – у 2017 р. зросли на 13,89%. Загальна вартість активів підприємства зросла на 9,05%.

Зареєстрований капітал за аналізований період не змінився, додатковий та вилучений набув мінімальних змін. Резервний капітал має негативну динаміку і у 2017 р. зменшився на 3,4%. Нерозподілений прибуток зріс на 61,51% у 2017 р. (на 20145 тис. грн). Неконтрольована частка зросла на 291,12%. Кредити банків значно зросли за аналізований період – у 2016 р. – на 57,19%, а у 2017 – на 124,14%. Інші зобов'язання у 2017 р. мають негативну динаміку – зменшились на 3,83%, хоча у 2016 р. була

динаміка до збільшення. Загальна вартість пасивів загалом має тенденцію до зростання – на 18,82% та на 9,05% у 2016 та у 2017 р. відповідно.

Зростання рівня запасів та рівня поточних зобов'язань у 2015 році викликано розширенням діяльності СП «Електронтранс». Значних змін у необоротних активах та капіталі не відбулось. Амортизація, нарахована підприємствами концерну, вкладена у відновлення корпусів та виробничих площ. СП «Електронтранс» в якості капітальних інвестицій профінансовано розробку конструкторської документації на електробус, модернізацію трамваю. ДП «ЕлектронМаш» створено комплект технічної документації на нові модифікації спеціалізованих автомобілів. Серед значних інвестицій також є придбання СП «Сферос-Електрон» сідельного тягача MAN (1,9 млн. грн). В придбання основних засобів вкладено 7244 тис. грн, в поліпшення та модернізацію 7424 тис. грн, фінансування нематеріальних активів складають 6051 тис. грн.

Проведемо оцінку фінансового стану ПАТ «Концерн-Електрон». Для більш об'єктивної оцінки фінансової стійкості використовують відносні показники, які можна порівняти з нормативним, тобто теоретично обґрунтувати значення. Динаміку відносних показників фінансової стійкості ПАТ «Концерн-Електрон» подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Показники фінансової стійкості ПАТ «Концерн-Електрон»

Показник	Нормативні значення показників	Значення показників по роках			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,88	0,95	0,98	0,07	0,03
Коефіцієнт заборгованості	$\geq 2$	0,62	0,76	0,74	0,14	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2$	1,14	1,05	1,02	-0,09	-0,03
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,4-0,6	0,88	0,95	0,98	0,07	0,03
Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу	1	0,13	0,05	0,02	-0,08	-0,03
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,5-0,6	1	1	1	0	0

Продовження табл. 2.1

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами	>0,1	0,73	0,84	0,93	0,11	0,09
Коефіцієнт маневреності власних коштів	>0,5	0,32	0,25	0,27	-0,07	0,02

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Баланс)

Коефіцієнт автономії показує наявність власних фінансових ресурсів на підприємстві. Цей показник є більшим 0,5 і показує, що підприємство є фінансово незалежним і ризик фінансових ускладнень у майбутньому є мінімальним.

Відносні показники фінансової стійкості ПАТ «Концерн-Електрон» представлено на рис. 2.14.



Рис. 2.14. Відносні показники фінансової стійкості ПАТ «Концерн-Електрон» за 2015–2017 рр.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Баланс)

Коефіцієнт заборгованості протягом 2015–2017 рр. практично не змінювався, але його значення є суттєво більшим нормативного (0,3), що свідчить про доволі велику частку позикових коштів у загальній сумі джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансової залежності показує, що станом на 2016 р. 1,05 загальної вартості активів припадає на 1 грн власного капіталу, а у 2017 р. ця цифра становить 1,02.

Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності у 2016 р. становить 0,95, але за наступний рік показник має незначну тенденцію до збільшення, що свідчить про зменшення фінансової незалежності підприємства.

Коефіцієнт співвідношення позикового і власного капіталу показує, яких коштів у підприємства більше – залучених чи власних. У 2016 р. цей показник показує, що 0,05 залучених коштів припадає на кожну гривню власних, а у 2017 р. ця цифра становить 0,02. Підприємство має велику залежність від зовнішніх інвесторів.

Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел становить 1.

За період 2015–2017 рр. коефіцієнт забезпечення власними оборотними коштами суттєво не змінився.

Коефіцієнт маневреності власних коштів показує здатність підприємства підтримувати рівень власного оборотного капіталу й поповнювати оборотні кошти в разі потреби за рахунок власних джерел і в 2017 р. становить 0,27.

Динаміка фінансових результатів ПАТ «Концерн-Електрон» за 2015–2017 роки подана у додатку Е.

За даними балансу підприємствами Товариства у 2015 році отримано прибуток в розмірі 671 тис. грн. Середньозважена зарплата працівників зросла на 18,4%. Загалом, в порівнянні з попереднім роком, досягнуто значного поліпшення основних господарських і фінансових показників і зокрема: зростання обсягів діяльності на 66 млн. грн. або на 53%, збільшення консолідованих прибутків до оподаткування на 3.6 млн. грн, скорочення надлишкових операційних та інвестиційних витрат, успішне освоєння, виробництво та реалізація інноваційної та прибуткової продукції (трамваї, тролейбуси, електробус, електронні системи для транспорту), зростання виробництва традиційної для окремих підприємств продукції та послуг (СП ТОВ «Сферос-Електрон», ДП «Полімер-Електрон», Завод «ЕлектронМаш», НВП «Карат», ОКБ «Текон-Електрон», ФЛК «Електрон-Лізинг», ТзОВ «Завод Електронпобутприлад»).

У 2016 р. основні фінансово-економічні показники ПАТ «Концерн-Електрон» мали такий вигляд в капітальні інвестиції вкладено:

- придбання основних засобів 16 305 тис. грн;
- модернізація та ремонт діючих основних засобів – 4 448 тис. грн;
- фінансування нематеріальних активів – 1 369 тис. грн;

– середньозважена зарплата працівників Товариства – 7 765 грн.

Консолідований дохід Товариства за 2016 р. склав 426 241 тис. грн, що більше ніж у два рази перевищує показник доходу минулого року.

Збільшення консолідованих доходів спричинено зростанням діяльності усіх підприємств Товариства. Доходи від реалізації в порівнянні з минулим періодом збільшили: СП «Електронтранс» – на 259393 тис. грн, СП «Сферос-Електрон» – на 9929 тис. грн, Завод «Полімер-Електрон» – на 13416 тис. грн, ФЛК «Електрон-Лізинг» – на 7307 тис. грн, ОКБ «Текон-Електрон» – на 2959 тис. грн, Завод «Електронпобутприлад» – на 2114 тис. грн, ТЗ «Електрон» – на 4625 тис. грн, НВП «Карат» – на 2014 тис. грн.

Враховуючи відсутність значних збитків на жодному з дочірніх підприємств, загальний консолідований прибуток до оподаткування склав 20789 тис. грн, чистий прибуток – 13230 тис. грн.

Розширення діяльності Товариства відобразилось також у показниках середньої заробітної плати, яка збільшилась на 2230 грн і склала 7765 грн – показник більший за середню зарплату в цілому по Україні (5183 грн) та у промисловості (5902 грн).

У 2017 році місту Львову поставлено десять автобусів, експлуатаційні випробування яких дали позитивні результати. Обсяг замовлення склав 30 млн. грн. Було виграно тендер на поставку п'яти тролейбусів, які відвантажені місту в 4-му кварталі. Обсяг замовлення – 26 млн. грн.

Фінансовий результат Товариства за 2017 р. склав 34 168 тис. грн. Значний внесок у формування консолідованого прибутку внесено СП «Сферос-Електрон», СП «Електронтранс» та материнським підприємством. У цьому році отримано дохід від продажу корпоративних прав ДП «Інститут суспільних технологій «Електрон» у розмірі 30 млн. грн.

Капітальні інвестиції (ремонт, придбання, НА, НКР) підприємств Товариства за 2017 рік у загальному склала 33 млн. грн. Найбільші суми вкладено у ремонт корпусів, систем опалення та приведення приміщень підприємства до належного стану. Силами ФЛК «Електрон-Лізинг» влаштовано сучасну котельню та проведено опалювальну систему в корпусі В–Д – одному з найбільших виробничих корпусів Товариства.

Консолідований дохід Товариства з ПДВ за 2017 р. склав майже 600 млн. грн. Найбільше зростання доходів досягнуто СП «Сферос-Електрон». Як і у минулих роках, експортна складова обсягів реалізації підприємства забезпечує уникнення ризику коливання валютного курсу гривні відносно основних валют.

Чистий дохід від реалізації продукції має позитивну динаміку і у 2017 р. зріс на 18,64% (хоча у 2016 ця цифра становила 121,65%) (рис. 2.15). Собівартість реалізованої продукції зменшується. Це свідчить про те, що діяльність підприємства є ефективною, бо прибуток від реалізації продукції зростає, а затрати на її виробництво спадають. Адміністративні витрати та витрати збуту зменшились на 30,15% у 2016 та на 53,03% у 2017 році, що означає оптимізацію діяльності підприємства. Чистий прибуток зріс на 158,26%, тобто на 20938 тис. грн. Також відбулось значне зростання чистого прибутку на 1 просту акцію – на 156,79% за 2017 р.

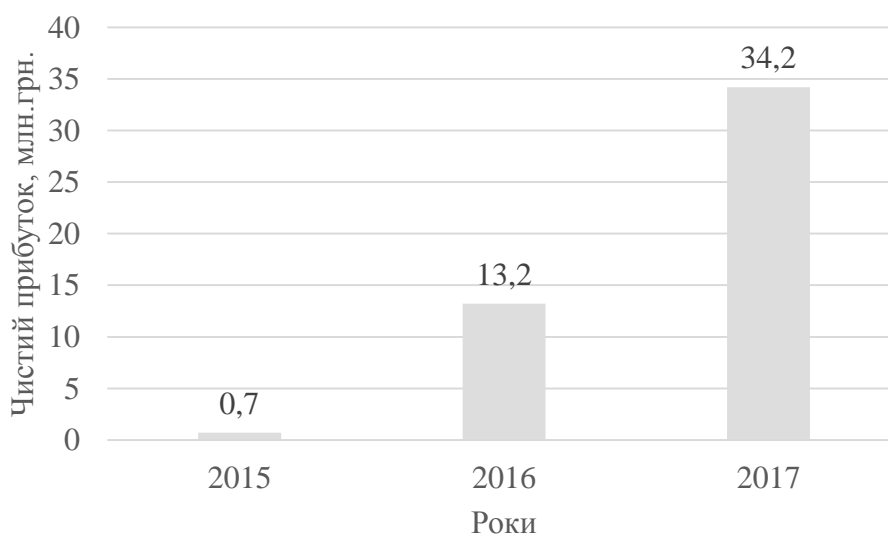


Рис. 2.15. Чистий прибуток Товариства за 2015-2017 рр., млн. грн

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Баланс)

До показників, які характеризують ефективність використання основних засобів, належать: фондівдача, фондомісткість, фондоозброєність праці, рентабельність основних засобів. Ці показники наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники ефективності використання основних засобів на  
ПАТ «Концерн-Електрон»

Найменування показника	Формула розрахунку	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Рентабельність власного капіталу	ЧистПР/ВК(с)*100	0,2	3,82	59,53
Рентабельність основних засобів	ЧистПР/ОЗ(с)*100	5,44	111,26	289,92
Рентабельність основної діяльності	ЧистПР/СобРП*100	148,45	8,44	8193,76
Фондовіддача	ЧистД/А(с)	0,001	0,42	0,001
Фондомісткість	А(с)/ЧистД	790,56	2,37	957,47
Фондоозброєність	А(с)/Ч			

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Баланс)

Як видно з таблиці, сума виробленої продукції на одну гривню основних виробничих засобів за період 2015–2017 рр. зросла, відповідно забезпеченість підприємства основними засобами зменшилась. Також видно, що у 2017 р. значно зросла сума, на яку потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції. Величина основних засобів на одного працівника у 2013 р. порівняно з попереднім збільшилась на 68,65.

Отже, аналізування показників, що характеризують витрати і результати діяльності виробничо-господарського об'єднання, показав цілу низку проблем, пов'язаних із високою собівартістю, низькою продуктивністю, зростанням виробничих витрат, невідповідністю виробничих потужностей потенціалу ринків збуту, низькою ефективністю використання ресурсного потенціалу.

## 2.2. Маркетингове дослідження підходів до управління допоміжними бізнес-процесами у вітчизняних виробничо-господарських об'єднаннях

В умовах глобалізації одним із стратегічних напрямків соціально-економічного розвитку держави є розвиток вітчизняного підприємництва, що вимагає використання



сучасних способів планування виробництва конкурентоздатної продукції та управління бізнес-процесами підприємства. Питання ефективності, економічності й зменшення ризиків бізнесу є пріоритетними для всіх без виключення вітчизняних компаній. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є вирішення проблеми докорінної зміни системи розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, перерозподілом та використанням фінансових ресурсів організації. Важливим є скорочення витрат, які пов'язані з неосновною діяльністю підприємства, так як витрачаються на допоміжні бізнес-процеси не тільки фінансові ресурси, але й трудові. Очевидною стає необхідність впровадження технології «профілізації» бізнесу.

Розвиток підприємства залежить від ефективності управління його бізнес-процесами, які своїм функціонуванням визначають стан усієї організаційної системи. Проте увага науковців в основному сконцентрована на вивченні основних бізнес-процесів в той час, як допоміжні залишаються недостатньо опрацьованими. Тому є необхідність в дослідженні поточного стану управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах з метою уникнення дублювання функцій, економії трудових і фінансових ресурсів, підвищення адаптації до мінливих умов ринкового середовища, упорядкування діяльності підприємства.

Варто зазначити, що на підприємствах виробничо-господарських об'єднаннях через виділені основні процеси реалізується головна стратегія підприємства, а на їх базі формується стратегія управління допоміжними бізнес-процесами.

Враховуючи практичний досвід вирішення проблеми ідентифікації бізнес-процесів слід зауважити, що багато провідних західних компаній, які використовують процесну орієнтацію при управлінні діяльністю, провели аналіз роботи своєї організації та визначили склад бізнес-процесів, але ці списки часто відображають специфіку процесів притаманних саме цим компаніям. З метою виявлення особливостей управління допоміжними бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах було вирішено провести маркетингове дослідження, яке слугувало інструментом для оцінки поточного стану управління. Його основним завданням було розроблення інструменту для стратегічного аналізу, класифікації та поділу допоміжних бізнес-процесів на групи з метою визначення адекватної стратегії управління бізнес-процесами підприємства.

Загальні характеристики маркетингового дослідження:

- обсяг вибірки: 108 респондентів – керівники середньої і вищої ланки управління підприємств переробної промисловості, Львів, Україна;
- період проведення дослідження: серпень-жовтень 2018 р.;
- метод проведення дослідження: пряме опитування;
- інструмент збору даних: анкета.

Метою аналізу є дослідження поточного стану управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах.

Анкета включала 1 відкрите, 13 альтернативних та 2 запитання на ранжування об'єктів опитування.

В процесі опитування було виявлено, що передачу допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг здійснює 4% мікропідприємств, 9% малих, 48% середніх та 39% великих підприємств.

За класичним економічним підходом, поріг рентабельності аутсорсингу досягається при рівності сумарних витрат на аутсорсинг і величини надходжень, що зумовлює підприємства до передачі виконання бізнес-процесів на аутсорсинг. Із зростанням величини продаж до точки рівноваги сумарних витрат власної реалізації і сумарних витрат на аутсорсинг підприємства тяжіють до прийняття рішення про виконання допоміжних бізне-процесів власними силами.

Проте за результатами досліджень вітчизняних підприємств було виявлено, що мікро- та малі підприємства майже не передають допоміжні бізнес-процеси на аутсорсинг, що частково суперечить даному підходу. Це пов'язано з такими причинами (Matviy, Chukhray, 2016):

- 1) несформований ринок аутсорсингових послуг;
- 2) складна економічна ситуація в країні;
- 3) висока вартість послуг аутсорсингових компаній; у разі підвищення цін на послуги, що надаються аутсорсерами, вартість функції, що передана на аутсорсинг, може перевищити її внутрішню собівартість;
- 4) під час замовлення значної кількості аутсорсингових послуг в одного аутсорсера існує ризик появи конкурента, який використовуватиме знання та досвід замовника аутсорсингових послуг.

Тому подальше дослідження спрямоване на великі (31%) та середні підприємства (42%) переробної промисловості, клієнтами яких є населення (41%), виробничі підприємства (26%) та підприємства-посередники (24%) і які виробляють товари широкого вжитку для населення (28%) і сировину та матеріальні ресурси для промисловості (25%).

З метою покращення діяльності організацій найбільш пріоритетними є такі цілі (рис. 2.16):



Рис. 2.16. Найпріоритетніші цілі на думку керівництва підприємств з метою покращення їх діяльності

Джерело: побудовано на основі проведеного маркетингового дослідження (Matviy, Chukhray, 2016)

В процесі дослідження акцент було зроблено на наступні допоміжні бізнес-процеси:

- бухгалтерський облік;
- кадрове забезпечення;
- інформаційно-програмне забезпечення;
- ведення документообігу;
- маркетингова діяльність;
- інноваційна діяльність;
- логістична діяльність;
- енерго господарювання;

- кейтеринг;
- організація корпоративних свят, відпочинку;
- проектний менеджмент;
- охоронна діяльність;
- ремонт та технічне обслуговування обладнання;
- ремонтно-будівельні роботи;
- проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси);
- клінінгові послуги.

Найпопулярнішими, на думку респондентів, є такі:

- ремонт та технічне обслуговування обладнання (12%);
- бухгалтерський облік (8%);
- інформаційно-програмне забезпечення (8%);
- ведення документообігу (8%).

З метою укрупнення, всі допоміжні процеси були поділені на 4 групи, а саме:

- 1) організаційно-адміністративні процеси (бухгалтерський облік, кадрове забезпечення, інформаційно-програмне забезпечення, ведення документообігу);
- 2) функціонально-цільові процеси (маркетингова діяльність, інноваційна діяльність, логістична діяльність, проектний менеджмент);
- 3) господарсько-обслуговувальні процеси (енерго господарювання, охоронна діяльність, ремонт та технічне обслуговування обладнання, ремонтно-будівельні роботи, клінінгові послуги);
- 4) навчально-соціальні процеси (кейтеринг, організація корпоративних свят, відпочинку, проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси)).

На рис. 2.17 представлено питому частку кожної групи допоміжних бізнес-процесів на підприємствах.

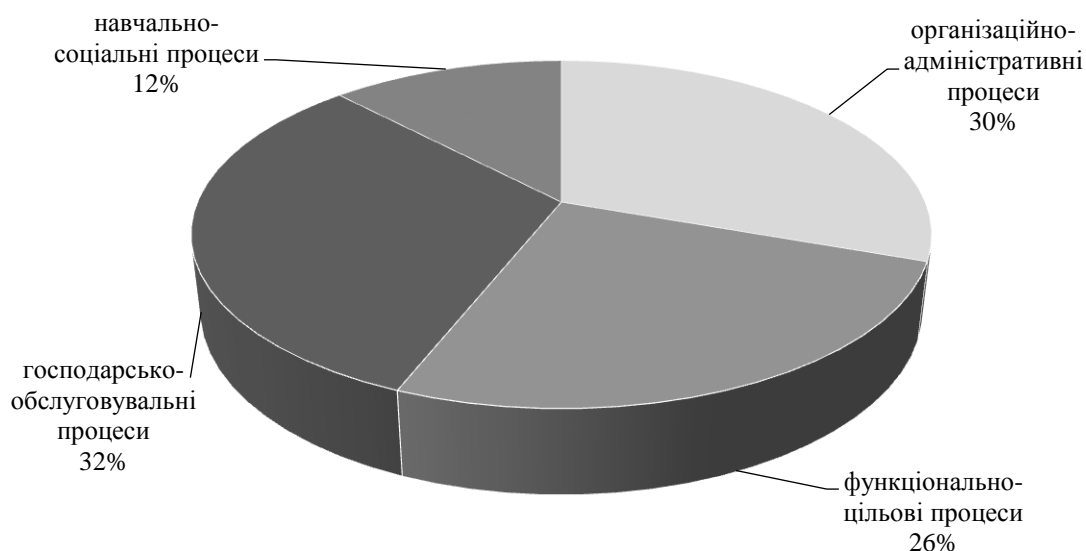


Рис. 2.17. Розподіл допоміжних бізнес-процесів на підприємствах

Джерело: побудовано на основі проведеного маркетингового дослідження (Matviy, Chukhray, 2016)

Щодо мотивів передачі допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг, то:

- для великих підприємств – це відсутність власного кваліфікованого персоналу (39%) та економічна не вигідність реалізації бізнес-процесів силами організації (31%);
- щодо середніх підприємств, то більше 50% опитаних головною причиною передачі допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг називають відсутність необхідного матеріально-технічного забезпечення.

Думка респодентів стосовно отриманого ефекту від передачі допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг, була наступною:

- 25% менеджерів великих підприємств відзначили економію фінансових ресурсів і 44% оптимізацію роботи;
- для середніх підприємств передача допоміжних бізнес-процесів аутсорсеру забезпечує підвищення рівня якості їх виконання (33%) та оптимізації (25%).

Впродовж наступних 5 років для реалізації стороннім організаціям великі підприємства планують передавати функціонально-цільові та господарсько-обслуговувальні процеси (по 32%). Стримуючими факторами передачі допоміжних процесів на аутсорсинг є висока вартість послуг аутсорсингових компаній та недовіра до аутсорсингових компаній щодо збереження конфіденційності інформації (по 31%).

Представники середнього бізнесу в найближчі 5 років на аутсорсинг планують передавати ті ж господарсько-обслуговувальні процеси (75%). Порівняно з фактичною ситуацією планується приріст даного показника на 44%. Хоча, на даний момент недоліком залучення сторонніх організацій вважається саме висока вартість аутсорсингових послуг.

Таким чином, найменш актуальною групою допоміжних бізнес-процесів на досліджуваних підприємствах є навчально-соціальні процеси. Щодо шляхів вдосконалення управління допоміжними бізнес-процесами, то можна виділити два, а саме виконання своїми силами власних процесів або передача на аутсорсинг. Як показало дослідження, для великих підприємств перспективним є передача на аутсорсинг функціонально-цільових процесів, для середніх – господарсько-обслуговуючих процесів. Також, варто зазначити тенденцію до зростання в перспективі господарсько-обслуговувальних процесів як для великих, так і для середніх підприємств.

На основі проведеного опитування запропоновано матрицю «Інноваційність ДБП-Складність ДБП» (рис. 2.17), за допомогою якої можна аналізувати бізнес-процеси підприємства з використанням критеріїв «інноваційність» та «складність». Така класифікація та поділ допоміжних бізнес-процесів на групи допомагає визначити адекватну стратегію управління бізнес-процесами підприємства.

Критерій «інноваційність» передбачає оцінювання інноваційності того чи іншого допоміжного бізнес-процесу для забезпечення основної діяльності підприємства в залежності від поставлених організацією цілей.

Під критерієм «складність» розуміється ранжування бізнес-процесів від найпростішого до найскладнішого за ступенем важкості виконання робіт, оцінка затрачених ресурсів і зусиль тощо.

Оцінку складності допоміжних бізнес-процесів на підприємствах було визначено експертним методом. До оцінювання було залучено 5 фахівців, які займаються дослідженнями й розробками в прогнозованій галузі, ваговий коефіцієнт кожного – 0,2. Результати експертної оцінки представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

## Оцінка складності допоміжних бізнес-процесів на підприємствах

Допоміжні бізнес-процеси	Оцінки					Середньозважена оцінка
	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5	
бухгалтерський облік	2	3	3	2	2	<b>2,4</b>
кадрове забезпечення	3	4	2	3	2	<b>2,8</b>
інформаційно-програмне забезпечення	4	5	3	4	4	<b>4</b>
ведення документообігу	2	4	3	3	3	<b>3</b>
маркетингова діяльність	1	3	2	3	1	<b>2</b>
інноваційна діяльність	5	5	4	3	4	<b>4,2</b>
логістична діяльність	3	2	3	2	2	<b>2,4</b>
енерго господарювання	1	2	3	2	1	<b>1,8</b>
кейтеринг	2	2	2	1	1	<b>1,6</b>
організація корпоративних свят, відпочинку	2	1	2	2	2	<b>1,8</b>
проектний менеджмент	5	4	3	3	4	<b>3,8</b>
охоронна діяльність	2	3	2	3	1	<b>2,2</b>
ремонт та технічне обслуговування обладнання	3	1	2	2	2	<b>2</b>
ремонтно-будівельні роботи	2	1	2	2	2	<b>1,8</b>
проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси)	2	2	1	2	3	<b>2</b>
клінінгові послуги	1	1	1	1	2	<b>1,2</b>

Примітка: розроблено автором

Отже, за результатами проведених розрахунків в таблиці можна виділити, що експерти найбільш складними вважають такі допоміжні бізнес-процеси, як інформаційно-програмне забезпечення (4), інноваційну діяльність (4,2) та проектний менеджмент (3,8).

На основі проведеного анкетування визначимо розподіл допоміжних бізнес-процесів за їх важливістю, використовуючи наступну формулу:

$$x_i = p_i * X / P \quad (2.1)$$

де  $x_i$  – оцінка важливості  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу, бали;

$p_i$  – питома частка  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу щодо його важливості за анкетуванням, %;

$P$  – максимальна питома частка  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу щодо його важливості, % ( $P = 20\%$ );

$X$  – максимальна оцінка важливості допоміжного бізнес-процесу, бали ( $X=5$ ).

Проведені розрахунки дозволяють представити розподіл допоміжних бізнес-процесів підприємства за їх важливістю наступним чином:

- 1) інноваційна діяльність – 5;
- 2) інформаційно-програмне забезпечення – 4,75;
- 3) логістична діяльність – 4,7;
- 4) бухгалтерський облік – 4,45;
- 5) проектний менеджмент – 4,1;
- 6) маркетингова діяльність – 3,85;
- 7) енерго господарювання – 3,36;
- 8) проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси) – 2,8;
- 9) ремонт та технічне обслуговування обладнання – 2,54;
- 10) охоронна діяльність – 2,45;
- 11) кадрове забезпечення – 2,4;
- 12) ведення документообігу – 2,14;
- 13) ремонтно-будівельні роботи – 1,7;
- 14) організація корпоративних свят, відпочинку – 1,16;
- 15) клінінгові послуги – 0,9;
- 16) кейтеринг – 0,65.

На основі дослідження щодо оцінки критеріїв інноваційності і складності і допоміжних бізнес-процесів для підприємства, побудуємо матрицю (рис. 2.18).



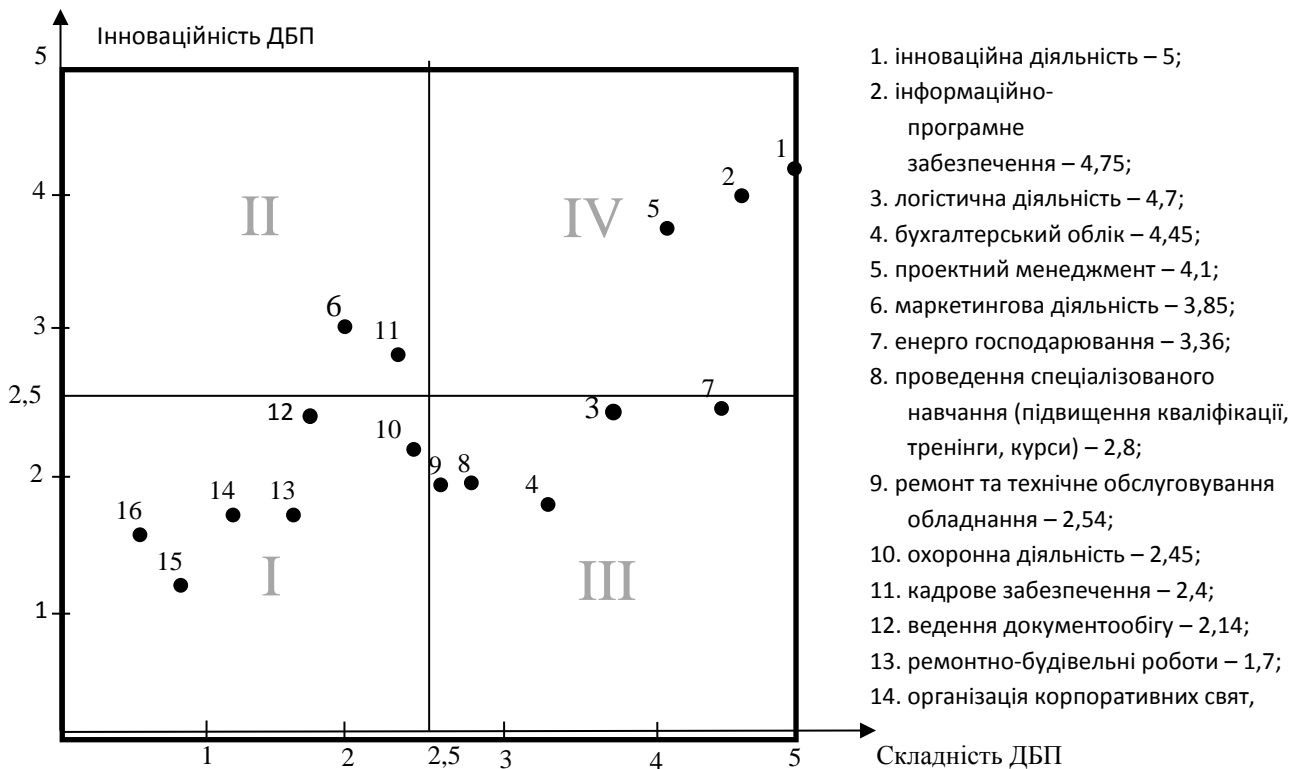


Рис.2.18. «Інноваційність ДБП-Складність ДБП»

Примітка: власна розробка

Отже, за результатами можна зробити наступні висновки:

- 1) до першої групи 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. До них належать такі допоміжні бізнес-процеси як охоронна діяльність, ремонтно-будівельні роботи, організація корпоративних свят та відпочинку, клінінгові послуги, кейтеринг;
- 2) в другу групу 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; до цієї групи відноситься кадрове забезпечення та ведення документообігу;
- 3) третю групу складають допоміжні бізнес-процеси, які не потребують високого рівня інноваційності, але є складними в виконанні, тому тут вирішальним критерієм є надійність щодо їх реалізації. До них ввійшли логістична та маркетингова діяльність, бухгалтерський облік, енерго господарювання, проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси), ремонт та технічне обслуговування обладнання;

4) до четвертої групи належать допоміжні бізнес-процеси, які є одночасно складними та інноваційними для забезпечення основної діяльності підприємства. Отже, саме їхня реалізація потребує найбільше зусиль і основним критерієм для них є можливість використання інноваційних підходів. Це такі бізнес-процеси як інноваційна діяльність, інформаційно-програмне забезпечення та проектний менеджмент.

Таким чином, як показує запропонована матриця «Інноваційність ДБП-Складність ДБП», найважливішими критеріями щодо передачі допоміжних бізнес-процесів третій стороні є критерії ціни, високої кваліфікації персоналу, надійності, використання інноваційних підходів.

Використання запропонованої матриці є інструментарієм для прийняття рішення щодо доцільності передачі тих чи інших допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг за відповідними критеріями. Воно дозволяє ідентифікувати мотиви передавання допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг, виявити подальші перспективи, стримуючі та стимулюючі чинники передавання на аутсорсинг.

Аналізування результатів маркетингового дослідження дає змогу зробити наступні висновки:

1. Рішення про передачу допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг приймається на основі обґрунтування економічної доцільності тобто обчислення порогу рентабельності аутсорсингу або порогу прийняття рішення власної реалізації.

2. Для досліджуваних підприємств передача на аутсорсинг допоміжних бізнес-процесів є характерною для середніх і великих підприємств, в той час як мікро і малі підприємства даний механізм майже не використовують.

3. Найменш актуальною групою допоміжних бізнес-за результатами опитування є навчально-соціальні процеси. Для великих підприємств успішним є передача на аутсорсинг функціонально-цільових процесів, для середніх – господарсько-обслуговуючих процесів. Також, варто зазначити тенденцію до зростання в перспективі господарсько-обслуговувальних процесів як для великих, так і для середніх підприємств.

4. Мотивами передачі допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг для великих підприємств є відсутність власного кваліфікованого персоналу та економічна

невигідність реалізації бізнес-процесів силами організації, для середніх – відсутність необхідного матеріально-технічного забезпечення.

5. Використання запропонованої матриці «Інноваційність ДБП-Складність ДБП» дає можливість провести класифікацію допоміжних бізнес-процесів на чотири групи за ступенем інноваційності-складності від найменш інноваційних і складних до найбільш інноваційних і складних. Також, за допомогою встановлених критеріїв ціни, високої кваліфікації персоналу, надійності та використання інноваційних підходів можна ухвалювати рішення щодо доцільності передачі тих чи інших допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг.

### **2.3. Закордонний досвід управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях**

В країнах з високим економічним рівнем розвитку здебільшого 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. Отже, першочерговим є управління як основними, так і допоміжними бізнес-процесами виробничо-господарських об'єднань.

Отже, щоб здійснювати управління будь-якими бізнес-процесами, для початку варто всі процеси ідентифікувати та дати їм характеристику, оскільки неможливо ефективно управляти тим, чий функціональні визначення, межі та завдання не є чітко окресленими.

Постійним об'єктом фокусування менеджменту зарубіжних компаній є оптимізація управління допоміжними бізнес-процесами. Розглянемо декілька концепцій вдосконалення управління допоміжними бізнес-процесами, які зарекомендували себе як найбільш результативні на прикладі зарубіжних компаній:

#### **1. Концепція постійного поліпшення процесів**

Основною ідеєю, автором якої є доктор Едвард Демінг, є незначне і в той же час постійне вдосконалення всіх складових бізнес-процесу (Савуляк, 2012). До них належать: постійність цілі, нова філософія, відсутність залежності від масового контролю, завершення з практикою закупівель за самою низькою ціною, поліпшення

кожного процесу, введення в практику підготовку та перепідготовку кадрів, заснування лідерства, гоніння страхів, руйнування бар'єрів, відмова від пустих лозунгів й гасел, усунення довільних числових норм і завдань, надання робітникам можливості пишатися своєю працею, заохочення прагнення до освіти, прихильність до справи підвищення якості й дієвість вищого керівництва (Дорошкевич, 2012).

Доказом успішного використання моделі постійного поліпшення процесів на практиці є декілька японських та американських компаній таких як Toyota, Nissan Motor Co, Fuji Xerox Co, General Motors, Nashua Corporation, Ricoh, Ford Motors, Florida Power & Light тощо (Безродна, 2017).

## **2. Концепція загального управління якістю**

Дана концепція є продовженим і вдосконаленим варіантом принципів Демінга, яка еволюціонувала і стала основою для стандартів Міжнародної організації зі стандартизації (ISO) серії 9001 (Система управління якістю).

Отже, ключовим підходом до управління підприємством націленого на якість, що лежить в основі концепції загального управління якістю є підхід, при якому всі члени команди націлені на досягнення успіху за допомогою задоволення потреб клієнтів і отримання вигод як для підприємства, так і для суспільства (Безродна, 2017).

Ключовою ідеєю є не тільки досягнення високого рівня якості продукції підприємства, а й якісна робота загалом, до якої буде активно залучений весь персонал організації. Відповідно, для досягнення таких цілей варто фокусуватися і постійно вдосконалювати якість продукції, якість організування самих бізнес-процесів, якість роботи працівників.

На даний момент не існує чіткого переліку факторів, які б визначали Концепцію загального управління якістю, але в основу зазначених стандартів покладені наступні принципи управління якістю (Безродна, 2017):

1. Фокус на клієнта. Цей принцип базується на постійному аналізуванні ринкового середовища і потреб споживачів. Те, чого найбільше потребують клієнти і стає в подальшому об'єктом виробництва підприємства.
2. Лідерство є базовим принципом системи менеджменту якості, оскільки управління бізнес-процесами, управління персоналом, управління підприємством

загалом неможливе без цієї складової. Дотичним поняттям до лідерства є відповідальність, яка повинна бути підкріплена повноваженнями.

3. Залучення персоналу – коли підприємство системно не тільки дозволяє, а й мотивує своїх працівників брати участь у прийнятті і реалізації управлінських рішень. В свою чергу, це дає співробітникам почуття причетності до управління компанією і, відповідно, мотивує їх до більш креативної і наполегливої праці.
4. Процесний підхід. Усі види діяльності підприємства повинні розглядатися як процеси, тобто як певні послідовні етапи, які набір вхідних елементів перетворюють в кінцевий продукт.
5. Стратегічне планування – це довгострокове планування, в основу якого лягає досягнення проміжних цілей організації.
6. Вимір, аналіз та управління знаннями – важливий принцип, метою якого є постійне вдосконалення особистих якостей, навичок, знань та вмій працівника. Те саме стосується і постійного поліпшення бізнес-процесів всередині організації, оскільки тоді з'являється можливість знизити витрати на виробництво, а відповідно і ціну продукції. В подальшому це призводить до розширення ринкової ніші підприємства, а значить до зниження собівартості виробництва за рахунок так званого ефекту масштабу. Цей ефект має назву ланцюгова реакція Демінга.
7. Увага до співробітників – фокусування уваги на потреби працівників організації, оскільки вони відіграють важливу роль на шляху до досягнення кінцевих цілей.
8. Системний підхід розглядає організацію як взаємопов'язану, скоординовану, взаємодіючу систему бізнес-процесів.
9. Націленість на результат – вся діяльність підприємства повинна бути спрямованою на досягнення вимірюваного кінцевого результату.

Основними інструментами для реалізації концепції загального управління якістю є проведення тренінгів, семінарів для працівників, постійний аналіз бізнес-процесів підприємства, бенчмаркінг.

Країною-першовідкривачем концепції загального управління якістю була Японія і, відповідно, саме тут вона широко застосовувалась для поліпшення роботи підприємств. В подальшому почалося її активне впровадження на підприємствах

США, пізніше – і в країнах Західної Європи. Серед численних прикладів успішного управління бізнес-процесами за допомогою TQM такі компанії як Nippon Electric Co., Kawasaki Steel, Hitachi Ltd., Fuji Photo Film Ltd., Nissan Motor Co., Toyota Limited, Kansai Electric Power Company, Fuji Xerox Co., General Motors, Motorola, Chrysler Group та інші (Єршова, 2016).

### **3. Концепція Кайдзен**

Основною ідеєю концепції є постійне та безперервне вдосконалення основних та допоміжних бізнес-процесів організації. За своїм фокусуванням уваги саме на поступовому вдосконаленні бізнес-процесів, концепція Кайдзен перекликається з двома попередніми, але поряд з цим має деякі відмінні характеристики. До прикладу, в порівнянні з Концепцією загального управління якістю, де є орієнтація на результат, тут першочерговим є саме процес. Кайдзен – це поступове щоденне покращення, яке відбувається зі всіма бізнес-процесами підприємства, його працівниками і в кінцевому результаті приводить до стратегічних змін у компанії. Нижче перелічені основні риси даної концепції (Єршова, 2016):

- кожний бізнес-процес має свій початок, певну кількість взаємопов'язаних, послідовних кроків і своє завершення; сукупність основних і допоміжних бізнес-процесів складає діяльність організації;
- щоб підвищити результативність роботи цілого підприємства потрібно покращити і, по можливості, оптимізувати кожен бізнес-процес;
- для виконання попереднього пункту необхідно провести детальний аналіз кожного бізнес-процесу, визначити які його складові необхідно покращити, а які, навпаки, викинути;
- працівники організації повинні чітко розуміти свої обов'язки на кожному з етапів управління бізнес-процесами; також важливим є заохочення та стимулювання співробітників для підвищення продуктивності їх праці;
- важливим елементом є зменшення втрат часу, так як вони призводять до збільшення тривалості бізнес-процесів, що є небажаним.

Прикладами відомих закордонних фірм, які в своїй практиці застосовували концепцію Кайдзен для ефективного управління допоміжними бізнес-процесами є такі організації як Nissan, Canon, Honda, Groth Hacking, Scrum. Але найяскравіше

застосування даної концепції відображено в роботі Toyota Motors Corporation. Наприклад, після детального аналізу одного з виробничих бізнес-процесів компанії було виявлено необхідність його оптимізації. Найдоцільніше це було б зробити за рахунок усунення з бізнес-процесу однієї операції за допомогою графіка роботи операторів. Найбільші втрати часу йшли на транспортування. В результаті оптимізації тривалість роботи скоротилась на 45 хвилин і одного з зайнятих в процесі роботи оператора було вивільнено.

#### **4. Концепція «Бережливе виробництво»**

Дана концепція теж тісно пов'язана з компанією Toyota, оскільки містить зведений досвід її виробничої системи. В основі «Бережливого виробництва» є орієнтація фірми на максимально бережливе і, водночас, ефективне використання ресурсів з мінімізацією відходів виробництва, кількості браку, втрат часу, дублювання процесів тощо (Усова,2013).

Управління бізнес-процесами за концепцією «Бережливе виробництво» ґрунтується на таких принципах (Безродна,2017):

- найбільша цінність для підприємства – це її споживач, відповідно, будь який бізнес-процес має бути максимально направлений на задоволення клієнтів;
- усвідомлення всіма учасниками процесу потоку створення цінності на основі карт потоку створення цінності (потік створення цінності – це сукупність дій, які потрібно зробити, щоб певний продукт (товар, послуга або все разом) пройшов через три важливих етапи менеджменту, характерних для будь-якого бізнесу: вирішення проблем (від розробки концепції та робочого проектування до випуску готового виробу); управління інформаційними потоками (від отримання замовлення до складання детального графіка проекту і постачання товару); фізичне перетворення (від сировини до того, як в руках у споживача виявиться готовий продукція). Карта потоку створення цінності – схема, на якій показаний кожен етап руху матеріалів і інформації, необхідних для виконання замовлення споживача. На карті потоку створення цінності вказується рух товарів, час робочих циклів, час переналагодження, загальний час виробничого циклу, загальний час обробки) (Єршова, 2016);

- послідовне безперервне просування продукту на всіх етапах без часових втрат і затримок;
- «витягування» товарів споживачами (допоки виробник не отримує пропозицій/жалоб від клієнта, він нічого не змінює);
- тяжіння до досконалості в управлінні бізнес-процесами організації, так як всі дії націлені на потік створення цінності і всі втрати підприємство усуває з бізнес-процесів.

Дана концепція, за якої фірма фокусує свою увагу на максимально раціональному використанні власних ресурсів, при цьому зменшує кількість відходів, браку, допущених помилок, втраченого часу, базується на досвіді компанії Toyota.

Основна ідея концепції спрямована на задоволення потреб клієнта. Отже, все, що не додає цінності для споживача, класифікується як втрати і має бути усунуто. Вважається, що якщо якась дія, процес, операція не додає цінності продукції з точки зору споживача, то це вважається втратою для підприємства, яка приносить збитки.

Втрати можуть бути першого і другого порядку. До втрат першого порядку належить все те, чого неможливо уникнути, хоч це і не приносить цінності для клієнта. Як приклад – це здійснення охоронної діяльності чи ведення бухгалтерського обліку. Жоден з цих допоміжних бізнес-процесів не додає цінності продукту, але є необхідними для забезпечення діяльності компанії.

Втрати другого порядку можливо уникнути. До них відносять (Морщеник, 2014):

- перевиробництво;
- зайве, непотрібне транспортування;
- простої;
- надлишок запасів;
- наявність зайвих етапів обробки;
- недоцільне і неповне використання вмінь, навичок та досвіду персоналу.

Концепція «бережливого виробництва» частково поєднує в собі і методичні підходи «кайдзен», і концепцію «загального управління якістю». Успішними прикладами зарубіжних компаній, які у своїй практиці застосовували концепцію «бережливого виробництва», є, першочергово, компанія «Тойота», турецьке



представництво автовиробника Тойота «Тойота Мотор Мануфактуринг Туркіш», «Емерсон Електрик», корпорація «Оракл» тощо.

### **5. Концепція «Реінжиніринг бізнес-процесів»**

Основоположниками даної концепції є вчені, дослідники М. Хаммер та Дж. Чампі. На думку М. Хаммера, реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів з метою досягнення істотного поліпшення якості їх функціонування (Хаммер, 2000). Даний метод призводить до реорганізації організаційної структури управління підприємства в цілому. Реінжиніринг передбачає відмову від базових принципів побудови підприємств. Можливість використання цього методу обумовлена досягненнями в області опису наявних процесів, що відбуваються і наявністю програмних засобів реалізації опису, аналізу ефективності бізнес-процесів і розробки пропозицій по створенню принципово нових бізнес-процесів. Зазвичай в зарубіжних компаніях реінжиніринг бізнес-процесів має стрипкоподібний, радикальний характер, великі масштаби реалізації та реалізується з використанням сучасних інформаційних технологій.

За підходом Хаммера і Чампі процес реінжинірингу полягає в створенні нових бізнес-процесів. Метою проекту реінжинірингу за Давенпортом вважається кардинальне підвищення ефективності бізнес-процесів, а засобом – впровадження новітніх інформаційних технологій, хоча Давенпорт визнає, що організаційні й кадрові проблеми мають велике значення (Таранюк, 2011).

Основними принципами і прийомами реінжинірингу допоміжних бізнес-процесів є:

- об'єднання декількох робіт в одну;
- процес прийняття рішення є самостійним – цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємозв'язків по виконанні бізнес-процесу;
- роботи виконуються там, де це найбільш доцільно. Необхідно орієнтуватися на ефективність виконання бізнес-процесу, а не на закріплені норми та порядки;
- варіативність виконання процесів в залежності від ситуації та обставин, що склалися;

- мінімізація кількості робіт, які стосуються процесу моніторингу та контролювання, але не додають вартості організації;
- мінімізація кількості погоджень;
- поєднання централізованих і децентралізованих операцій.

Особливість реінжинірингу бізнес-процесів є перехід організацій з функціонально орієнтованих в орієнтовані на процес. Саме оптимізація внутрішніх бізнес-процесів як результат успішного реінжинірингу уможливорює збалансувати вимоги зовнішнього середовища та можливості внутрішнього середовища промислового підприємства: знизити витрати виробництва, оптимізувати використання ресурсів, підвищити якість продукції, підвищити ефективність виробництва, інакше кажучи, – бути конкурентоспроможним на ринку (Гвоздь, 2013).

Основними особливостями реінжинірингу бізнес-процесів є (Таранюк, 2018):

- розуміння та прихильність керівництва компанії цілям реінжинірингу – докорінним змінам та якісно нового покращення бізнесу;
- мотивація співробітників компанії, націленість на зростання, розширення діяльності фірми;
- добре організоване управління діяльністю компаній, цілеспрямованість у розробці, відмова від застарілих методів і підходів;
- наявність методологічної основи при проведенні реінжинірингу, використання досвіду реорганізованих підприємств та використання сучасних інформаційних технологій та впровадження інновацій.

Зокрема, *Banca d'America et d'Italia* в результаті розробки і впровадження концепції реінжинірингу відкрили 50 нових відділень, скоротили штат в кожному відділенні з 7–9 до 3–4 чоловік, скоротила час на завершення операцій з 2-х годин до 40 хвилин, і разом з тим, збільшила прибутковість в 2 рази, а число клієнтів зросло в 300 разів (Єршова, 2016). Реінжиніринг бізнес-процесів в компанії АйБіЕм Кредіт підвищив продуктивність праці в 100 разів та призвів до скорочення тривалості бізнес-процесів в 10 разів. При проведенні реінжинірингу в Ford Motors чисельність відділу по оплаті рахунків постачальників скоротилася з 500 до 125 осіб, в чотири рази (Хаммер, 2000). Ефективність застосування реінжинірингу бізнес-процесів при

управлінні організацією підтвердили у своїй діяльності безліч закордонних фірм, таких як: АйБіЕм, Кодак, Дженерал Моторс, Форд Моторс, Сіменс, Фольсваген тощо.

## **6. Концепція «Аутсорсингу»**

Це концепція передачі компанією частини її завдань або процесів стороннім виконавцям на умовах субпідряду. Це угода, за якою робота виконується людьми з зовнішньої компанії, які зазвичай є також експертами у цьому виді робіт (Кривов'язюк, Кулик, 2013). Головне завдання аутсорсингу – винести за рамки організації непрофільні і вузькоспеціалізовані бізнес-процеси.

Особливості аутсорсингу бізнес-процесів:

- скорочення витрат, так як підприємству не потрібно буде утримувати додатковий штат співробітників;
- зростання витрат теж можливе, але тільки за умови, якщо компанія передаватиме на аутсорсинг занадто багато бізнес-процесів;
- з точки зору реалізації стратегічних завдань аутсорсинг дає можливість сконцентрувати ресурси на основному виробництві. Крім цього, процес впровадження нових технологічних чи управлінських операцій теж буде значно полегшений;
- з технологічної сторони аутсорсинг відкриває доступ до більш високих технологій, так як якщо в штаті нема необхідних спеціалістів, то їх можна залучити за допомогою аутсорсингу;
- можливість втрати контролю над виконанням переданих на аутсорсинг допоміжних бізнес-процесів;
- зниження гнучкості управління;
- небезпека концентрації бізнес-процесів в одному місці;
- відсутність чіткої законодавчої бази щодо аутсорсингу;
- небезпека розголошення конфіденційної інформації чи порушення договірних відносин.

Концепція аутсорсингу є ефективною для вдосконалення управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання, оскільки вона сприятиме впровадженню інновацій та покращення результативності роботи.

Світовою тенденцією є залучення до управління підприємством так званих центрів сервісного обслуговування, які пропонують широкий спектр послуг, що в повній мірі здатні задовольнити потреби організацій в реалізації тих чи інших допоміжних бізнес-процесів. При цьому підприємство фокусує свою увагу на основній діяльності, не відволікаючись на непрофільні, але не менш важливі бізнес-процеси, які підтримують і дозволяють здійснювати основні. Основні і допоміжні бізнес-процеси на підприємствах є тісно пов'язані і ключовим для керівників є прийняття рішень для ефективного управління ними.

Спираючись на зарубіжний досвід управління допоміжними бізнес-процесами, можна стверджувати, що велика кількість іноземних підприємств передає непрофільні види діяльності на аутсорсинг в центри надання послуг. Одним з представників в цій галузі є Pricewaterhouse Coopers (PwC) – міжнародна мережа компаній, яка надає професійні послуги в області консалтингу та аудиту. Центри надання послуг фірми PwC є представлені в таких містах: Сан-Хосе (Каліфорнія), Бенгалуру (Індія), Катовіце (Польща), Колката (Індія), Шанхай (КНР), Маніла (Філіппіни), Белфаст (Північна Ірландія). Активна співпраця ведеться з Польщею, Чехією, Словаччиною, Україною, Угорщиною, Румунією. На початку 2018 року консалтингова компанія PwC розширила свою присутність в Україні завдяки відкриттю Центру надання послуг у Львові.

З досвіду підприємств, які використовували послуги як фірми PwC, так і інших подібних сервісних центрів, це забезпечує додану вартість підприємствам, економічну ефективність, високу якість обслуговування їхніх проектів. У 2017 р. бізнес-процеси, які найчастіше передавали для виконання в центр надання послуг PwC, розподілились таким чином (рис. 2.19):

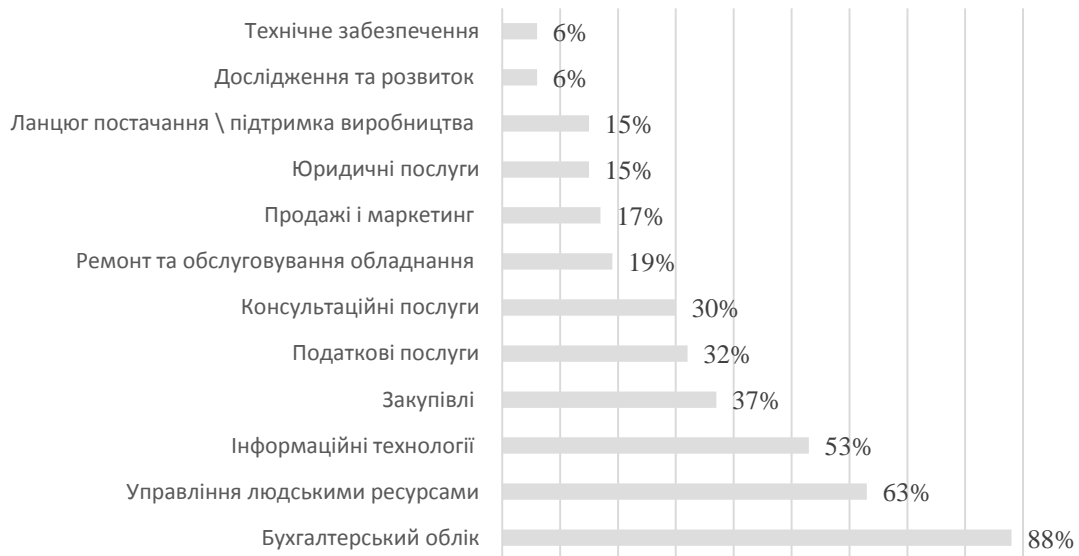


Рис.2.19. Бізнес-процеси, які найчастіше передавали для виконання в центр надання послуг РwC у 2017 р.

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Український форум центрів спільного обслуговування, 2018)

Більшість респондентів заявили, що вони повністю або частково досягли своїх початкових цілей (рис. 2.20).



Рис. 2.20. Рівень задоволеності компаній від передачі бізнес-процесів на аутсорсинг

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Український форум центрів спільного обслуговування, 2018)

Одним з важливих факторів успішного функціонування центрів надання послуг за кордоном є вдало підібраний персонал, який є компетентним і орієнтованим на

подальше вдосконалення. Нижче наведено перелік ключових позицій співробітників, який може змістити центр на новий рівень:

- обмін досвідом;
- сегментація ролей/позицій;
- багатофункціональне навчання;
- розвиток м'яких навичок;
- розвиток навичок автоматизації;
- розвиток функціональних навичок;
- планування кадрового резерву;
- врахування циклу продуктивності працівників;
- рекрутинг;
- визначення необхідних компетенцій та їх оцінка.

В результаті центр матиме потужний конвеєр для ролі експерта/керівника, буде гнучким у випадку змін, матиме великий досвід в разі розширення сфери діяльності, матиме готові рішення щодо вдосконалення процесу та його оптимізації.

Характерні ознаки центрів надання послуг:

- ефективність та покращення якості бізнес-процесів;
- спільне обслуговування досі є ключовим рушієм для підвищення ефективності роботи підприємства (близько 30% скорочення середнього часу обслуговування), поліпшення якості бізнес-процесів та зниження витрат (економія коштів понад 20%);
- різке зростання кількості центрів, які надають багатофункціональні бізнес-послуги:
  - компанії проводять багатофункціональну стратегію послуг замість того, щоб управляти різними окремими сферами;
  - розширення масштабу бізнес-процесу та функції.
- перехід до цифрових технологій та роботизованої автоматизації процесів, що веде до вищої продуктивності і якості послуг;
- гнучка здатність відповідати постійно мінливим бізнес-процесам;
- можливості для оптимізації бізнес-процесів;
- клієнтоорієнтований підхід (орієнтованість на задоволеність клієнтів);

– зменшення кількості помилок і, отже, вартості їх виправлення.

Іншим прикладом є передача допоміжних бізнес-процесів на реалізацію центру надання послуг компанією АСІНО. Прикладом успішного об'єднання підприємств є інтеграція компанії ФАРМА СТАРТ з компанією АСІНО. З моменту функціонування в Україні управління розглядало всі можливості оптимізації процесів та скорочення витрат на підприємстві. У 2016 р. було прийнято рішення про передачу деяких бізнес-процесів в відповідні центри надання послуг.

Станом на травень 2018 р. компанія АСІНО в Україні реалізує наступні допоміжні бізнес-процеси через центри надання послуг (рис. 2.21):

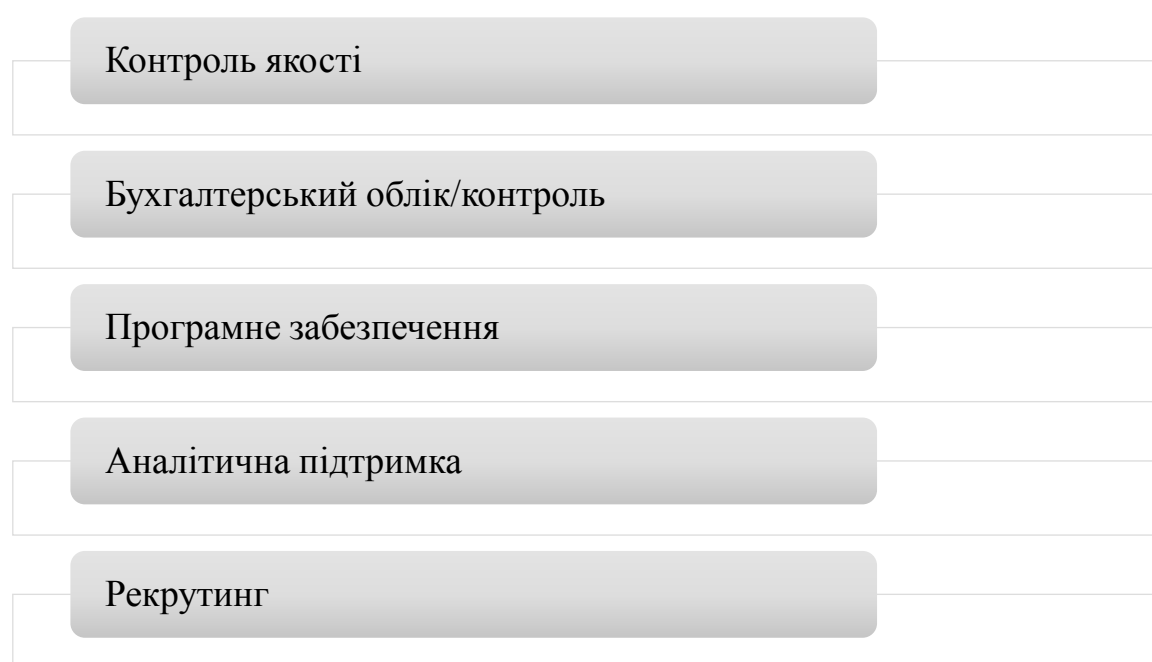


Рис. 2.21. Допоміжні бізнес-процеси компанії АСІНО, які передані на аутсорсинг

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Український форум центрів спільного обслуговування, 2018)

Основними проблемами, які вдалось вирішити за допомогою передачі зазначених на рис. 2.21 бізнес-процесів на аутсорсинг, є (Український форум центрів спільного обслуговування, 2018):

1. Скорочення термінів реалізації проектів (протягом 6-12 місяців замість 14-18 місяців). Це зумовлено можливістю зосередитись на виконанні основних бізнес-процесів, не відволікаючись на допоміжні, оскільки ними займався центр надання послуг.

2. «Придбання талантів» – забезпечення фірми висококваліфікованими працівниками, оскільки компанія Асіно провідну роль надає саме людським ресурсам (працівники з належним набором навичок – з широким кругозором, хороші командні гравці, які поділяють корпоративні цінності/культуру).

3. Гнучкість та швидка адаптація до змін зовнішнього середовища.

На прикладі простої операції – створення рахунку-фактури – розглянемо, які вигоди отримала компанія-замовник аутсорсингових послуг (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

### Результати передачі бізнес-процесу на аутсорсинг

Складові ефективності бізнес-процесу	До передачі	Після передачі
Швидкість відповіді клієнту	2-3 тижні	2-3 дні
Коефіцієнт помилки	7/місяць	0/місяць
Обробка одного елемента	15-20 хв	3-4 хв
Час реалізації проекту	5 місяців	2,5 місяці
Працівники, залучені до реалізації	5 осіб	3 особи

Примітка: розраховано та систематизовано автором на основі (Український форум центрів спільного обслуговування, 2018)

У таблиці 2.5 наведено порівняльну характеристику концепцій ефективного управління допоміжними бізнес-процесами в зарубіжних країнах.

Таблиця 2.5

### Порівняльна характеристика концепцій ефективного управління допоміжними бізнес-процесами в зарубіжних країнах

Критерії порівняння	Назва концепції					
	Постійного поліпшення процесів	Загального управління якістю	Бережливе виробництво	Кайдзен	Рейнжиніринг	Аутсорсинг
Ключові ознаки	Постійне вдосконалення всіх складових бізнес-процесу	Якість продукції, якість організування бізнес-процесів, якість роботи працівників	Бережливе і, водночас, ефективне використання ресурсів, мінімізація втрат часу, дублювання процесів	Постійне та безперервне вдосконалення бізнес-процесів	Радикальне перепроєктування бізнес-процесів	Передача бізнес-процесів на реалізацію контрагентам
Характер змін	Поступовий	Поступовий	Поступовий	Поступовий	Радикальний	Радикальний
Витрати	Середні	Середні	Малі	Середні	Високі	Високі



Продовження табл. 2.5

Країни	Японія, США, Південна Корея	Японія, Західна Європа, США	Японія, США, Туреччина	Японія, США	США, Західна Європа	Японія, США, Німеччина, Франція, Італія, Іспанія, Туреччина
Компанії-представники	Тойота, Ніссан, Дженерал Моторс, Фуджі Ксерокс Ко	Ніссан, Тойота, Моторола, Крайслер	Тойота, Оракл, Пелла	Ніссан, Хонда, Кенон	АйБіЕм, Кодак, Дженерал Моторс, Форд Моторс, Сіменс, Фольсваген	Тойота, Хонда, Крайслер, Ціско, Оракл, Самсунг
Переваги	Системний підхід до вдосконалення бізнес-процесів	Задоволеність клієнтів; підвищення іміджу фірми; висока якість; лояльність клієнтів; підвищення продуктивності праці	Оптимальне використання ресурсів підприємств; покращення по всіх напрямкам діяльності; зниження рівня витрат; залучення до процесу оптимізації виробництва кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача	Задоволення споживачів; раціональне використання ресурсів і устаткування; атмосфера взаємодопомоги і співробітництва	Короткий термін вдосконалення; кардинальне оновлення методів управління; інноваційність процесів	Кваліфіковане виконання бізнес-процесів; доступ до більш високих технологій
Недоліки	Тривалий процес вдосконалення	Значні інвестиції; значні витрати часу для організації в середині компанії	Вимагає навчання всього персоналу компанії; вимагає високої кваліфікації керівництва та працівників	Значні інвестиції; потрібно багато часу, щоб побачити ефект	Складність впровадження; значні витрати	Зниження гнучкості управління; небезпека концентрації бізнес-процесів

Примітка: систематизовано автором на основі (Козаченко, 2010; Онищенко, 2015; Безродна, 2017; Єршова, 2016; Таранюк, 2018; Український форум центрів спільного обслуговування, 2018)

Розглянувши та проаналізувавши застосування популярних концепцій ефективного управління допоміжними бізнес-процесами на практиці зарубіжними компаніями, можна зробити певні висновки. Стосовно концепцій управління бізнес-процесами можна виділити 2 підходи: еволюційний і революційний (рис. 2.22).

Еволюційний підхід до управління передбачає поступове, поетапне поліпшення бізнес-процесів впродовж всього циклу існування продукції, товару, послуги, проте обов'язково на систематичній основі. До нього відносять такі концепції: постійного

поліпшення процесів, загального управління якістю, бережливого виробництва, кайдзен.

Другий підхід – революційний (кардинальний) – веде до суттєвих, докорінних змін процесу та фундаментальних перетворень в організаційній структурі управління бізнес-процесами. До нього належить концепція реінжинірингу та аутсорсингу.

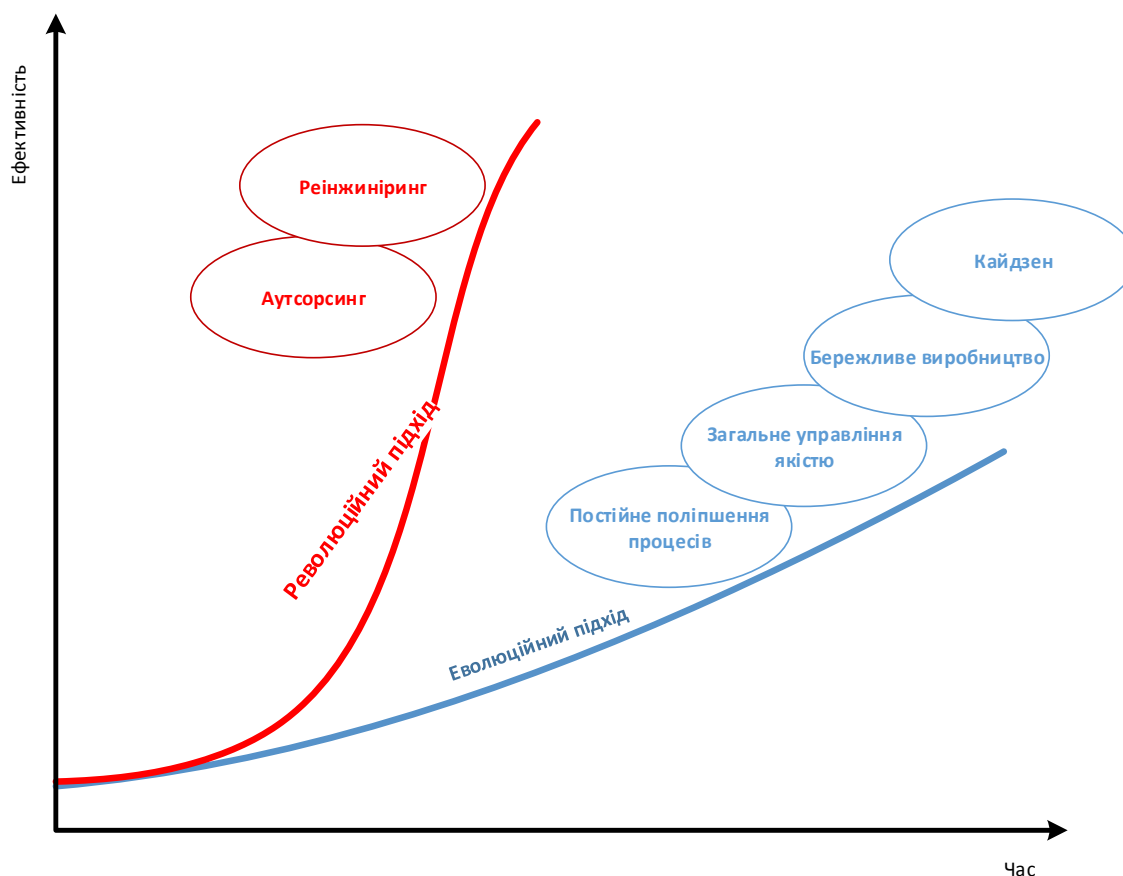


Рис. 2.22. Графічна інтерпретація підходів до управління допоміжними бізнес-процесами

Примітка: власна розробка автора

Застосування концепції аутсорсингу для управління допоміжними бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах є доцільним, так як дозволить вирішити безліч проблем, з якими стикаються керівники та покращить ефективність роботи компанії. Аутсорсингові компанії зазвичай володіють висококваліфікованими кадрами, інноваційними методами роботи та значним досвідом в реалізації тих чи інших бізнес-процесів.

## Висновки до розділу 2

За результатами аналізування стану управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях можна зробити наступні висновки:

1. Оцінювання ефективності управління допоміжними бізнес-процесами було проведено на ПАТ «Концерн-Електрон», що може слугувати прикладом виробничо-господарського об'єднання підприємств на Львівщині. У склад товариства входять: телевізійний завод «Електрон», завод «Полімер-Електрон», фінансово-лізінгова 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».

2. Проведена оцінка господарської діяльності виробничо-господарського об'єднання ПАТ «Концерн-Електрон» та ідентифікація дублювання допоміжних бізнес – процесів на підприємствах об'єднання. В результаті проведеного аналізу було виявлено негативні тенденції їх діяльності: низька продуктивність, зростання витрат, низька ефективність використання ресурсного потенціалу, велика частка допоміжних бізнес-процесів, що дублюються та неналежна якість їх виконання. Підприємства об'єднання не в повному обсязі використовують наявні можливості та потенціал, оскільки часто зосереджують свою увагу на непрофільних видах діяльності.

3. Проведено маркетингове дослідження підходів до управління ДБП на вітчизняних промислових підприємствах Львівщини, обсяг вибірки становить 108 респондентів – керівники середньої і вищої ланки управління. Дослідження спрямоване на великі (31%) та середні підприємства (42%) переробної промисловості, клієнтами яких є населення (41%), виробничі підприємства (26%) та підприємства-посередники (24%) і які виробляють товари широкого вжитку для населення (28%) і сировину та матеріальні ресурси для промисловості (25%). Найпріоритетнішими цілями на думку керівництва підприємств, з метою покращення їх діяльності є зниження витрат (23%), збільшення обсягів продажів (38%), залучення нових клієнтів (39%).

4. З метою укрупнення, всі допоміжні процеси запропоновано об'єднати в 4 групи, а саме: організаційно-адміністративні процеси; функціонально-цільові процеси; господарсько-обслуговувальні процеси; навчально-соціальні процеси. Розраховано питомі частки кожної групи допоміжних бізнес-процесів на підприємствах.

5. Запропоновано матрицю «Інноваційність ДБП-Складність ДБП», яка дає можливість провести класифікацію допоміжних бізнес-процесів на чотири групи за ступенем інноваційності-складності від найменш інноваційних і складних до найбільш інноваційних і складних та за допомогою встановлених критеріїв, а саме: ціни, високої кваліфікації персоналу, надійності та використання інноваційних підходів прийняти рішення щодо доцільності передачі тих чи інших допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг.

6. У ході дослідження вітчизняної та зарубіжної фахової економічної літератури проаналізовано основні підходи до управління бізнес-процесами з використанням світового досвіду, визначено їх особливості. 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. Подальше дослідження спрямоване на використання в управлінні допоміжними бізнес-процесами реінжинірингу та аутсорсингу.

## РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІННЯ ДОПОМІЖНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ У ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКИХ ОБ'ЄДНАННЯХ

### 3.1. Модель оптимізації допоміжних бізнес-процесів у виробничо-господарських об'єднаннях

Першим кроком аналізу бізнес-процесів є вибір серед них найбільш пріоритетних, оптимізація яких дасть найкращий результат. Для вирішення цього завдання пропонується використовувати наступні критерії пріоритетності (рис. 3.1):

- важливість бізнес-процесу;
- проблемність бізнес-процесу;
- можливість і вартість 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.

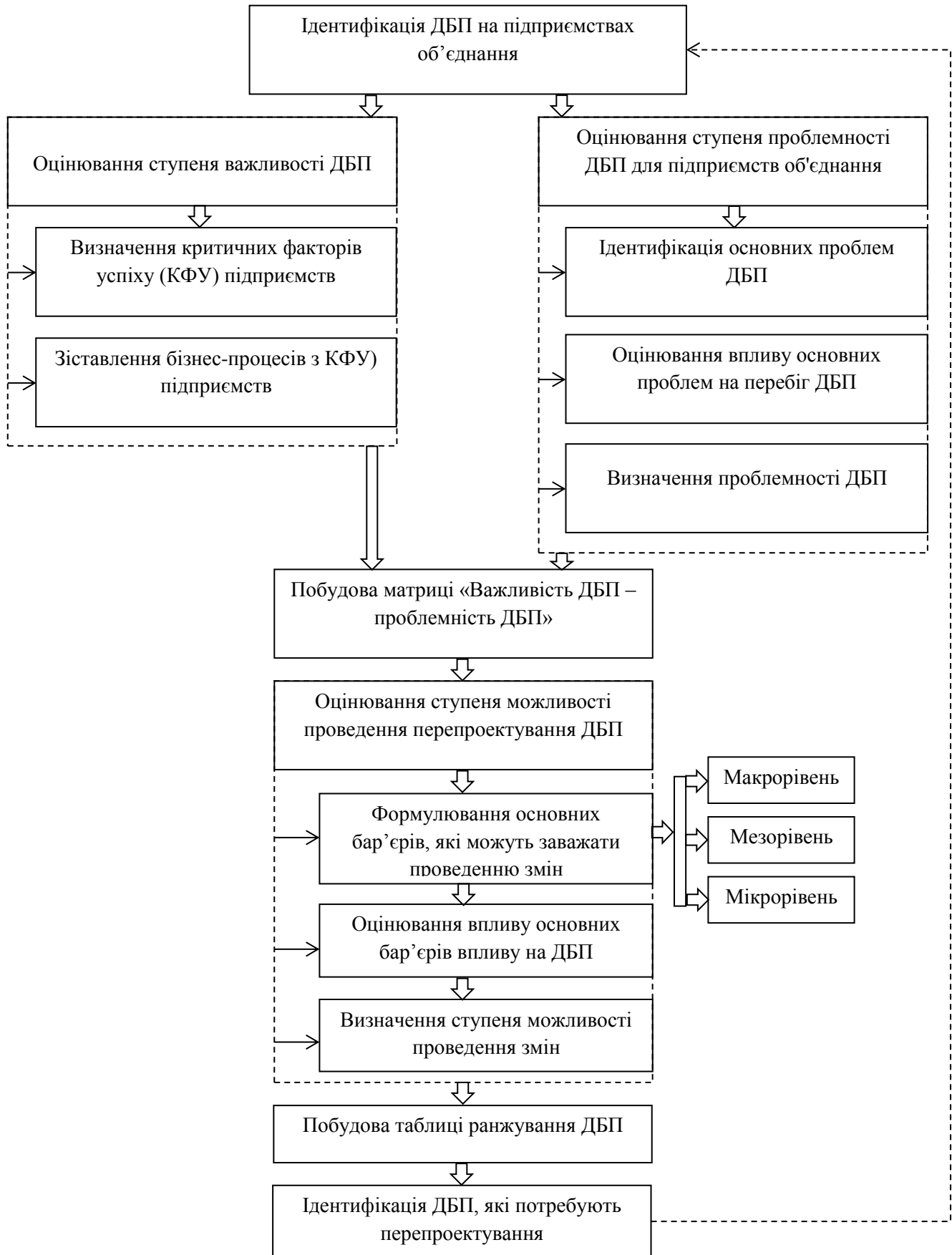


Рис. 3.1. Модель аналізування ДБП у виробничо-господарських об'єднаннях

Примітка: удосконалено автором (Шевчук, 2018)

Оцінювання ступеня важливості, проблемності та можливості проведення змін для кожного допоміжного бізнес-процесу дає можливість визначити порядок проведення їх ранжування та вибрати ті бізнес-процеси, які є найбільш пріоритетними для подальшого аналізування й оптимізування.

Об'єктом для апробації запропонованої методики є ПАТ «Концерн-Електрон». Розроблення матриці для ранжування допоміжних бізнес-процесів здійснюється методом опитування топ-менеджерів Концерну, що володіють системним баченням підприємств об'єднання та компетентні в процесах, що потребують оптимізації. Кожен топ-менеджер індивідуально заповнив дві анкети, в одній з яких він оцінив ступінь важливості всіх виділених бізнес-процесів, а в іншій – оцінив ступінь проблемності розглянутих допоміжних бізнес-процесів. Результати дослідження представлені в таблицях 3.1 і 3.3.

Розглянемо алгоритм оцінки критерію важливості бізнес-процесів (рис. 3.2).

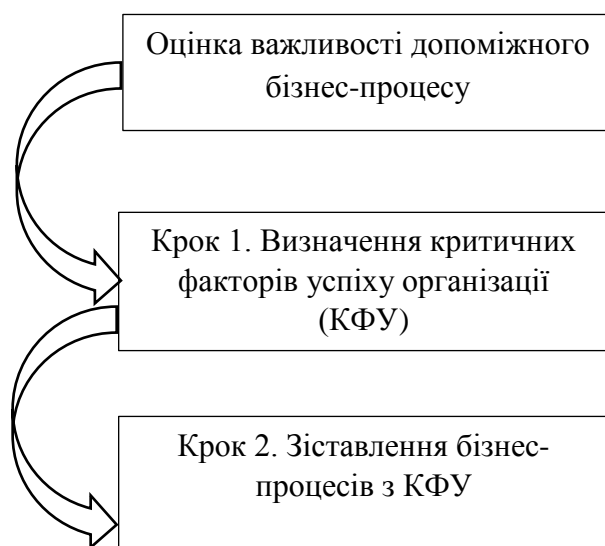


Рис. 3.2. Алгоритм оцінки критерію важливості бізнес-процесів

Примітка: удосконалено автором (Шевчук, 2018)

Першим кроком для визначення важливості бізнес-процесів є виокремлення критичних факторів успіху організації – КФУ. Це найбільш важливі стратегічні цілі підприємства, що сформовані на основі його місії і за тобою яких буде втілюватись стратегія організації. КФУ є визначальними для досягнення результативності або, навпаки, невдачі організації в ринковому середовищі, конкурентоспроможності та ефективності.

Важливу роль при визначенні критичних факторів успіху підприємства відіграють актуальні та прогнозовані тренди галузі. Організація має відслідковувати свій сегмент ринку настільки добре, щоб правильно виокремити ті чинники, які сприятимуть підвищенню рівня конкурентоспроможності. Некоректне визначення КФУ тягне за собою розробку помилкових стратегій і може навіть поставити під питання подальше існування підприємства. Критичні фактори успіху мають свої особливості в залежності від обраної галузі та виду діяльності. Більше того, ці чинники мають властивість змінюватися під впливом тих чи інших змін на ринку.

Перелік критерій, яким мають відповідати КФУ:

- бути співзвучними з стратегічними цілями підприємства;
- поєднувати тактичні і стратегічні фактори;
- відповідати завданням організації для реалізації її місії.

При цьому кожен перелічений фактор є необхідним, щоб організація досягнула поставленої місії, а сукупність факторів повинна сприяти її досягненню.

Другим кроком визначення ступеня важливості бізнес-процесів є їх зіставлення з критичними факторами успіху. Існує два підходи:

1. «Знизу вгору» або «від процесів до КФУ». Визначається, які КФУ підтримують той чи інший допоміжний бізнес-процес.
2. «Зверху вниз» або «від КФУ до процесів». Для кожного КФУ визначаються бізнес-процеси, які їх підтримують. Другий підхід допомагає виявити процеси, яких в компанії на даний момент не існує, але для реалізації стратегії вони необхідні.

В рамках другого підходу для кожного КФУ необхідно задати три взаємодоповнюючих питання:

1. Які бізнес-процеси повинні бути виконані особливо добре для впевненості в досягненні конкретного КФУ.
2. Які бізнес-процеси мають найбільший вплив на конкретний КФУ.
3. Які бізнес-процеси не тільки мають відношення до конкретного КФУ, а й важливі для нього.

Для наочного оформлення результатів другого кроку за оцінюванням важливості допоміжних бізнес-процесів, використовують матрицю зіставлення, стовпці якої



відповідають сформованим критичним фактором успіху, а рядки – допоміжним бізнес-процесам (на прикладі ПАТ «Концерн-Електрон») (табл. 3.1).

Було запропоновано наступні критичні фактори успіху для допоміжних бізнес-процесів:

КФУ-1 – команда професійних працівників із лідером;

КФУ-2 – оптимізація діяльності;

КФУ-3 – зосередженість зусиль на придбанні стійких позицій на ринку;

КФУ-4 – ефективність використання трудових ресурсів організації;

КФУ-5 – виконання поставлених завдань і угод у встановлені терміни;

КФУ-6 – висока якість товарів і послуг, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності;

КФУ-7 – інноваційність технологічного оснащення виробництва, що дає змогу забезпечувати достатній рівень якості товарів і послуг.

Таблиця 3.1

## Матриця зіставлення допоміжних бізнес-процесів і КФУ

		Критичні фактори успіху							Важливість (від 0-7)
		КФУ-1	КФУ-2	КФУ-3	КФУ-4	КФУ-5	КФУ-6	КФУ-7	
Допоміжні бізнес-процеси	Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм	+	+	+	+	-	+	-	5
	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	+	+	+	+	+	+	+	7
	Будівельні роботи	+	-	-	+	-	-	-	2
	Охоронна діяльність	+	+	+	+	-	-	+	5
	Прибирання приміщень та території	-	-	-	+	-	-	-	1
	Поточний ремонт та обслуговування обладнання	+	-	-	+	+	+	+	5
	Ведення бухгалтерського обліку	+	+	-	+	+	-	+	5
	Управління персоналом	+	+	+	+	-	+	-	5
	Утилізація продукції	+	+	-	+	-	-	+	4
	Проведення спеціалізованого навчання	+	+	+	+	+	+	-	6
	Маркетинговий комплекс	+	+	+	+	-	-	-	4
	Забезпечення канцтоварами	-	-	-	+	-	-	-	1

Примітка: сформовано автором

З матриці зіставлення допоміжних бізнес-процесів і КФУ, можна зробити висновок, що найважливішими допоміжними бізнес-процесами для ПАТ «Концерн-Електрон» за даними анкетування, є ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення, а також проведення спеціалізованого навчання. Важливими також є координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм, охоронна діяльність, поточний ремонт та обслуговування обладнання, ведення бухгалтерського обліку, а також управління персоналом.

Наступним кроком вибору пріоритетних бізнес-процесів є оцінка ступеня їх проблемності. Для цього потрібно оцінити за 5-бальною шкалою всі бізнес-процеси на предмет відповідності їх поточного стану бажаному. Значення 1 присвоюється найрезультативнішим і ефективним процесам, в яких відсутні проблеми і поточний стан яких відповідає бажаному. Значення 5 присвоюється бізнес-процесам в незадовільному стані, в яких є багато проблем, і розрив між бажаним і поточним станом даних бізнес-процесів є найбільшим серед розглянутої сукупності.

Для оцінки ступеня проблемності допоміжних бізнес-процесів рекомендується використовувати критерії, наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

## Критерії оцінки ступеня проблемності бізнес-процесів

Ступінь проблемності процесу	Критерії
Відмінний	Споживачі, аудитори та власники вважають, що вихід процесу в значній мірі позбавлений дефектів. Немає серйозних недоліків. Досягнуто серйозне поліпшення в роботі бізнес-процесу. Очікуються і плануються позитивні зміни в майбутньому.
Добрий	Було досягнуто значне поліпшення якості бізнес-процесу в порівнянні з вже розробленими критеріями відсутності дефектів. Очікуються і плануються позитивні зміни в майбутньому.
Задовільний	Використовувані в бізнес-процесі на даний момент процедури є ефективними, немає серйозних проблем. Проводяться заходи щодо поліпшення якості бізнес-процесів.
Не дуже добрий	Бізнес-процес має деякі недостатки, які вимагають вжиття заходів для їх виправлення. Недоліки можна виправити.
Поганий	Бізнес-процес неефективний або майже не діє. Наявні серйозні недоліки, що вимагають вживання заходів для їх виправлення.

Примітка: сформовано на основі (Дубініна, 2016)

Для підвищення якості результатів оцінки ступеня проблемності допоміжних бізнес-процесів, проведено їх попередню діагностику. В рамках проведення діагностики по кожному бізнес-процесу сформовано основні проблеми, оцінено їх вплив, на основі чого визначено експертним шляхом ступінь проблемності бізнес-процесу. Отримані результати зведені і представлені у вигляді таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

## Оцінка ступеня проблемності допоміжних бізнес-процесів

№	Допоміжні бізнес-процеси	Проблеми	Сила проблеми (за шкалою 1-5) 1-найменш сильна, 5-найбільш сильна	Проблемність (за шкалою 1-5) 1-найменш проблемний, 5-найбільш проблемний
1.	Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм	Недосконалість законодавчої бази	3	2
		Недостатня вмотивованість працівників	2	
2.	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	Значна бюрократизація	5	3
		Тривалість процесу	3	
3.	Будівельні роботи	Тривалість виконання бажає кращого	2	2
4.	Охоронна діяльність	Недостатня кваліфікованість персоналу	3	4
		Неналежна якість виконання	5	
5.	Прибирання приміщень та території	Відсутність належної техніки	3	2
6.	Поточний ремонт та обслуговування обладнання	Тривалий термін замовлення комплектуючих деталей	4	3
7.	Ведення бухгалтерського обліку	Значна бюрократизація процесу	2	4
		Допущення значної кількості помилок	5	
		Значні витрати	5	
8.	Управління персоналом	Недостатня вмотивованість працівників	2	3
9.	Утилізація продукції	Значна трудомісткість процесу	3	5
		Великі витрати	5	
		Недостатня кваліфікованість працівників	4	

Продовження табл. 3.3

10.	Проведення спеціалізованого навчання	Відсутність кваліфікованих працівників	4	4
		Недостатнє володіння новітніми програмами	4	
11.	Маркетинговий комплекс	Великі витрати на спеціалістів	4	5
		Недостатня ефективність проведених маркетингових кампаній	5	
12.	Забезпечення канцтоварами	Тривалість виконання бажань кращого	2	2

Примітка: сформовано автором

Наступним кроком після оцінювання ступеня важливості та проблемності допоміжних бізнес-процесів побудовано матрицю ранжування. Вертикальна вісь відображатиме ступінь важливості допоміжних бізнес-процесів, горизонтальна – ступінь їх проблемності. Відповідно кожний бізнес-процес матиме своє місце в полі матриці (рис. 3.3).

Важливість допоміжного бізнес-процесу (кількість КФУ)	7			Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення		
	6				Проведення спеціалізованого навчання	
	5		Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм; Будівельні роботи	Управління персоналом; Поточний ремонт та обслуговування обладнання	Ведення бухгалтерського обліку; Охоронна діяльність	
	4					Маркетинговий комплекс; Утилізація продукції
	3					
	2					
	1		Забезпечення канцтоварами; Прибирання приміщень та території			
		1	2	3	4	5
		Проблемність допоміжного бізнес-процесу				

Рис. 3.3. Матриця ранжування допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн-Електрон»

Примітка: сформовано автором на основі (Дубініна, 2016)

Ця матриця має три зони: зелену, жовту і червону. Бізнес-процеси, які потрапили в зелену зону (лівий нижній кут матриці), є найменш важливими і їх стан можна охарактеризувати як прийнятний; на даний момент часу їх аналізом і оптимізацією займатися не слід. До них відносяться такі допоміжні бізнес-процеси: забезпечення канцтоварами; прибирання приміщень та території. Бізнес-процеси, які потрапили в червону зону ближче до верхнього правого кута, є найважливішими і найбільш проблемними. Вони відносяться до категорії високого пріоритету, і їх удосконаленням слід зайнятися в першу чергу. В даному випадку це ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення; проведення спеціалізованого навчання; ведення бухгалтерського обліку; охоронна діяльність; маркетинговий комплекс та утилізація продукції.

Робота по поліпшенню бізнес-процесів в успішній організації ніколи не закінчується. Справа в тому, що поки одні бізнес-процеси поліпшуються фахівцями компанії і пересуваються до лівої межі матриці ранжування, інші бізнес-процеси погіршуються і рухаються в зворотному напрямку до правої сторони. Дана обставина викликана двома причинами. По-перше, у міру функціонування бізнес-процесів в них виникають і виявляються нові проблеми. По-друге, ступінь проблемності процесу визначається цільовими установками менеджерів, які беруть участь в опитуванні. Якщо керівництво починає підвищувати цілі і нормативи через свої амбіції чи вимоги ринку, то автоматично підвищується ступінь проблемності відповідності бізнес-процесів.

Після розробки двовимірної матриці ранжування, оцінюємо допоміжні бізнес-процеси за третім критерієм, а саме критерієм можливості проведення змін, який вказує на те, наскільки доцільно в бізнес-процесі провести зміни і скільки це буде коштувати. Бізнес-процес може бути одночасно важливим, проблемним, але проведення в ньому змін може бути недоцільним з огляду на його високу вартість, або тому, що це може призвести до інших негативних наслідків для організації.

Для оцінки ступеня можливості проведення змін сформулюємо основні бар'єри, які можуть зустрітися на шляху їх проведення. Варто зауважити, що виділяють бар'єри макро-, мезо- та мікрорівнів. Це бар'єри, які перешкоджають проведенню змін, і при їх розгляді розбивають на групи, основними з яких є:

1. Група бар'єрів «Фінанси». До них входять бар'єри, які потребують зайвих фінансових витрат, необхідних для перепроєктування бізнес-процесів. Також входять витрати, які компанія зазнає в поточному періоді, а також можливі інвестиції в нові технології і засоби.
2. Група бар'єрів «Персонал». Це ситуації, коли виникає опір змінам зі сторони співробітників. На подолання цих бар'єрів також потрібні фінансові ресурси. Опір чиниться найсильніше на початковій стадії реалізації змін, тому що деякі працівники відчують себе невпевнено і сприймають перетворення як загрозу. Виникають конфлікти, учасники яких згадують «старі добрі часи». У загальному випадку при їх усуненні можуть виникнути незворотні негативні наслідки для організації – звільнення цінних співробітників, погіршення морально-психологічного клімату і як наслідок зниження продуктивності праці тощо.
3. Група бар'єрів «Законодавство». До них належать бар'єри, що утруднюють проведення змін, які виникають зі сторони законодавства. Розгляд цих бар'єрів актуальний у випадку, якщо при оптимізації бізнес-процесів планується перерозподіл відповідальності між співробітниками організації або зміна принципів і схем мотивації, або скорочення персоналу.

Для конкретних організацій в конкретних умовах можуть бути притаманні і інші специфічні групи бар'єрів. Ці групи також потребують ідентифікації.

Керівництвом корпорації було визначено основні бар'єри по кожному виділеному бізнес-процесу та оцінено силу їх впливу за шкалою від одного до п'яти. Після цього було отримано ступінь можливості проведення змін по кожному бізнес-процесу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Оцінка можливості проведення змін в допоміжних бізнес-процесах

№ з/п	Допоміжні бізнес-процеси	Бар'єри	Сила бар'єру (по шкалі 1-5) 1-найменш сильна 5-найбільш сильна	Ступінь можливості проведення змін (по шкалі 1-5) 1-найменш можливий 5-найбільш можливий

Продовження табл. 3.4

1.	Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм	Законодавча база	3	3
		Персонал	3	
2.	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	Персонал	3	4
		Фінансові витрати	5	
3.	Будівельні роботи	Персонал	2	2
4.	Охоронна діяльність	Персонал	3	4
5.	Прибирання приміщень та території	Фінансові витрати	3	2
6.	Поточний ремонт та обслуговування обладнання	Фінансові витрати	3	3
7.	Ведення бухгалтерського обліку	Персонал	2	4
		Фінансові витрати	5	
8.	Управління персоналом	Персонал	2	3
9.	Утилізація продукції	Законодавча база	3	4
		Фінансові витрати	5	
10.	Проведення спеціалізованого навчання	Персонал	4	4
11.	Маркетинговий комплекс	Персонал	4	5
		Фінансові витрати	5	
12.	Забезпечення канцтоварами	Персонал	2	2

Примітка: сформовано автором

Наступним кроком для вибору допоміжних бізнес-процесів, які є найважливішими, найбільш проблемними і володіють високим ступенем можливості проведення змін є побудова таблиці ранжування (табл. 3.5). Підсумковий показник, що характеризує пріоритетність бізнес-процесу, обчислюється як сума трьох розрахованих раніше ступенів важливості, проблемності і можливості проведення змін.

Таблиця 3.5

Таблиця ранжування допоміжних бізнес-процесів

Допоміжні бізнес-процеси	Важливість (за шкалою 1-7) 1-найменш важливий 7-найбільш важливий	Проблемність (за шкалою 1-5) 1-найменш проблемний 5-найбільш проблемний	Можливість проведення змін (за шкалою 1-5) 1-найменш можливо 5-найбільш можливо	Пріоритетність=Важливість+Проблемність+Можливість (за шкалою 3-17): 3-найменш пріоритетний, 17-найбільш пріоритетний
Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм	5	2	3	10
Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	7	3	4	14
Будівельні роботи	5	2	2	9
Охоронна діяльність	5	4	4	13
Прибирання приміщень та території	1	2	2	5
Поточний ремонт та обслуговування обладнання	5	3	3	11
Ведення бухгалтерського обліку	5	4	4	13
Управління персоналом	5	3	3	11
Утилізація продукції	4	5	4	13
Проведення спеціалізованого навчання	6	4	4	14
Маркетинговий комплекс	4	5	5	14
Забезпечення канцтоварами	1	2	2	5

Примітка: сформовано автором

На основі проведеного аналізу, можна зробити наступні висновки: найвищий рівень пріоритетності мають такі допоміжні бізнес-процеси, як проведення спеціалізованого навчання; маркетинговий комплекс; ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення. На бал нижчу пріоритетність має процес утилізації, бухгалтерський облік та охоронна діяльність. Відповідно підприємству



варто зосередитись на оптимізації вище перелічених допоміжних бізнес-процесів, оскільки саме їх перепроєктування дасть найбільший результат.

### **3.2. Методи аналізування управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях**

Фінансово-господарська діяльність кожного підприємства об'єднання значною мірою залежить від ринкових перетворення у вітчизняній економіці, від зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування, потреб та очікувань потенційних клієнтів, діяльності фірм-конкурентів, мінливості та недосконалості законодавства, зв'язків з постачальниками тощо. Тому, створення системи стратегічних довгострокових цілей має відбуватися з урахуванням параметрів прогнозу можливих змін зовнішнього середовища та порівняння результатів даного прогнозу з параметрами стратегічного потенціалу підприємств.

Збільшення кількості підприємств у галузі сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності кожного окремого підприємства. Це зумовлено великою кількістю питань управління, що є актуальними для керівництва підприємств сьогодні. До них відносяться: збалансованість структури тих бізнес-напрямків, що є актуальними на сьогодні; диверсифікація діяльності підприємства; збереження існуючих та посилення здобутих позицій на ринку; ефективність процесу розподілу наявних ресурсів тощо. При управлінні диверсифікованими підприємствами, що мають в структурі власного бізнес-портфеля декілька бізнес-напрямків, подібні управлінські рішення приймаються керівництвом на корпоративному рівні ще на етапі формування та розроблення стратегії управління бізнес-процесами.

Сформована у такий спосіб система цілей, яка відповідає загальній стратегічній меті, містить і цілі стратегії управління портфелем замовлень разом з цілями маркетингової, інноваційної, інвестиційної, виробничої, збутової, цінової, продуктової та інших стратегій підприємства.

Формування комплексу альтернативних стратегій управління портфелем замовлень промислової продукції є завершальним етапом діагностики та аналізу бізнес-портфеля. Від того, наскільки точно вдасться передбачити напрямок розвитку

кожної окремої бізнес-одиниці і портфеля замовлень взагалі, буде залежати не тільки конкурентоспроможність підприємства, а й ефективність його фінансово-господарської діяльності.

З метою побудови ефективної системи управління та прийняття рішень щодо управління бізнес – процесами на виробничо-господарських об'єднаннях необхідно здійснити ґрунтовний процес аналізування бізнес – портфелю підприємств та ефективність його використання.

Сукупність різних видів економічних бізнес-напрямків, кожен з яких знаходиться на іншому етапі життєвого циклу, потребує різного ресурсного забезпечення та складає різні частини, що формують прибуток організації, називається бізнес-портфелем підприємства. Бізнес-портфель організації складають стратегічні бізнес-одиниці, що в залежності від рівня інтеграції підприємств можуть виступати і як окремі організації (наприклад, холдинги та фінансово-промислові групи), так і товарні одиниці, які складають асортиментну лінію підприємства (мова йде про виробничі підприємства) (Морщеник, 2014).

До ознак, що лежать в основі класифікації видів бізнес-портфелів, належать: профільність бізнес-напрямків для головної компанії, характер ризиків портфеля, мета його формування, склад портфеля, регіон, термін дії, галузева приналежність тощо.

Метод формування бізнес-портфеля обирається в залежності від його виду, оцінювання рівня збалансованості та розробленні стратегічних заходів щодо управління як його окремими елементами, так і бізнес-портфелем в цілому.

Важливим кроком для будь-якого підприємства є процес формування оптимального бізнес-портфеля, його структури. Часто вирішення поставленої задачі ускладнюється виникненням суперечностей між критеріями оптимізації. Саме тому визначальним при формуванні бізнес-портфеля організації є використання принципу збалансованості. Цей принцип дає можливість знаходити баланс між різними цілями підприємства.

Нижче наведена послідовність етапів процедури формування збалансованого бізнес-портфеля діяльності:

**1. Процес структуризації наявного портфеля бізнесів.** Виділимо основні види діяльності кожного з дочірніх підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» (рис. 3.4).

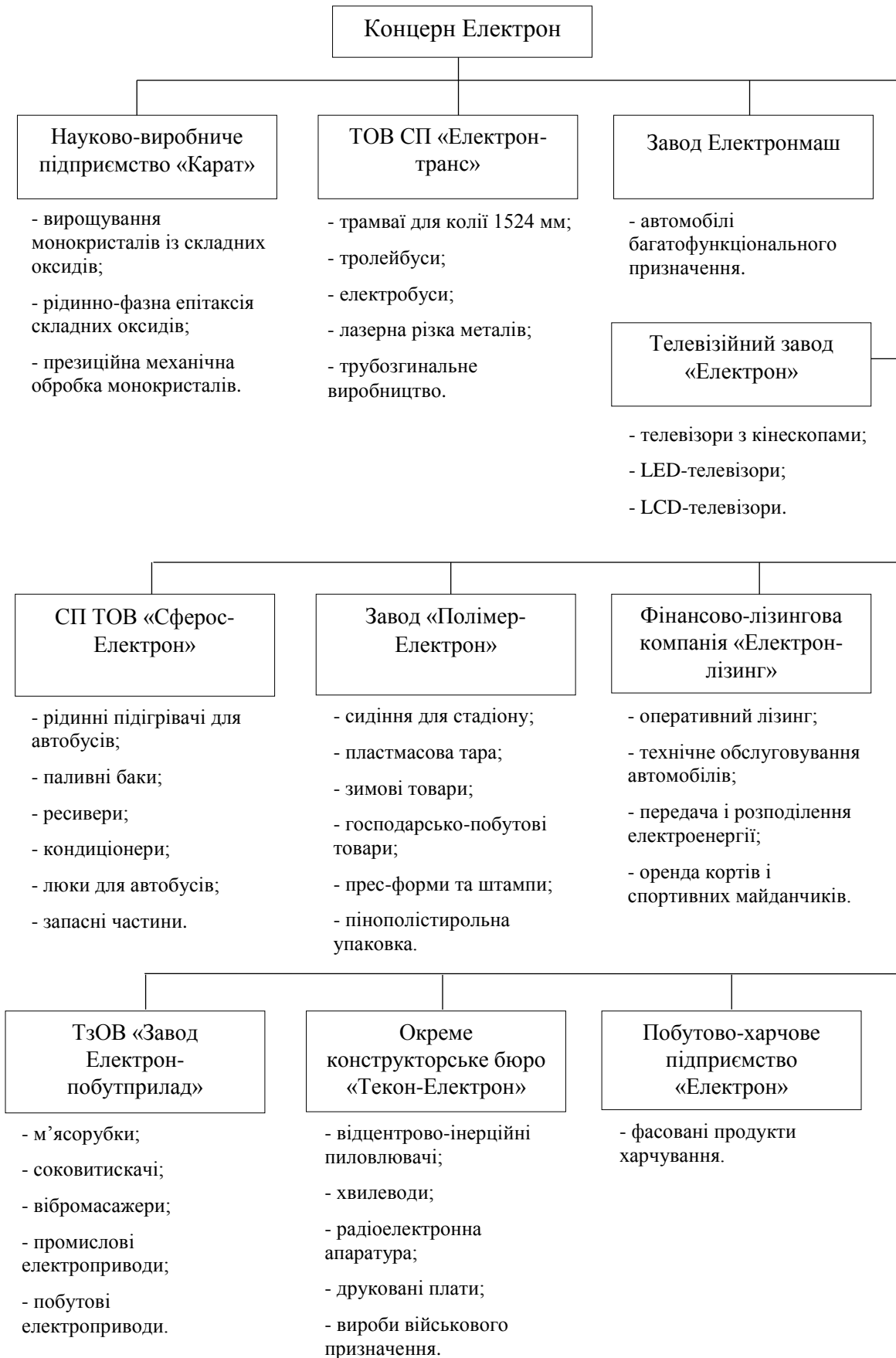


Рис. 3.4. Основні види діяльності підприємств ПАТ «Концерн-Електрон»

Примітка: сформовано автором на основі (Електрон, 2018)

Структурування бізнес-портфеля – це виокремлення його складових – стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). На їх основі варто проводити оцінку збалансованості. Кожна СОБ володіє своєю виробничою технологією, певним виокремленим колом клієнтів та конкурентів та управлінця, що здійснює керування її розвитком (Онищенко, 2015).

Вихідні дані для побудови поточного портфеля ПАТ «Концерн-Електрон» наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

## Вихідні дані для побудови поточного портфелю

№	Товари	Позначення	Відносна частка ринку	Темп приросту, %
1.	Автомобілі швидкої медичної допомоги типу В	СОБ1	0,05	0,2
2.	Телевізори Серій 962-999 LCD	СОБ2	0,01	3
3.	Телевізори Серій 981-989 LED	СОБ3	0,02	4
4.	М'ясорубки «Ельво»	СОБ4	0,40	1
5.	Соковитискач «ОК-2011»	СОБ5	0,10	1
6.	Вібромасажер «Ельво»	СОБ6	0,01	0,5
7.	Промислові електроприводи «ДПС-80»	СОБ7	0,23	3,5
8.	Побутові електроприводи «ПК-70»	СОБ8	0,08	1,5
9.	Високоманеврені малогабаритні комунальні автомобілі	СОБ9	0,15	7,5
10.	Вузькоколіїний трамвай	СОБ10	0,01	8,5
11.	Рідинні підігрівачі «DWB»	СОБ11	1,2	5,5
12.	Відцентрово-інерційні пиловловлювачі «Циклон»	СОБ12	0,91	2
13.	Кондиціонери Spheros для всіх типів автобусів	СОБ13	0,40	8,5
14.	Кліматичні системи для автотранспорту	СОБ14	1,13	2

Примітка: сформовано автором на основі (Електрон, 2018)

## 2. Діагностика поточної збалансованості портфеля бізнесу.

Процес оцінювання відповідності між наявним складом та структурою бізнес-портфеля та збалансованістю називається діагностикою поточного стану портфеля. Центральним моментом портфельного аналізу ПАТ «Концерн-Електрон за методом БКГ є визначення положення кожної стратегічної одиниці бізнесу (СОБ) на матриці «зростання-частка ринку».

Як видно з побудованої нижче матриці (рис. 3.5) портфель підприємства є незбалансованим. До категорії «грошові мішки» належить тільки СОБ14 (Ящики ТО),

чого звичайно не достатньо для розвитку «знаків питання»: СОБ9, СОБ10 і СОБ13. Проблемою є надто велика частка стратегічних одиниць бізнесу, що належать до «собак» – це СОБ1, СОБ2, СОБ3, СОБ4, СОБ5, СОБ6, СОБ7, СОБ8. СОБ12 (Відцентрово-інерційні пиловловлювачі «Циклон») знаходиться на межі між товаром-«собакою» і товаром-«грошовим мішком». Що ж стосується СОБ9 і СОБ10, то ці товари є новинками для даного підприємства, тому і належать до «знаків питання», проте вони мають високі перспективи.

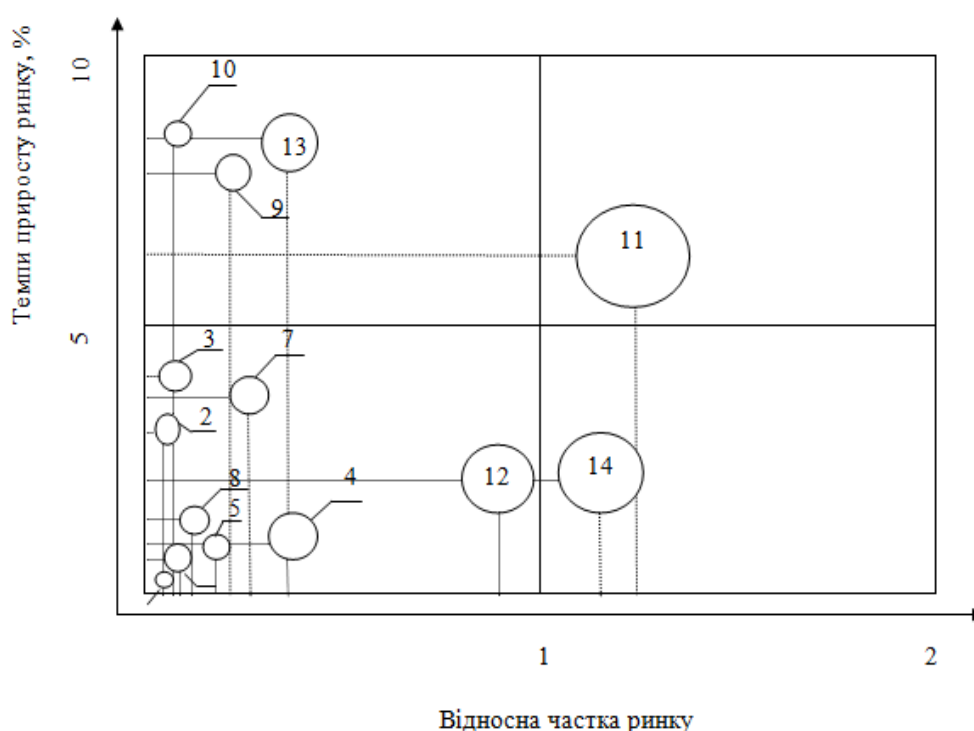


Рис. 3.5. Матриця «зростання – частка ринку» ПАТ «Концерн-Електрон» (поточний портфель)

Примітка: сформовано автором на основі (Електрон, 2018)

Дослідження результатів портфельного аналізу дає змогу встановити, які стратегії вибрати. Якщо цілі диверсифікованого підприємства є досяжними, то загальна стратегія не потребує істотних змін. У протилежному випадку невідповідність слід ліквідувати, вживаючи певні заходи.

### 3. Вибір збалансованого складу та структури бізнес-портфелю.

Завершальним етапом портфельного аналізу є розробка динаміка матриць, тобто побудова цільового (перспективного) портфеля видів діяльності (рис. 3.6). Врешті

решт обирається той варіант портфелю, який є максимально близьким до поняття збалансованості в рамках підприємства.

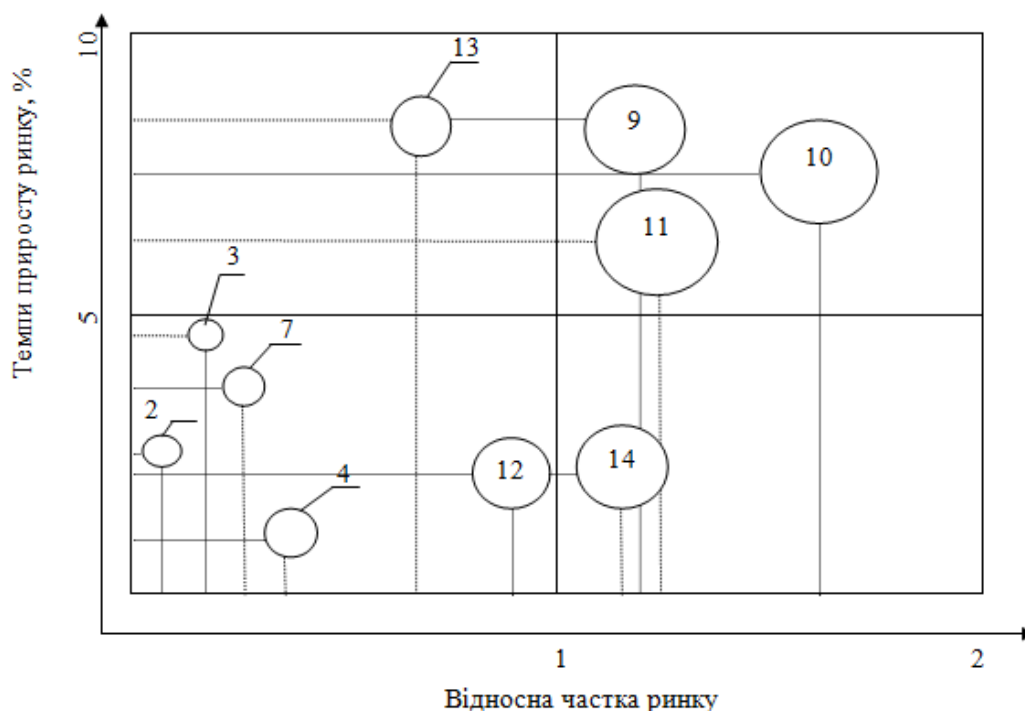


Рис. 3.6. Матриця «зростання – частка ринку» ПАТ «Концерн-Електрон» (цільовий портфель)

Примітка: сформовано автором на основі (Електрон, 2018)

Як видно з матриці, тепер цільовий портфель став більш збалансованим, проте, звичайно, в ньому залишається проблемні місця. Для оптимізації цільового портфеля було рекомендовано ПАТ «Концерн-Електрон» зосередитись на тих продуктах, в яких вони мають конкурентні переваги – це товари, призначені для продажу іншим підприємствам.

Проаналізуємо основні та допоміжні бізнес-процеси ПАТ «Концерн-Електрон».

Основними є бізнес-процеси, які складають основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів, допоміжними є бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес.

Чітке розмежування бізнес-процесів на основні та допоміжні дозволить забезпечити ефективну господарську діяльність підприємства, оскільки дасть змогу сконцентруватися на тих бізнес-процесах, які є пріоритетними, профільними для підприємства, а непрофільні бізнес-процеси дозволить передати аутсорсеру.

Основним видом діяльності ПАТ «Концерн Електрон» є виробництво, зокрема ТЗОВ СП «Електротранс» займається виробництвом міського електротранспорту, металообробкою та інструментальним виробництвом, завод «Електронмаш» виробляє багатофункціональні комунальні автомобілі та автомобілі швидкої медичної допомоги, СП ТОВ «Сферос-Електрон» займається виробництвом кліматичних систем для автотранспорту, науково-виробниче підприємство «Карат» виробляє матеріали для електроніки, завод «Полімер-Електрон» виготовляє вироби різного рівня складності з полімерних матеріалів та пінополістиролу, ТОВ «Завод Електронпобутприлад» займається виробництвом електродвигунів малої потужності промислового та побутового призначення, окреме конструкторське бюро «Текон-Електрон» займається розробкою, виробництвом, модернізацією та ремонтом радіоелектронної техніки військового призначення, телевізійний завод «Електрон» виробляє телевізори та електропобутову техніку. Фінансово-лізингова компанія «Електрон-Лізинг» надає послуги з фінансового та оперативного лізингу (оренди), спортивно-рекреаційні послуги, займається виробництвом та встановленням металопластикових конструкцій, ремонтом та технічним обслуговуванням автомобілів. Побутово-харчове підприємство «Електрон» займається фасуванням сипучих харчових продуктів.

Ідентифікація основних та допоміжних бізнес-процесів дочірніх підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» наведена в Додатку Б.

Охарактеризуємо основні виробничі процеси ПАТ «Концерн-Електрон»:

Вирощування монокристалів із складних оксидів – одержання кристалів діаметром до 110 мм і вагою до 40 кг; контроль маси кристалу, що росте, ваговим методом; проведення технологічних процесів у різноманітних газових середовищах; комп'ютерне управління процесом вирощування.

Рідинно-фазна епітаксія – розроблення технологій, які дозволяють одержувати нові високотехнологічні продукти (епітаксійні структури діаметром до 3-х дюймів (76,2 мм) складнозаміщених рідкісноземельних гранатів для різноманітних застосувань у сучасній електроніці).

Розробка технологій – процес від виникнення задуму до підтвердження можливості й доцільності створення виробів і матеріалів. Реалізація даного бізнес-процесу полягає у здійсненні фундаментальних наукових досліджень, результатами

яких є відбір нових ідей, що можуть стати підґрунтям для прикладних науково-дослідних робіт. На стадії проектних досліджень розробляються конструкція та технологія виготовлення, підбираються оптимальні матеріали на основі оптимізації співвідношення «витрати-якість». Від того, наскільки грамотно буде спроектований виріб та прораховані витрати на 90% залежить рівень його ресурсоемності продукції, її конкурентоспроможність та рентабельність.

Проведення наукових досліджень – це роботи, в результаті яких на основі використання інформації про можливості технічного втілення ідей створюють нові, досконаліші моделі конструкцій, засобів автоматизації, нові технологічні процеси тощо.

Трубозгинальне виробництво – виготовлення широкої гамми деталей з цільної труби та профілів з врахуванням ступеня пружності металу.

Механозаготівельне виробництво – виготовлення деталей та заготовок.

Зварювальне виробництво – порізка металів на лазерному комплексі з числовим програмним управлінням «TRUMF».

Фарбувальне виробництво – фарбування виробів, у тому числі крупногабаритних, у фарбувально-сушильних камерах.

Виготовлення вузлів та агрегатів для електротранспорту (імпортозаміщення) – освоєння виробництва трамвайних візків, систем керування тяговим обладнанням трамвая, тролейбуса і електробуса, зчіпних пристроїв для трамваїв та двохланкових тролейбусів й автобусів, передніх незалежних підвісок, інших вузлів та агрегатів.

Пластмасове виробництво – виготовлення продукції різних рівнів складності та розмірів – від найдрібнішої до найгабаритнішої. До неї можна віднести: телевізійні корпуси, монітори, сидіння для стадіонів та різних видів транспорту, складові елементи електричного обладнання та побутової техніки, фасонні частини для поліетиленових труб діаметром від 50 до 400 мм (водопроводи, газопроводи, інженерні системи) тощо. Основне місце в асортиментній лінії продукції заводу належить виробництву пластмасової екологічної тари, що використовується на підприємствах сільського господарства, харчової та переробної промисловості.

Пінополістирольне виробництво заводу «Полімер-Електрон» базується на сучасному автоматизованому комплексі італійської фірми PROMASS, що виготовляє



вироби із спіненого пінополістиролу (EPS) (пакувальна тара для побутової техніки; конструкційні матеріали – термоблоки, теплоізоляційні матеріали тощо; декоративно-оздоблювальні елементи – багети, молдинги, розети тощо).

Інструментальне виробництво заводу «Полімер-Електрон» включає виробництво прес-форми для лиття пластмас та кольорових металів під тиском, точного лиття, формування реактопластів, пневмо- та вакуумного формування; штампів для: розділювальних операцій (вирубка, пробивка, обрізка, розрубка), формозмінюючих операцій (формування, гнуття, витяжка, розбортування), операцій суміщеної та послідовної дії (комбіновані).

Нестандартне виробництво заводу «Полімер-Електрон» спеціалізується на розробці та виготовленні нестандартної дрібносерійної продукції різного призначення з металевого прокату та листового матеріалу, пластмас та деревини.

Гальванопокриття – гальванічне покриття блискучим цинком дрібних та великих партій деталей наприклад валів, шпильок, метизів тощо.

Допоміжними бізнес – процесами ПАТ «Концерн-Електрон» є:

Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм – процес, який забезпечує якісну, своєчасну, професійну їх реалізацію.

Поточний ремонт та обслуговування обладнання – процес надання послуг по поточному та капітальному ремонту обладнання. Щорічні витрати машинобудівної промисловості на ремонт і обслуговування обладнання становлять 10-27% його початкової вартості, або ж 6-9% собівартості товару. Чисельність працівників, що займаються ремонтом, становить 21-31% від числа допоміжних робітників і 11-15% від сумарної чисельності працівників промислової галузі.

Будівельні роботи – це роботи, що виконуються на певному об'єкті при зведенні будівель і споруд.

Під управлінням персоналом розуміють діяльність, що покликана забезпечити ефективну роботу працівників організації. Елементами процесу управління персоналом є планування необхідної кількості трудового ресурсу, підбір працівників на відповідні посади, організування їх роботи, мотивування працівників.

Охоронна діяльність – це процес надання послуг щодо охорони майна. Іншими словами під цим поняттям розуміють забезпеченість цілісності переліченого

власником рухомого та нерухомого майна (будівель, споруд, територій, акваторій, транспортних засобів, валютних цінностей, цінних паперів), з метою попередження та/або недопущення прямих протиправних посягань на нього, недозволеного власником доступу до нього з метою збереження його фізичного стану (Охоронна діяльність).

Бухгалтерський облік – це процес виокремлення, оцінювання, документування, збереження, узагальнення та передачі інформації, що стосується діяльності підприємства, зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень (Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», 1999). До об'єктів бухгалтерського обліку належить майно організації, її зобов'язання, виробничо-господарські операції, що здійснює підприємство в процесі своєї діяльності.

Документообіг – це рух документів, починаючи від моменту їх створення чи отримання від інших організацій, опрацювання та використання за призначенням в певний час і в певному місці до моменту передачі в архів. Головним завданням якісного документообігу є прискорення руху документів. Ефективність даного процесу на пряму залежить від рівня його організування. Своєчасність отримання інформації для прийняття рішень користувачами теж залежить від процесу документообігу. Для ефективного ведення документообігу необхідне програмне забезпечення – сукупність програм системи обробки інформації і програмних документів, необхідних для експлуатації цих програм (Програмне забезпечення). Аналітика даних – це збір та обробка інформації, а також вміння розуміти причинно-наслідкові зв'язки, робити правильні висновки та прогнозувати розвиток ситуації.

Прибирання приміщень та території – повний комплекс робіт по прибиранню об'єкта.

Забезпечення канцтоварами – забезпечення витратними матеріалами та офісним приладдям необхідними для ефективної діяльності підприємства (папером, канцелярським приладдям, оргтехнікою та іншим інвентарем).

Утилізація продукції через комплекс технологічних операцій, спрямованих на її використання в якості вторинної сировини через втрату своїх першочергових корисних властивостей.

Проведення спеціалізованого навчання – процес опанування спеціальних знань та навичок з метою удосконалення власної діяльності, її оптимізації, підвищення ефективності та результативності роботи.

Маркетингова діяльність є сукупністю засобів маркетингу, таких як товар, ціна, розподіл, просування, структура яких сприяє досягненню стратегічної мети та вирішенню маркетингових цілей і завдань. Ідентифікація допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн-Електрон», що дублюються, наведена в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Ідентифікація дублювання допоміжних бізнес-процесів  
ПАТ Концерн-Електрон»

№ п/п	Підприємство	Допоміжні бізнес-процеси											
		Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення	Ведення бухгалтерського обліку	Охоронна діяльність	Поточний ремонт та обслуговування обладнання	Будівельні роботи	Управління персоналом	Утилізація продукції	Проведення спеціалізованого навчання	Прибирання приміщень та території	Забезпечення канговарами	Маркетингова діяльність
1.	Науково-виробниче підприємство «Карат»	+	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+
2.	ТЗОВ СП «Електротранс»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
3.	Завод «Електронмаш»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
4.	Телевізійний завод «Електрон»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
5.	СП ТОВ «Сферос-Електрон»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
6.	Завод «Полімер-Електрон»	-	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7.	Фінансово – лізингова компанія «Електрон-лізинг»	-	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+	+
8.	ТЗОВ «Завод Електронпобутприлад»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
9.	Окреме конструкторське бюро «Текон-Електрон»	-	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+
10.	Побутово-харчове підприємство «Електрон»	-	+	+	+	+	+	-	-	-	+	+	+
Загалом:		1	10	10	10	10	10	8	7	1	10	10	10

Примітка: власна розробка автора

Отже, можна зробити висновок, що найбільш повторюваними допоміжними бізнес-процесами ПАТ «Концерн-Електрон» є ведення документообігу, аналітика даних та програмного забезпечення; ведення бухгалтерського обліку; охоронна діяльність; поточний ремонт та обслуговування обладнання; будівельні роботи; управління персоналом; прибирання приміщень та території; маркетинговий комплекс та забезпечення канцтоварами.

Для комплексної оцінки рівня організування допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» використаємо метод експертного оцінювання (табл. 3.7).

Десятьом експертам було запропоновано оцінити визначені допоміжні бізнес-процеси, які, як видно з табл. 3.6, дублюються на підприємствах Концерну. В ролі експертів виступили керівники вищої ланки управління підприємств ПАТ «Концерн-Електрон».

Була запропонована наступна шкала оцінювання (в балах):

0-1 – дуже погано;

1-2 – погано;

3-4 – нормально;

3-4 – добре;

4-5 – дуже добре.

Експертне оцінювання підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» полягало у проведенні досліджень основних груп бізнес-процесів шляхом визначення ефективності допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн-Електрон». Це ведення бухгалтерського обліку (БО), оцінювання якості управління персоналом (УП), дослідження маркетингової діяльності (МД), здійснення охоронної діяльності (ОД), проведення ремонту та обслуговування (РО) та визначення рівня ведення документообігу, аналітики даних та програмного забезпечення (ДАПЗ) (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Вихідні дані для комплексної оцінки організування бізнес-процесів підприємств ПАТ  
«Концерн-Електрон»

№	ОД	БО	МК	ДАПЗ	РО	УП
1	4,7	4,8	4,6	1,7	3,1	3,4
2	3,8	3,5	2,6	2,2	4,1	3,3
3	4,2	2,7	3,5	2,3	4,4	3,5
4	3,8	3	2,7	3,8	4,5	3,2
5	2,8	4,2	2	2,1	3,7	2,3
6	3,1	2,2	4,1	2	3,5	4,2
7	2,5	1,4	1,8	1,8	2,7	2,9
8	3,6	4,8	3,9	2,5	2,9	4,1
9	4,9	4,7	3,9	3,1	4,1	4,4
10	4,8	4,1	4,9	3,9	3,9	4,5
$X_c$	3,82	3,54	3,4	2,54	3,69	3,58

Примітка: розраховано на основі (Мельниченко, Шеєнкова, 2015)

Отже, допоміжні бізнес-процеси на половині аналізованих підприємствах є доволі ефективними і організованими на високому рівні, оскільки їх середні оцінки переважно знаходяться в межах від 3,5 до 4,35 балів. Однак є підприємства, чия оцінка не перевищує 2,2 бала.

Метод відстані до еталону застосовується для критичного оцінювання ефективності допоміжних бізнес-процесів і підтвердженням раніше встановлених експертних оцінок. Для цього необхідно визначити еталонне підприємство по кожному окремому показнику і провести його порівняння з іншими підприємствами репрезентативної вибірки. Варто зауважити, що доцільно провести аналіз загальної відстані до еталону ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств, обравши за еталон експертну оцінку у сумі 5-ти балів. Порівняння показників здійснюється за формулою:

$$X_{ij} = a_{ij} / a_{\text{еталон}} \quad (3.1)$$

де  $a_{ij}$  – експертна оцінка окремого допоміжного бізнес-процесу окремого підприємства;

$a_{\text{еталон}}$  – значення еталону (5 балів).

Виконаємо детальні розрахунки відстані до еталону для кожного підприємства ПАТ «Концерн-Електрон».

Безпосередньо відстань до еталону ( $R_j$ ) розраховуємо за формулою:

$$R_j = (1 - x_{1j})^2 + (1 - x_{2j})^2 + (1 - x_{3j})^2 + \dots + (1 - x_{nj})^2 \quad (3.2)$$

Результати проведених розрахунків представлено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Відстань до еталону ефективності бізнес-процесів підприємств  
ПАТ «Концерн-Електрон»

№	ОД	Xi1	BO	Xi2	МК	Xi3	A	Xi4	PO	Xi5	УП	Xi6
1	4,7	0,94	4,8	0,96	4,6	0,92	1,7	0,34	3,1	0,62	3,4	0,68
2	3,8	0,76	3,5	0,7	2,6	0,52	2,2	0,44	4,1	0,82	3,3	0,66
3	4,2	0,84	2,7	0,54	3,5	0,7	2,3	0,46	4,4	0,88	3,5	0,7
4	3,8	0,76	3	0,6	2,7	0,54	3,8	0,76	4,5	0,9	3,2	0,64
5	2,8	0,56	4,2	0,84	2	0,4	2,1	0,42	3,7	0,74	2,3	0,46
6	3,1	0,62	2,2	0,44	4,1	0,82	2	0,4	3,5	0,7	4,2	0,84
7	2,5	0,5	1,4	0,28	1,8	0,36	1,8	0,36	2,7	0,54	2,9	0,58
8	3,6	0,72	4,8	0,96	3,9	0,78	2,5	0,5	2,9	0,58	4,1	0,82
9	4,9	0,98	4,7	0,94	3,9	0,78	3,1	0,62	4,1	0,82	4,4	0,88
10	4,8	0,96	4,1	0,82	4,9	0,98	3,9	0,78	3,9	0,78	4,5	0,9
Ri	3,82	0,902	3,54	1,166	3,4	1,199	2,54	1,627	3,69	0,910	3,58	0,994

Примітка: розраховано на основі (Мельниченко, Шеєнкова, 2015)

Як видно з проведених розрахунків (табл. 3.8), найбільшу відстань до встановленого еталону мають такі бізнес-процеси як ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення (1,627), маркетинговий комплекс (1,199) і бухгалтерський облік (1,166). Для цих підприємств характерними є досить низькі експертні оцінки по групах бізнес-процесів.

На основі розрахунків (табл. 3.9) побудуємо графічне зображення відстані до еталону підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» (рис. 3.7).

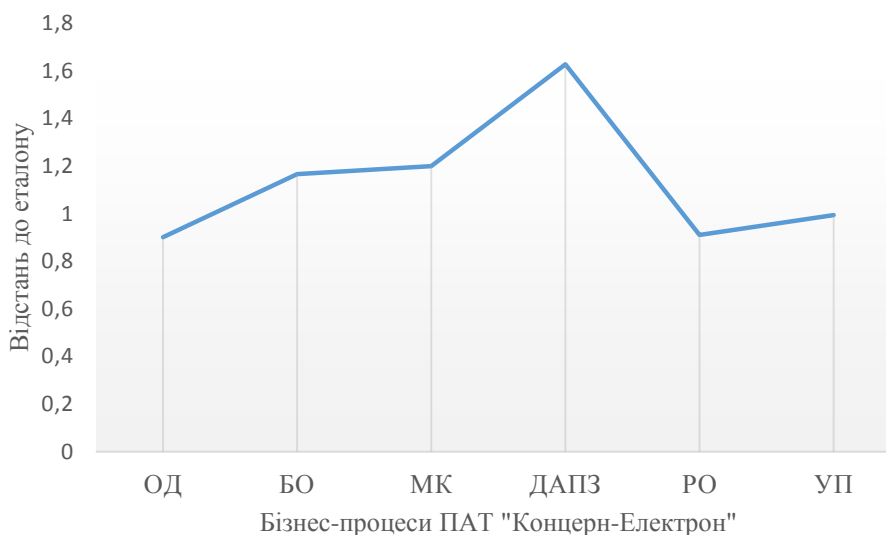


Рис. 3.7. Графічне зображення відстані до еталону підприємств ПАТ «Концерн-Електрон»

Примітка: розроблено автором

Таким чином, використовуючи дану методику, можна дати оцінку ефективності бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон». Як видно з графічного зображення (рис. 3.6), ефективність організування таких бізнес-процесів як охоронна діяльність, поточний ремонт та обслуговування обладнання та управління персоналом є вищою у порівнянні з іншими (крива відстані до еталону є наближена до горизонтальної осі, що означає більшу наближеність до еталону).

Отже, можна зробити висновок, що доцільним буде централізувати ведення бухгалтерського обліку, а розроблення маркетингового комплексу, ведення документообігу, аналітику даних та програмне забезпечення варто передати на аутсорсинг.

### **3.3. Механізм вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях та обґрунтування доцільності її реалізації**

Вибір оптимальної стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях пропонується реалізовувати за наступним порядком (рис. 3.8):

Етап 1 – ідентифікація допоміжних бізнес-процесів на підприємствах об'єднання.

Етап 2 – оцінювання ефективності допоміжних бізнес-процесів на підприємствах об'єднання та вибір стратегії управління за ними.

Етап 3 – розрахунок коефіцієнтів дублювання допоміжних бізнес-процесів на виробничо-господарському об'єднанні та вибір стратегії управління за ними.

Етап 4 – вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарському об'єднанні за критерієм витрат на забезпечення їх виконання.

Етап 5 – формування системи управління допоміжними бізнес-процесами.

Етап 6 – моніторинг ефективності стратегій управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарському об'єднанні.

Розглянемо більш детально поняття, які мають місце в запропонованому алгоритмі, а саме таксономічний коефіцієнт ( $I_i$ ), коефіцієнт дублювання допоміжних бізнес-процесів ( $K_{д}^i$ ), точка прийняття рішення ( $T_{пр}$ ).

Таксономічний коефіцієнт представляє собою синтетичну величину «рівнодіючу» всіх показників, які характеризують одиниці досліджуваної сукупності, що дозволяє лінійно впорядкувати її елементи (Плюта, 1980).

Коефіцієнт дублювання допоміжного бізнес-процесу характеризує середню кількість разів його виконання підприємствами виробничо-господарського об'єднання за певний період часу.

Точка прийняття рішення – забезпечення виконання допоміжних бізнес-процесів за умови однакових витрат при використанні різних стратегій управління.

На основі представленої вище порядку (рис. 3.8) запропоновано наступний механізм вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях (рис. 3.9).



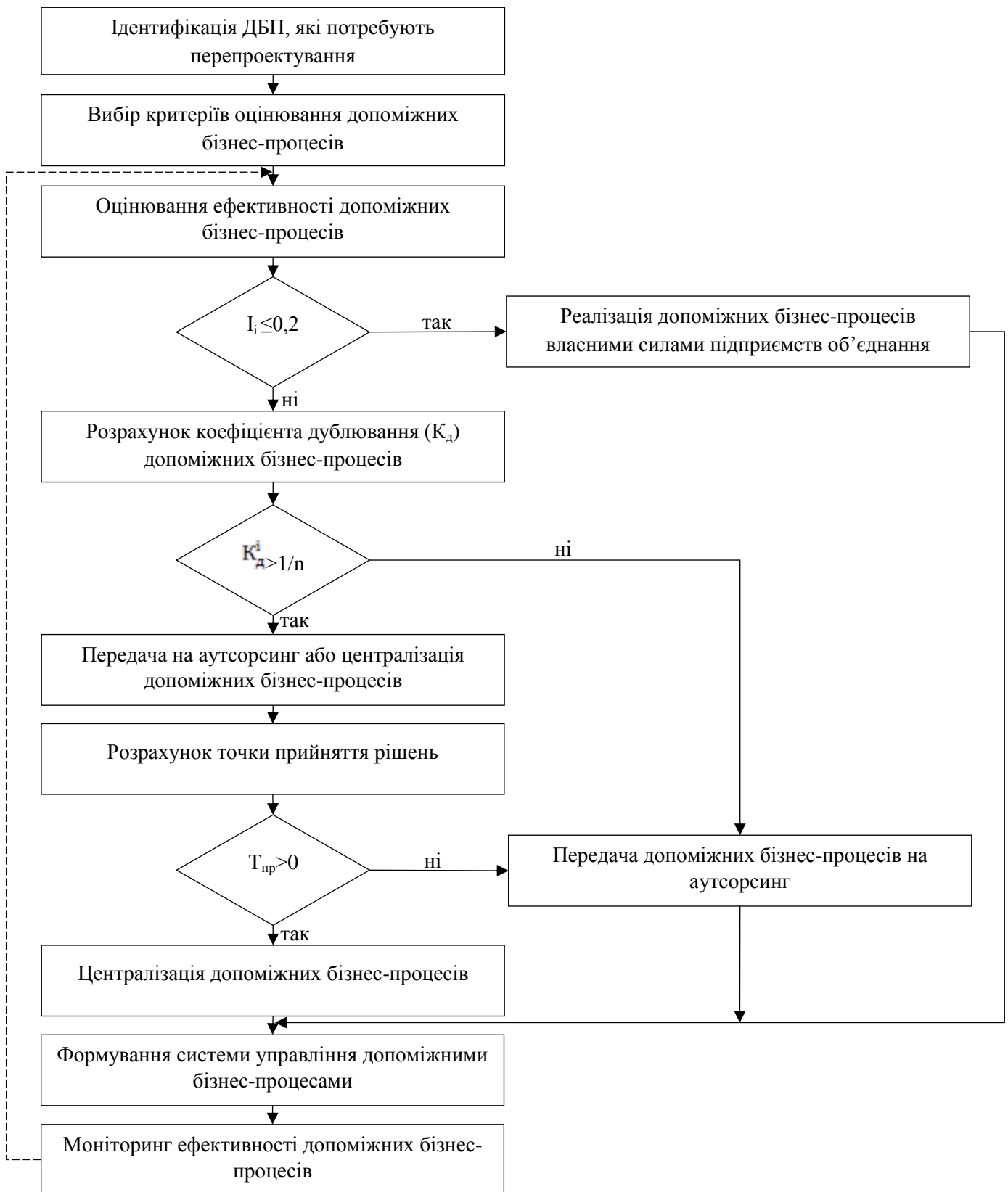


Рис. 3.8. Порядок стратегічного управління ДБП у виробничо-господарських об'єднаннях

Примітка: власна розробка

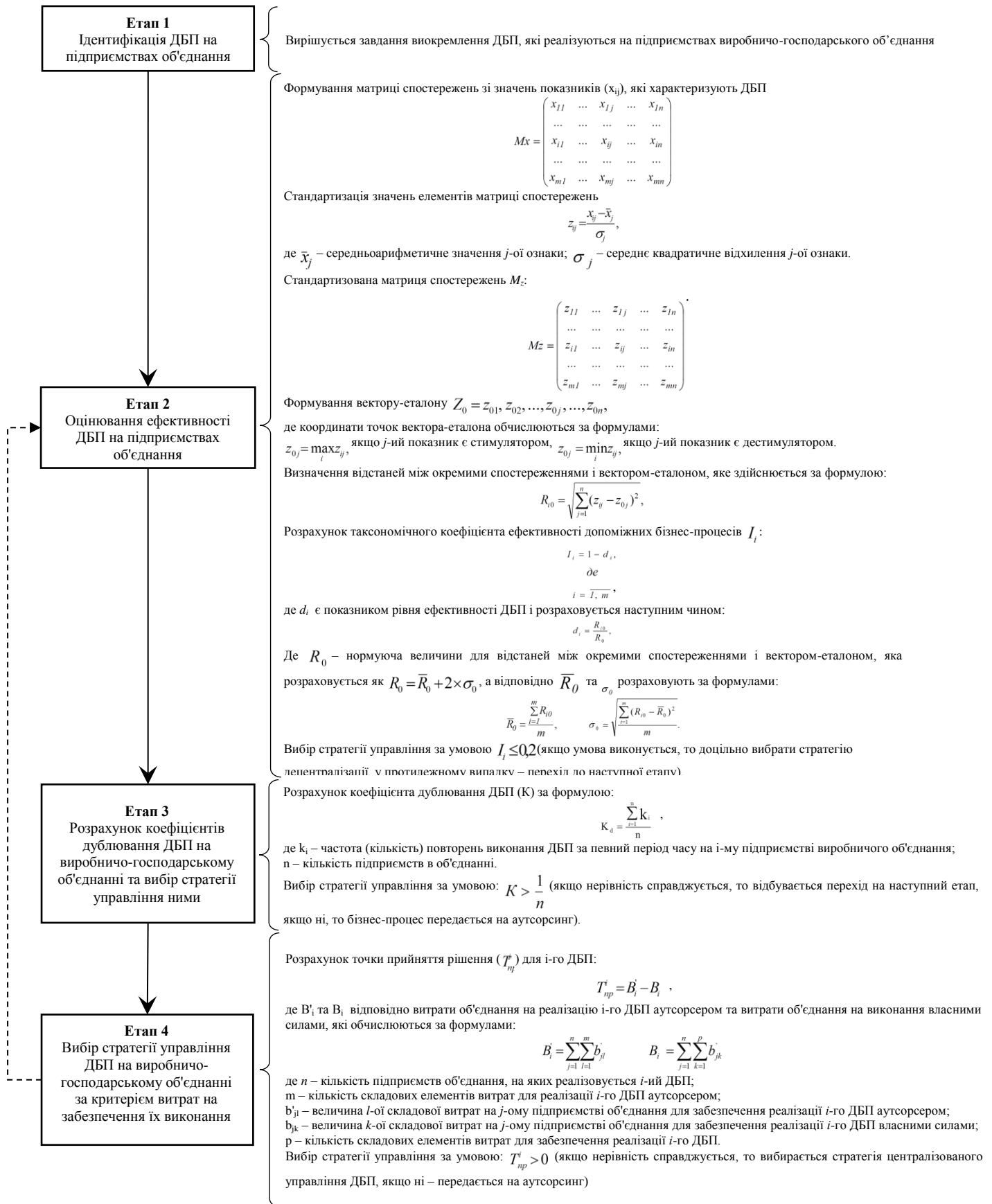


Рис. 3.9. Механізм вибору стратегії управління ДБП у виробничо-господарських об'єднаннях

Примітка: власна розробка

Більш детально розглянемо складові механізми управління допоміжними бізнес-процесами виробничо-господарських об'єднань.

На першому етапі проводиться ідентифікація допоміжних бізнес-процесів на кожному підприємстві об'єднання; складається їм характеристика.

На другому етапі відбувається процедура оцінювання ефективності ідентифікованих допоміжних бізнес-процесів на підприємствах об'єднання за допомогою розрахунку таксономічного коефіцієнта. Для цього визначаються спільні для ідентифікованих допоміжних бізнес-процесів фактори позитивного та негативного впливу на них, показники ( $x_{ij}$ ), яких характеризують його значення і є елементами матриці спостережень ( $M_x$ ):

$$M_x = \begin{pmatrix} x_{11} & \dots & x_{1j} & \dots & x_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{i1} & \dots & x_{ij} & \dots & x_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ x_{m1} & \dots & x_{mj} & \dots & x_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.3)$$

Наступним кроком є стандартизація значень елементів матриці спостережень, яка виконується за формулою:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{\sigma_j}, \quad (3.4)$$

де  $\bar{x}_j$  – середньоарифметичне значення  $j$ -ої ознаки;

$\sigma_j$  – середнє квадратичне відхилення  $j$ -ої ознаки.

Після стандартизації значень елементів матриці спостережень ( $M_x$ ) формується стандартизована матриця спостережень ( $M_z$ ):

$$M_z = \begin{pmatrix} z_{11} & \dots & z_{1j} & \dots & z_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{i1} & \dots & z_{ij} & \dots & z_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{m1} & \dots & z_{mj} & \dots & z_{mn} \end{pmatrix} \quad (3.5)$$

На наступному кроці формування вектору-еталону:

$$Z_0 = z_{01}, z_{02}, \dots, z_{0j}, \dots, z_{0n},$$

де координати точок вектору-еталона обчислюються за формулами:

$$z_{0j} = \max_i z_{ij}, \text{ якщо } j\text{-ий показник є стимулятором,} \quad (3.6)$$

$$z_{0j} = \min_i z_{ij}, \text{ якщо } j\text{-ий показник є дестимулятором.} \quad (3.7)$$

Визначення відстаней між окремими спостереженнями і вектором-еталоном, яке здійснюється за формулою:

$$R_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - z_{0j})^2}, \quad (3.8)$$

Розрахунок таксономічного коефіцієнта ефективності допоміжних бізнес-процесів  $I_i$  виконується за формулою:

$$I_i = 1 - d_i, \text{ де } i = \overline{1, m}, \quad (3.9)$$

де  $d_i$  є показником рівня ефективності допоміжних бізнес-процесів і розраховується наступним чином:

$$d_i = \frac{R_{i0}}{R_0}, \quad (3.10)$$

де  $R_0$  – нормуюча величини для відстаней між окремими спостереженнями і вектором-еталоном, яка розраховується за формулою:

$$R_0 = \bar{R}_0 + 2 \times \sigma_0, \quad (3.11)$$

Відповідно  $\bar{R}_0$  та  $\sigma_0$  розраховуються за формулами:

$$\bar{R}_0 = \frac{\sum_{i=1}^m R_{i0}}{m}, \quad (3.12)$$

$$\sigma_0 = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (R_{i0} - \bar{R}_0)^2}{m}} \quad (3.13)$$

Враховуючи отримані значення таксономічного коефіцієнта та умову  $I_i \leq 0,2$ , допоміжні бізнес-процеси для яких умова виконується залишаються в управлінні окремих підприємств об'єднання (стратегія децентралізації), а для інших – подальший пошук оптимальної стратегії управління.

На третьому етапі розраховуються коефіцієнти дублювання допоміжних бізнес-

процесів на підприємствах виробничо-господарського об'єднання та вибір стратегії управління ними.

Розрахунок коефіцієнта дублювання допоміжних бізнес-процесів ( $K$ ) за формулою:

$$Kd = \frac{\sum_{i=1}^n k_i}{n}, \quad (3.14)$$

де  $k_i$  – частота (кількість) повторень виконання допоміжного бізнес-процесу за певний період часу на  $i$ -му підприємстві виробничо-господарського об'єднання;

$n$  – кількість підприємств в об'єднанні.

Вибір стратегії управління за умовою:  $K > \frac{1}{n}$  здійснюється наступним чином, якщо нерівність справджується, то відбувається перехід на наступний етап, тобто подальший пошук оптимальної стратегії управління, якщо ні, то бізнес-процес передається на аутсорсинг (використовується стратегія передавання на аутсорсинг).

На наступному етапі здійснюється вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами за критерієм витрат на забезпечення їх виконання. Для цього розраховується величина точки прийняття рішення ( $T_{пр}^i$ ) для  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу:

$$T_{пр}^i = V'_i - V_i, \quad (3.15)$$

де  $V'_i$  та  $V_i$  відповідно витрати об'єднання на реалізацію  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу аутсорсером та витрати об'єднання на виконання власними силами, які обчислюються за формулами:

$$V'_i = \sum_{j=1}^n \sum_{l=1}^m b'_{jl}, \quad (3.16)$$

$$V_i = \sum_{j=1}^n \sum_{k=1}^p b_{jk} \quad (3.17)$$

де  $n$  – кількість підприємств об'єднання, на яких реалізовується  $i$ -ий допоміжний бізнес-процес;

$m$  – кількість складових елементів витрат для реалізації  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу аутсорсером;

$b'_{jl}$  – величина  $l$ -ої складової витрат на  $j$ -ому підприємстві об'єднання для забезпечення реалізації  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу аутсорсером;

$b_{jk}$  – величина  $k$ -ої складової витрат на  $j$ -ому підприємстві об'єднання для забезпечення реалізації  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу власними силами;

$p$  – кількість складових елементів витрат для забезпечення реалізації  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу.

Вибір стратегії управління за умовою  $T_{пр}^i > 0$  є наступним: якщо нерівність справджується, то вибирається стратегія централізованого управління допоміжними бізнес-процесами, якщо ні, то їх виконання передається на аутсорсинг, тобто використовується стратегія передавання на аутсорсинг.

На п'ятому етапі формується система управління допоміжними бізнес-процесами, тобто виконуються всі необхідні процедури з метою забезпечення ефективного виконання стратегій централізації, децентралізації та передавання на аутсорсинг.

Останній етап механізму – моніторинг ефективності стратегій управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарському об'єднанні, що передбачає відслідковування і оцінювання ефективності обраних стратегій управління бізнес-процесами.

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

Як було зазначено вище (табл. 3.7, п. 3.2), на підприємствах ПАТ «Концерн-Електрон» виконується 12 допоміжних бізнес-процесів, які мають різні частоту повторень, технологію організації, величину витрат, результативність тощо. Саме це і зумовлює пошук оптимальної стратегії їх управління з метою підвищення ефективності виконання.

Для оцінювання ефективності допоміжних бізнес-процесів пропонується скористатись таксономічним методом, який на відміну від експертного методу оцінки ефективності допоміжних бізнес-процесів є більш об'єктивним. Крім того, цей метод дає можливість отримати інтегральні показники ефективності допоміжних бізнес-процесів, виходячи з того, що показники, які їх характеризують є різними за значеннями, мають різну розмірність. Тобто, для оцінки ефективності допоміжних бізнес-процесів за певний період часу, використовуючи таксономічний метод, можна об'єднати значення декількох різнорідних показників, що їх характеризують, та розрахувати таксономічний показник ефективності.

Перш за все, було сформовано матрицю спостережень, елементами якої є значення показників, що характеризують допоміжні бізнес-процеси підприємств ПАТ «Концерн-Електрон». Для цього, виділено дві групи показників, а саме, групу факторів-стимуляторів, які мають позитивний вплив та групу факторів-дестимуляторів, які характеризуються негативним впливом на рівень ефективності допоміжних бізнес-процесів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**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

Продовження табл. 3.10										
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

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 впливає на рівень ефективності позитивно за рахунок використання сучасних, більш точних засобів виробництва;
- захист та мінімізація ризиків передбачає формування програми заходів щодо оцінки, попередження та зменшення впливу ризиків на виконання бізнес-процесу;
- вплив рівня організування на результативність є позитивним, 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.

На основі таблиці 3.9 сформована матриця спостережень (Додаток Д), розміром  $12 \times 10$ , яка включає в себе 10 оцінюваних параметрів, що різнобічно характеризують рівень ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон». З обраних для оцінки параметрів 7 є стимуляторами, а 3 – дестимуляторами.

Розрахунки таксономічних коефіцієнтів, які були виконані за допомогою алгоритм-програми, складеної в середовищі програмного пакету MathCAD (Додаток Е), показали, що таксономічний коефіцієнт рівня ефективності допоміжних бізнес-процесів складає для: координації 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.

Враховуючи отримані значення таксономічного коефіцієнта рівня ефективності допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» та умову  $I_i \leq 0,2$ , було визначено, що доцільно виконувати власними силами кожного підприємства наступні допоміжні бізнес-процеси: координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм, будівельні роботи, прибирання приміщень та території, поточний ремонт та обслуговування обладнання, управління персоналом, забезпечення канцтоварами. Ведення документообігу, аналітика даних та програмного

забезпечення, охоронна діяльність, ведення бухгалтерського обліку, утилізація продукції, проведення спеціалізованого навчання, маркетинговий комплекс було продовжено оцінювання за іншими критеріями з метою вибору оптимальної стратегії управління ними та підвищення рівня їх ефективності.

Наступним кроком продовження вибору стратегії управління допоміжними бізнес-процесами є розрахунок коефіцієнтів їх дублювання. Розрахунок коефіцієнтів дублювання виконано на основі проведеного дослідження та даних табл. 3.7 для наступних допоміжних бізнес-процесів:, використовуючи формулу 3.14.

Вихідні дані для розрахунку коефіцієнта дублювання та його значення представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Дублювання допоміжних бізнес-процесів підприємствами  
ПАТ «Концерн-Електрон»

Назва підприємства	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	Маркетинговий комплекс
Науково-виробниче підприємство «Карат»	4	365	12	–	–	2
ТзОВ СП «Електротранс»	2	365	12	2	-	1
Завод «Електронмаш»	2	365	12	2	-	1
Телевізійний завод «Електрон»	3	365	12	4	-	1
СП ТОВ «Сферос-Електрон»	3	365	12	4	-	2
Завод «Полімер-Електрон»	2	365	12	4	-	2
Фінансово-лізингова компанія «Електрон-лізинг»	4	365	12	-	-	1
ТзОВ «Завод Електронпобутприлад»	3	365	12	4	-	3
Окреме конструкторське бюро	4	365	12	1	-	1

«Текон-Електрон»						
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

Розрахунки коефіцієнтів дублювання допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн-Електрон» показують, що тільки для одного бізнес-процесу, а саме, проведення спеціалізованого навчання працівників не виконується умова  $K > \frac{1}{n}$ .

Тому для цього допоміжного бізнес-процесу варто використати стратегію передавання на аутсорсинг. Таке рішення може бути обгрунтоване наступними міркуваннями, по-перше, побутово-харчове підприємство «Електрон» забезпечує виконання бізнес-процесу власними силами не ефективно, по-друге, виконання його централізовано є економічно не доцільним, оскільки, це буде супроводжуватися найманням кваліфікованих фахівців для його виконання, забезпеченням засобами праці (приміщення, оргтехніка тощо), витратами на оплату праці.

Для всіх інших допоміжних бізнес-процесів, а саме, ведення документообігу, аналізу даних та програмного забезпечення; ведення бухгалтерського обліку; охоронної діяльності; утилізації продукції та маркетингового комплексу, умова виконується, то для них продовжується пошук оптимальних стратегій шляхом переходу на наступний етап. Саме, на цьому етапі вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами ПАТ «Концерн-Електрон», тобто стратегії централізації управління або стратегії передавання на аутсорсинг здійснюється за критерієм витрат, необхідних для забезпечення їх виконання.

Законодавство накладає зобов'язання на всі підприємства ведення бухгалтерського обліку. Цей процес повинен здійснюватись в трьох напрямках – фінансовому, податковому та статистичному. До основних завдань бухгалтерського обліку належить: формування повної, достовірної інформації, що стосується діяльності організації, її майнового положення; формування бухгалтерської звітності

для внутрішніх (керівництво, засновники, учасники, власники майна підприємства) та зовнішніх користувачів (інвестори, кредитори тощо).

Актуальним і доцільним є утримання власного кваліфікованого бухгалтерського штату для великих компаній, але великим недоліком в такому випадку є значні витрати, до яких відноситься заробітня плата працівників, програмне забезпечення, купівля професійної літератури, проведення навчання по підвищенню кваліфікації тощо. Одним з шляхів вирішення даної проблеми є передавання бухгалтерського обліку на аутсорсинг або створення спільного центру бухгалтерського обліку.

Виходячи з дослідження доцільності і можливості його передавання на аутсорсинг не відповідає з точки зору стратегії безпеки та конфіденційності інформації ПАТ «Концерн-Електрон». Тому залишається варіант використання стратегії централізації для даного допоміжного бізнес-процесу.

Централізація бухгалтерського обліку – це передача ведення бухгалтерського обліку підприємств в спільний центр з метою оптимізації бізнес-процесів. Це дозволяє компаніям забезпечити керованість процесу, знизити фінансові ризики, мінімізувати фінансові витрати.

Завданнями спільного центру обслуговування є:

- підготовка первинної документації за господарськими операціями;
- розроблення концепції обліку та проведення консультування;
- ведення бухгалтерського обліку у всіх регістрах;
- розрахунок заробітної плати і нарахування податків на фонд оплати праці;
- складання бухгалтерської звітності (розрахунки, декларації);
- здача звітності до податкової інспекції і позабюджетних фондів;
- представлення інтересів компанії в податковій інспекції та позабюджетних фондах.

Залежно від видів діяльності організації, від використовуваної організацією автоматизованої системи обробки документів і так далі складається вартість послуг з ведення бухгалтерського та податкового обліку.

Багато областей бухгалтерського обліку вимагають канцелярської роботи або можуть бути автоматизовані – наприклад, управління пенсійними планами і розрахунок заробітної плати. Оскільки вони не такі важливі для спільного

стратегічного розвитку компанії, їх доцільно передати, щоб фінансовий директор міг зосередитися на більш значущих питаннях, що впливають на рентабельність компанії або її становище на ринку.

Для ПАТ «Концерн-Електрон» утримання бухгалтерії потребує (табл. 3.12.) з урахуванням того, що на кожному підприємстві існує свій бухгалтерський відділ 5014791 грн. на рік.

Таблиця 3.12

Розрахунок бюджету забезпечення реалізації стратегії децентралізації ведення бухгалтерського обліку

Статті витрат	Розрахунок бюджету ведення бухгалтерського обліку, грн.
Оплата праці	4 000540
Відрахування в соціальні фонди (22%)	880118,8
Амортизація комп'ютерної та офісної техніки	45000
Інші витрати	89132,2
Разом витрат (за рік)	5014791
Кількість оброблених документів за рік (шт.)	68790
Середня вартість оброблення одного документа	72,9

Примітка: розраховано та систематизовано автором

Тому ПАТ «Концерн-Електрон» пропонується перейти на стратегію централізації ведення бухгалтерського обліку. Для цього необхідно створити Спільний центр обслуговування (СЦО) і перевести бухгалтерію усіх підприємств концерну на обслуговування даному центру.

Встановлено, що пропускна спроможність СЦО визначається кількістю співробітників СЦО, зайнятих виконанням облікових функцій, і їх навантаженням (кількістю оброблюваних ними документів у певний період часу), причому підвищення середнього навантаження співробітників призводить до збільшення частоти помилок, яких вони припускаються. Забезпечення оптимальної пропускну здатності СЦО пов'язане зі знаходженням балансу між потребою зниження витрат на обробку одного документа (мінімізації кількості співробітників) і необхідністю забезпечення належної якості функціонування СЦО (мінімізації кількості помилок).

Для вирішення завдання розрахунку оптимального навантаження запропоновано науково-методичний підхід, доведений до рівня відповідної оптимізаційної економіко-математичної моделі, яка дозволяє з урахуванням залежності між відсотком помилок і кількістю оброблюваних одним співробітником документів визначити оптимальну чисельність персоналу СЦО, зайнятого виконанням облікових функцій і, відповідно, рівень навантаження на одного такого працівника.

Розрахунок економічного ефекту наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок річного економічного ефекту реалізації стратегії централізації ведення бухгалтерського обліку ПАТ «Концерн-Електрон»

Показники	Значення
Стратегія децентралізації ведення бухгалтерського обліку	
Витрати, грн	5014791
Кількість оброблених документів, шт.	68790
Середня вартість обробки одного документа грн	72,9
Стратегія централізації ведення бухгалтерського обліку	
Витрати, грн	4037973
Середня вартість обробки одного документа, грн	58,7
Витрати на створення СЦО і передачу функцій, грн	520 000
Розрахункові витрати, грн	4557973
Сума економічного ефекту, грн	456818

Примітка: розраховано та систематизовано автором

Загальний річний економічний ефект від зміни стратегій управління допоміжним бізнес-процесом, а саме ведення бухгалтерського обліку ПАТ «Концерн-Електрон» становитиме 456,818 тис. грн.

Крім безпосереднього економічного ефекту, слід відзначити підвищення якості звітності, зменшення кількості помилок у звітах, оптимізацію взаємодії з контролюючими органами тощо.

Одним з важливих завдань є гарантування та забезпечення безпеки організації. Захист економічних інтересів підприємства може бути ефективним лише за умови об'єднання зусиль його працівників – адміністративних, інженерно-технічних, службових та робітничих.

Силова безпека підприємства (СБП) полягає у захисті особи та запобігання загрози її життю, здоров'ю, фінансовому благополуччю. Захист майна організації являє собою захист від кримінальних посягань. Під силовою складовою мається на

увазі забезпечення фізичної безпеки працівників організації та збереження їх майна. Зазвичай цю функцію виконує служба охорони. До її завдань належить: фізичний захист працівників, організування пропускового режиму, охорона будівель та приміщень, ліній зв'язку та устаткування, захист від несанкціонованого доступу, забезпечення режиму секретності.

Відділ служби охорони ПАТ «Концерн-Електрон» налічує 46 осіб, включно з начальником служби охорони. До обов'язків служби охорони належить:

- процес забезпечення і дотримання порядку та режиму роботи;
- огляд і прийняття під охорону офісних приміщень після закінчення робочого дня;
- моніторинг стану приміщень та об'єктів, що знаходяться під охороною;
- організування пропускового режиму;
- документальний і фейс-контроль працівників і відвідувачів;
- охоронне обслуговування паркінгів;
- при виникненні пожежі на об'єкті обов'язком охорони є виклик пожежної служби, до моменту її прибуття – вживання необхідних заходів щодо евакуації та гасіння пожежі;
- дотримання персоналом служби охорони визначеної форми одягу;
- дотримання комерційної таємниці щодо клієнтів, методів роботи, проблем, технологій тощо;
- використання й обслуговування систем відеоспостереження та охоронної сигналізації.

Утримання відділу служби охорони, щорічно, обходиться підприємству в середньому у 4700 тис. грн.

Витрати ПАТ «Концерн-Електрон» на реалізацію  $i$ -го допоміжного бізнес-процесу аутсорсером ( $B'_i$ ) та витрати на виконання власними силами ( $B_i$ ) обчислюються за формулами 3.16 та 3.17 та отримані результати для забезпечення ведення допоміжних бізнес-процесів представлено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

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

Розрахуємо величину точки прийняття рішень, використовуючи формулу (3.15):

$$T_{\text{пр}} = 4450 - 4700 = 250 \text{ (тис. грн).}$$

Оскільки  $T_{\text{пр}} < 0$ , тобто умова  $T_{\text{пр}} > 0$  не виконується, то більш ефективною стратегією управління охоронною діяльністю є передавання її на аутсорсинг спеціалізованій компанії. На сьогодні, існує велика кількість спеціалізованих приватних підприємств, що надають послуги з охорони об'єктів. Дані підприємства надають свої послуги за значно нижчими цінами ніж це обходиться ПАТ «Концерн-Електрон».

Окрім того, передавання охоронної діяльності на аутсорсинг забезпечить значну економії коштів, а саме в розмірі 250 тис. грн.

Проведене дослідження щодо ефективності реалізації допоміжних бізнес-процесами підприємствами ПАТ «Концерн-Електрон», показало, що маркетинговий комплекс є досить віддаленим від еталону і потребує зміни підходів щодо організування, наповнення, проведення тощо. Маркетингові заходи, проведені власними силами підприємств концерну давали малий ефект. Вдало проведені маркетингові заходи дозволяють збільшити величину доходу на 0,1-4%. Тому вбачається необхідним вирішення завдання щодо вибору стратегії управління маркетинговим комплексом: стратегії централізації чи стратегії передавання на



аутсорсинг.

Використовуючи формули 3.17, 3.16, було виконано розрахунок витрат для реалізації обидвох стратегій:

стратегія централізації

$$V = \sum \sum b_{jk} = 1230 + 270 + 1000 + 1000 = 3500 \text{ (тис. грн),}$$

де складовими витрат є витрати на оплату праці, відрахування в соціальні фонди, витрати на рекламу, витрати на заходи спрямовані на просування продукції;

стратегія передавання на аутсорсинг

$$V' = \sum \sum b'_{jl} = 3200 + 160 = 3360 \text{ (тис. грн),}$$

де складовими витрат є вартість надання послуг, витрати на процедуру передавання на аутсорсинг.

Значення точки прийняття рішення розраховується за формулою ():

$$T_{\text{пр}} = 3360 - 3500 = -140 \text{ (тис. грн).}$$

Таким чином,  $T_{\text{пр}} < 0$ , тобто умова  $T_{\text{пр}} > 0$  не виконується, то більш ефективною стратегією управління маркетинговим комплексом є передавання його на аутсорсинг спеціалізованій компанії.

Аналогічно було проведено розрахунки витрат і для допоміжних бізнес-процесів – ведення документообігу, аналізу даних та програмного забезпечення й утилізації продукції (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Витрати на забезпечення стратегій управління допоміжними бізнес-процесами ПАТ «Концерн-Електрон», тис. грн

Елементи витрат	Стратегія передавання на аутсорсинг	Стратегія централізованого управління допоміжними бізнес-процесами
Ведення документообігу, аналіз даних та програмне забезпечення		
Витрати на оплату праці	—	1800
Відрахування в соціальні фонди (22%)	—	396
Амортизаційні відрахування	—	55
Придбання програмного забезпечення	—	2000
Інші витрати	150	134
Вартість надання послуг	4350	—
Разом	4500	4385
Утилізація продукції		

Продовження табл. 3.15		
Витрати на оплату праці	–	720
Відрахування в соціальні фонди (22%)	–	158,4
Амортизаційні відрахування	–	85
Інші витрати	150	140
Вартість надання послуг	900	–
Разом	1050	1103,4

Примітка: розраховано та систематизовано автором

Для ведення документообігу, аналітики даних та програмного забезпечення значення точки прийняття рішення становитиме 115 тис. грн, що є більшим за 0, тому рекомендовано використання стратегію централізованого управління, відповідно для утилізації продукції значення точки прийняття рішення ( $T_{пр}=-53,4$ ) є меншим за 0, що показує доцільнішим використання стратегії передавання на аутсорсинг.

В ході апробації механізму управління ДБП виробничо-господарських об'єднань ПАТ «Концерн-Електрон» було запропоновано для координації виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм, будівельних робіт, прибирання приміщень та території, поточного ремонту та обслуговування обладнання, управління персоналом, забезпечення канцтоварами найдоцільніше використовувати стратегію децентралізації управління, для проведення спеціалізованого навчання, охоронної діяльності, утилізації продукції та маркетингового комплексу – стратегію передавання на аутсорсинг, а для ведення документообігу, аналізу даних та програмного забезпечення, ведення бухгалтерського обліку – стратегію централізованого управління допоміжними бізнес-процесами.

### Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертації здійснено обґрунтування інструментарію управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях. На основі здійснених досліджень можна зробити такі висновки:

1. Запропоновано модель аналізування допоміжних бізнес-процесів на виробничо-господарських об'єднаннях з метою вибору найбільш пріоритетних допоміжних бізнес-процесів за обраними критеріями пріоритетності (а саме: важливість бізнес-процесу; проблемність бізнес-процесу; можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу), оптимізація яких дасть найкращий результат.

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.

2. Для комплексної оцінки рівня організації допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» використано метод експертного оцінювання. Проведений аналіз дає підстави стверджувати про необхідність оптимізації та перегляду стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання. Для вирішення проблем за даною у роботі тематикою, у вітчизняному бізнесі необхідно застосовувати ефективні сучасні інструменти, які успішно зарекомендували себе у практичній діяльності провідних підприємств зарубіжних країн. Застосовані у роботі методи сприяють удосконаленню господарської діяльності у виробничо-господарських об'єднаннях і процесу управління в цілому.

3. Розроблено порядок вибору стратегій управління ДБП на виробничо-господарських об'єднаннях, в основу якого покладено авторський підхід щодо трьохкритеріального вибору стратегій управління допоміжними бізнес-процесами, а саме, за рівнем ефективності, коефіцієнтом дублювання та витратами. Такий підхід дозволить більш чітко та обґрунтовано здійснити вибір стратегій управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях.

4. На основі вище запропонованого порядку автором 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 й оптимізації управління допоміжними та обґрунтовано доцільність реалізації стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях.

5. Розроблений 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.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу теоретичних засад управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях, а саме дослідженню форм та особливостей діяльності об'єднань підприємств, економічної сутності допоміжних бізнес-процесів та стратегій управління ними, їх видів та ролі у забезпеченні ефективної господарської діяльності підприємства в умовах динамічного розвитку ринку та загострення конкуренції можна зробити наступні висновки:

Розглянуто сутність та особливості застосування процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю підприємства. Встановлено наявність різних думок щодо характеру і еволюції процесу прийняття управлінських рішень, а також уявлень про сутність бізнес-процесів. Визначено основні напрямки, в яких різними авторами інтерпретується ця категорія: як набір дій, вид діяльності, послідовність виконання завдань, комплекс робіт, потік операцій, набір заходів, господарський процес, сукупність процедур або функцій.

Дослідження форм та особливостей діяльності виробничо-господарських об'єднань дозволило визначити, що до їх основних переваг можна віднести: розширення сфери діяльності; збільшення основи 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. Це дозволяє оптимізувати діяльність підприємств, раціональніше використовувати наявні ресурси за рахунок їх об'єднання, збільшити масштаби функціонування організацій і в результаті досягнути суттєво кращих результатів.

Дослідження природи походження бізнес-процесу, його сутності та ключових ознак дозволило визначити дане поняття координовану сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних дій, які мають початок і кінець, що на основі синергічного ефекту, за допомогою наявних ресурсів, під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, за

рахунок управлінських рішень створюють кінцевий продукт та залежно від характеру операції беруть участь у формуванні доданої вартості.

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

У ході дослідження було виявлено широку варіативність класифікації бізнес-процесів, тому автором було узагальнено класифікацію допоміжних бізнес-процесів, яка відрізняється врахуванням цільового вектору, що дозволяє більш аргументовано визначити чинники впливу на вибір стратегії управління. На основі критичного аналізу й узагальнення існуючих підходів до структурування бізнес-процесів, враховуючи особливості діяльності на виробничо-господарських об'єднаннях, необхідно зауважити, що специфіка діяльності останніх дозволяє класифікувати бізнес-процеси за різними ознаками, однак основними критеріями, які необхідно враховувати під час оцінки бізнес-процесів є вартість, тривалість та якість.

На основі аналізу виявлено, що вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях є досить складним, оскільки потребує врахування великої кількості факторів. Не завжди одна і та ж стратегія буде доцільною для використання на підприємствах одного об'єднання, так як є певна специфіка діяльності, різні позиції на ринку, географічне розташування тощо. У ході дослідження автором виокремлено стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях: стратегія централізації, стратегія децентралізації, стратегія передавання на аутсорсинг, змішана стратегія. За результатами дослідження автором узагальнено та систематизовано основні їхні ознаки та чинники, переваги та недоліки і визначено їх вплив на процес вибору доцільної стратегії управління.

За результатами аналізування стану управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях можна зробити наступні висновки.

Оцінювання ефективності управління допоміжними бізнес-процесами було проведено на ПАТ «Концерн-Електрон», що може слугувати прикладом виробничо-господарського об'єднання підприємств на Львівщині. У склад товариства 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».

Проведена оцінка господарської діяльності виробничо-господарського об'єднання ПАТ «Концерн-Електрон» та ідентифікація дублювання допоміжних бізнес-процесів на підприємствах об'єднання. В результаті проведеного аналізу було виявлено негативні тенденції їх діяльності: низька продуктивність, зростання витрат, низька ефективність використання ресурсного потенціалу, велика частка допоміжних бізнес-процесів, що дублюються та неналежна якість їх виконання. Підприємства об'єднання не в повному обсязі використовують наявні можливості та потенціал, оскільки часто зосереджують свою увагу на непрофільних видах діяльності.

Проведено маркетингове дослідження підходів до управління ДБП на вітчизняних промислових підприємствах Львівщини, обсяг вибірки становить 108 респондентів – керівники середньої і вищої ланки управління. Дослідження спрямоване на великі (31%) та середні підприємства (42%) переробної промисловості, клієнтами яких є населення (41%), виробничі підприємства (26%) та підприємства-посередники (24%) і які виробляють товари широкого вжитку для населення (28%) і сировину та матеріальні ресурси для промисловості (25%). Найпріоритетніші цілі на думку керівництва підприємств з метою покращення їх діяльності: зниження витрат (23%), збільшення обсягів продажів (38%), залучення нових клієнтів (39%).

З метою укрупнення всі допоміжні процеси були поділені на 4 групи, а саме: організаційно-адміністративні процеси; функціонально-цільові процеси; господарсько-обслуговувальні процеси; навчально-соціальні процеси та виокремлено питому частку кожної групи допоміжних бізнес-процесів на підприємствах.

Запропоновано матрицю, яка дає можливість провести класифікацію допоміжних бізнес-процесів на чотири групи за ступенем інноваційності-складності

від найменш інноваційних і складних до найбільш інноваційних і складних та за допомогою встановлених критеріїв, а саме: ціни, високої кваліфікації персоналу, надійності та використання інноваційних підходів прийняти рішення щодо доцільності передачі тих чи інших допоміжних бізнес-процесів на аутсорсинг.

У ході дослідження вітчизняної та зарубіжної фахової економічної літератури проаналізовано основні підходи до управління бізнес-процесами з використанням світового досвіду, визначено їх особливості. 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. Подальше дослідження спрямоване на використання в управлінні допоміжними бізнес-процесами реінжинірингу та аутсорсингу.

У третьому розділі дисертації здійснено обґрунтування інструментарію управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях. На основі здійснених досліджень можна зробити такі висновки:

Запропоновано модель аналізування допоміжних бізнес-процесів на виробничо-господарських об'єднаннях з метою вибору найбільш пріоритетних допоміжних бізнес-процесів за обраними критеріями пріоритетності (а саме: важливість бізнес-процесу; проблемність бізнес-процесу; можливість і вартість проведення змін бізнес-процесу), оптимізація яких дасть найкращий результат.

У ході дослідження для комплексної оцінки рівня організації допоміжних бізнес-процесів підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» використано метод експертного оцінювання. Проведений аналіз дає підстави стверджувати про необхідність оптимізації та перегляду стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання. Очевидно, що для вирішення зазначених проблем у вітчизняному бізнесі необхідно застосовувати ефективні сучасні інструменти, які успішно зарекомендували себе у практичній діяльності провідних підприємств зарубіжних країн. Насамперед, застосовані методи мають удосконалювати як господарську діяльність на виробничо-господарських об'єднаннях, так і процес управління в цілому.



Розроблено порядок вибору стратегій управління ДБП на виробничо-господарських об'єднаннях, в основу якого покладено авторський підхід щодо трьохкритеріального вибору стратегій управління допоміжними бізнес-процесами, а саме, за рівнем ефективності, коефіцієнтом дублювання та витратами. Такий підхід дозволить більш чітко та обґрунтовано здійснити вибір стратегій управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях.

На основі вище запропонованого порядку автором 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 й оптимізації управління допоміжними та обґрунтовано доцільність реалізації стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях.

В механізмі управління допоміжними бізнес-процесами виробничо-господарських об'єднань підприємств відображено авторський підхід щодо оцінювання їх ефективності на основі використання таксономічного коефіцієнта, який дає можливість отримати інтегральні показники на основі різних за значеннями, розмірністю, кількістю, напрямом впливу характеристик бізнес-процесів та вибору стратегій управління за коефіцієнтом дублювання допоміжних бізнес-процесів, що характеризує середню кількість разів їх виконання підприємствами виробничо-господарського об'єднання за певний період часу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абутидзе, З. С., Александровская Л.Н., Бас В.Н. и др., 2003. Управление качеством и реинжиниринг организаций. - М.: Логос.
2. Авдей, О.К., 2012. Тенденції розвитку машинобудівного комплексу України: сучасний стан та перспективи. Розвиток фінансових методів державного управління національною економікою: зб. наук. праць ДонДУУ, Т. XIII, с. 143-147.
3. Акофф, Р. и Эмери, Ф., 1974. О целеустремленных системах. Москва.
4. Алькема, В.Г. та Сумець, О.М., 2008. Логістика: теорія та практика. Київ: ВД «Професіонал».
5. Андерсон Б., 2003. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. Переклад з англійської С.В. Ариничева. - М.: РИА «Стандарты и качество».
6. Андрушук, О.В., Кондратенко, Ю.В., Головченко, О.В., Ворона, Т.О. та Петрушен, М.В., 2014. Інформаційні технології та їх вплив на розвиток суспільства. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського, 1 (50), с. 42-47, [online]. Доступно: <file:///C:/Users/Guest/Downloads/Znprcvsd\_2014\_1\_7.pdf.> [Дата звернення 18 Лютий 2018].
7. Андрушків, Б.М. та Малюта, Л.Я., 2016. Економічна та майнова безпека бізнесу. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А. [online]. Доступно: <[http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17973/6/Ekonomichna\\_ta\\_majnova\\_bezpeka\\_biznesu.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17973/6/Ekonomichna_ta_majnova_bezpeka_biznesu.pdf)> [Дата звернення 14 Серпень 2017].
8. Ансофф, И. Стратегическое управление, 1989. - М.: Экономика.
9. Арьєв, С.А., Поцелуйко В.А., 2017. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Формування ринкових відносин в Україні, № 12 (199), с. 89–93.
10. Безродна, С.М., 2017. Управління якістю: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. – Чернівці: ПБКФ «Технодрук».
11. Березняцький, В., 2017. Класифікація бізнес-процесів автосервісних підприємств. Науково-технічний збірник «Вісник Національного транспортного університету», вип. 1 (37), с. 21–25.

12. Биннер, Х.Ф., 2009. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. – М.: Альпина Бизнес Бук.
13. Біловодська, О.А., Латунова, Д.А., 2013. Оцінка логістичного аутсорсингу інноваційно активного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, №3, с.13-23.
14. Бойчук, Н.Я., Орел В.В., 2016. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. Збірник наукових праць Національного технічного університету України «КПІ», випуск 17, с. 173-180.
15. Большаков, А.С., Михайлов, В.И., 2000. Современный менеджмент. Теория и практика. - СПб.: Питер.
16. Борщ, В.І., 2015. Оцінювання якості управлінського рішення як продукту управлінської діяльності. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, [online]. Режим доступу: <file:///C:/Users/%D0%B2%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F/Downloads/rectru\_2014\_1\_2\_21.pdf> [Дата звернення 2 червня 2017].
17. Бутинець, Ф.Ф., Давидюк, Н.М., Малюга, Л.В., Чижевська Ж.І., 2002. Бухгалтерський управлінський облік: підручник. – Житомир: ПП «Рута».
18. Виноградова, О.В., 2005. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: [монографія]. Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. –Донецьк : Вид. ДонДУЕТ.
19. Виноградова, О.В., 2006. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами". – Донецьк.
20. Воронков, Д.К., 2010. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В. Даля, 22 (II), с. 152–158.
21. Гайдей, О.О., 2012. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 3 (19), с. 71-75.
22. Гайдей, О.О., Лісун, Я.В., 2012. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика, 1, с. 472–479.

23. Гарафонов, О.І., 2013. Стратегічне управління: принципи та підходи до класифікації стратегій розвитку. Чернігівський науковий часопис, No 1(4), с. 49–58.

24. Гвоздь, М. Я., 2013. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник прискореного розвитку економіки. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управління, № 754, с. 135-138.

25. Гевко, О.Б., Шведа, Н.М., 2016. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент». – Тернопіль ФОП Паляниця В. А.

26. Герасимович, І.А., 2017. Концепція обліково-аналітичного забезпечення фінансового інжинірингу в управлінні сучасним підприємством / І.А. Герасимович // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія : Економіка, № 7, с. 84–90 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa\\_2017\\_7\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2017_7_18). [Дата звернення 22 червня 2015].

27. Герчанівська, С.В., 2012. Стратегічне управління як механізм забезпечення ефективного розвитку вітчизняних підприємств. Інноваційна економіка, №1, с. 79-81.

28. Голік, В.В., 2015. Стратегічний набір як ефективний інструмент забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Актуальні проблеми економіки, No 2(164), с. 15–24.

29. Гончар, О.І., 2015. Розробка стратегії розвитку потенціалу підприємства за умов глобалізації та євроінтеграції. Економіст, 1 (39), с. 49-52.

30. Гончарова, Л. О., 2013. Підвищення ефективності прийняття управлінських рішень на виробничому рівні. Економіка будівництва і міського господарства. [online] – Режим доступу: [http://donnasa.ru/publish\\_house/journals/esgh/2013-1/05\\_Goncharova.pdf](http://donnasa.ru/publish_house/journals/esgh/2013-1/05_Goncharova.pdf). [Дата звернення 9 червня 2016].

31. Гончарова, Л.О., 2013. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. ВІСНИК Київ. нац. ун-ту ім. Т. Шевченка, с. 78-82.

32. Горлачук, В.В., Яненко, І.Г., 2010. Економіка підприємства. Навчальний посібник. – Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили.

33. Горобчук, І.С., 2015. Аналіз підходів до визначення поняття «інтеграційна стратегія підприємства», [online]. Доступно:

<<http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/10/24.pdf>> [Дата звернення 10 червня 2017].

34. Господарський кодекс України. Документ 436-IV, чинний, поточна редакція — Редакція від 07.02.2019, підстава - 2473-VIII [online] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. [Дата звернення 9 лютого 2015].

35. Грабовецький, Б.Є., 2009. Економічний аналіз. - Київ: «Центр учбової літератури».

36. Граніна, В.І., 2003. Бізнес -нострадамуси . Контракти, 30, с. 28-29.

37. Грибик, І. І., Попадюк, Л. І. та Смолінська, Н. В., 2012. Сутність процесу управління змінами та особливості його ефективної реалізації в організаціях. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: «Логістика», 749, с. 384–388.

38. Григоращ, Т.Ф., 2016. Оцінювання рентабельності власного капіталу підприємств України за видами економічної діяльності. Ефективна економіка, 2, [online]. Доступно: <<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4793>> [Дата звернення 25 травня 2017].

39. Гриненко, В. В., 2018. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» (для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова.

40. Гринів, Л. В. та Вачіль, О. П., 2015. Методи оцінки ефективності прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Вісник Прикарпатського університету. Економіка. [online] Доступно: [file:///C:/Users/%D0%B2%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F/Downloads/Vpu\\_Ekon\\_2015\\_11\\_58.pdf1](file:///C:/Users/%D0%B2%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%96%D1%8F/Downloads/Vpu_Ekon_2015_11_58.pdf1). [Дата звернення 19 листопада 2018].

41. Гриньова, В.М., Таньков, К.М та Бахурець, О.В., 2010. Оптимізація виробничо-логістичних ланцюгів при формуванні коопераційних зв'язків. Харків: Вид. ХНЕУ.

42. Грінченко Р.В., 2018. Управління бізнес-процесами як основа формування бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств. Наукові записки Національного

університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал, No 9(37), с. 40–44. Острог : Вид-во НаУОА.

43. Груб'як, С.В., 2017. Сучасні аспекти розроблення і прийняття управлінських рішень Економіка і суспільство. [online]Доступно: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/33.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/33.pdf). [Дата звернення 20 листопада 2018].

44. Дегтяр'ова, І.Б., Харченко, М.О., 2016. Стратегія підприємства: конспект лекцій . – Суми : Сумський державний університет.

45. Дем'янюк, І.В., 2014. Управлінський аналіз як функція управління підприємницької діяльності. Регіональна бізнес-економіка та управління, № 2, с. 66–71 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu\\_2014\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2014_2_11). [Дата звернення 27 листопада 2017].

46. Денисенко, Л.О., Шацька, С.Є., 2012. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка», № 11. – [online]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>. [Дата звернення 17 листопада 2015].

47. Державна служба статистики України. [online]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

48. Діденко, О.Є., Войтюк, Д.К., 2014. Особливості прийняття управлінських рішень залежно від рівня стабільності діяльності підприємства. Технології та дизайн. [online]. Доступно: <http://knutd.edu.ua/publications/pdf/TD/2014-1/10.pdf>115. [Дата звернення 7 грудня 2015].

49. Дмитрієв, І.А., Курилова, Н.М., 2013. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. Сучасні проблеми економіки та підприємництва, 1 (20), с.102-106.

50. Довгань, Л.Є., Каракай, Ю.В., Артеменко, Л.П., 2011. Стратегічне управління: [навч. посіб.] 2-е вид. – К. : Центр учбової літератури.

51. Дорошкевич, Д.В., 2012. Застосування японської моделі лідерства на українських підприємствах з врахуванням менталітетних особливостей. Вісник НТУ. – К.: НТУ.

52. Дорошук, Г.А., 2016. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / за ред. С.К. Харічкова – Одеса: Бондаренко М.О.
53. ДСТУ ISO 9001:2009. Системи управління якістю [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.gereho.dp.ua/index/info\\_dstu\\_iso\\_9001-2009.html](http://www.gereho.dp.ua/index/info_dstu_iso_9001-2009.html). [Дата звернення 9 грудня 2016].
54. Дубініна, В.В., 2016. Раціоналізація управління бізнес-процесами підприємств: підходи та методи. Економічний простір, № 113, с.124-135.
55. Дубінський, С.В., 2013. Сучасні методи управління персоналом на машинобудівному підприємстві. Академічний огляд. Дніпропетровський університет ім. М.А. Нобеля, №1 (38), с.82–86.
56. Дудкін, П.Д., Мосій, О.Б., Владимир, О.М. та ін., 2015. Організаційна поведінка. Аспекти ефективного підприємництва. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А.
57. Єршова, О.Є., 2016. Зарубіжний досвід ефективного управління бізнес-процесами підприємств. ВІСНИК КНУТД №6 (105), Сучасні тенденції та проблеми управління. [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5922/1/V105\\_P066-079.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/5922/1/V105_P066-079.pdf). [Дата звернення 24 серпня 2017].
58. Єсіпова, К.А., 2010. Теоретичні засади управління бізнес-процесами туристичного підприємства. Економічні науки. Серія: Економіка та менеджмент: зб. наук. пр., вип. 7(26), ч.1, с. 40–52.
59. Єсіпова, К.А., 2012. Дослідження методів управління бізнес-процесами туристичних підприємств. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент»: зб. наук. праць / Луцький національний технічний університет, вип. 9(34), ч. 1, с. 111–120.
60. Загородна, О.С., Серединська, В.Б., 2016. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. [http://sophus.at.ua/publ/2016\\_12\\_14\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2016\\_12\\_14/biznes\\_processi\\_pidpriemstva\\_sutnist\\_ta\\_klasifikacija/136-1-0-2192](http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_processi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192) [Дата звернення 29 грудня 2018].
61. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» № 996-XIV від 16 липня 1999 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/996-14>. [Дата звернення 20 жовтня 2017].

62. Зіндер, Є.З., 2010. Нове системне проектування: інформаційні технології бізнес-реінжиніринг. №1.
- 63.Зубенко, В.О., Чмух, Ю.М., 2015. Особливості впровадження концепції управління змінами на вітчизняних підприємствах. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 52, с. 171-175.
- 64.Ільницька-Гикавчук, Г.Я., 2015. Впровадження інноваційних підходів до управління бізнес-процесами на підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська Політехніка», № 815, с. 479.
65. Кайлюк, Є.М., Андрєєва, В.М., Гриненко, В.В., 2010. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва.– Х.: ХНАМГ.
66. Калашян, А.Н., 2009. Структурные модели бизнеса: DFD-технологии. - Москва: Финансы и статистика.
- 67.Каличева, Н.Є., 2014. Логістичні підходи, як основа раціональної організації виробничого процесу на підприємстві. Вісник економіки транспорту і промисловості. Збір наук. праць – Харків, УкрДАЗТ, № 47, с. 83 - 86.
68. Карінцева, О.І., Харченко, М.О., Люльов, О.В. та ін., 2011. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: конспект лекцій для студ. спец. "Економіка підприємства" денної й заочної форм навчання та студ. ФПФ - Суми : СумДУ.
- 69.Кашуба, Я.М., 2011. Вибір методів та підходів стратегічного управління розвитком підприємництва. Економіка та держава, № 9, с. 16–17.
70. Квасницька, Р.С., Дерикот, О.М., 2012. Аналіз підходів до прийняття управлінських рішень. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. [online] 4 (20). Доступно: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16.pdf>. [Дата звернення 20 березня 2017].
71. Кіндрацька, Г.Є., 2006 Стратегічний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Знання, 2006.
72. Козаченко, А.В., Ляшенко, А.Н., Ладыко, И.Ю., и др., 2006. Управление крупным предприятием : монография. – К. : Либра.
73. Колодізева, Т.О., 2016. Управління ланцюгами поставок: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця.



74. Колосок, В.М., 2012. Методологія розвитку стратегічного управління великих промислових підприємств. Монографія. Маріуполь: ДВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т», с. 247.

75. Коляда, А.В., 2014. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. [online]. – 2014. – Режим доступу: <https://goo.gl/J4AiwE>. [Дата звернення 12 березня 2017].

76. Командровська, В.Є., Морозенко, О.Ю., 2011. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення. – Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – Збірник наукових праць, вип. 30, с. 28-32.

77. Кравець, К.В., 2014. Концепція стратегічного управління аграрними підприємствами Луганської області. Економічний аналіз, Т. 16, № 2, с. 98–104.

78. Кривов'язюк, І.В., Кулик, Ю.М., 2013. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку [Електронний ресурс]. Економіка: реалії часу. Науковий журнал, № 2 (7), с. 87-94. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n2.html>. [Дата звернення 24 жовтня 2017].

79. Криворучко, О.М., 2018. Інтегрований підхід до удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка трансп. комплексу : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ХНАДУ - Харків, 2018, вип. 32, с. 17-29.

80. Крикавський, Є., Похильченко, О. та Фертч, М., 2017. Логістика та управління ланцюгами поставок: Навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

81. Крикавський, Є.В., 2016. Промислові ланцюги поставок: між ефективністю та відповідальністю. Actual problems of economics, 5 (179), с. 33-34.

82. Крупа, О. В., 2013. Алгоритми управління бізнес-процесами промислових підприємств на основі аутсорсингу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 3, т. 3, с. 99–103

83. Крупа, О. В., 2013. Обґрунтування механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств машинобудування / О. В. Крупа // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки, № 3, с. 30–37.

84. Крупа, О.В., 2012. Переваги та недоліки застосування аутсорсингу на промислових підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, № 4, т. 2, с. 241–244.

85. Крупа, О.В., 2013. Обґрунтування механізму організації аутсорсингу допоміжних бізнес-процесів підприємств машинобудування. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Економічні науки, № 3, с. 30–37.

86. Кузнецов А.И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://iteam.ru/publications/it/section\\_51/article\\_1469](https://iteam.ru/publications/it/section_51/article_1469) [Дата звернення 9 квітня 2017].

87. Кузьмін, О.Є., 2007. Проблеми управління регіональним розвитком в умовах глобалізації. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції "Управління регіональним розвитком в умовах глобалізації: теорія та практика", (Трускавець, 11-12 жовтня 2007 р.). – Дрогобич: ПОСВІТ, с. 17-18.

88. Кузьмін, О.Є., Мельник О.Г., 2007. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. – 3-тє вид. доп. І перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід».

89. Кузьмін, О.Є., Мельник, О.Г., Адамів, М.Є., 2015. Розвиток системи менеджменту підприємства на засадах інтегрування технології HR-управління. «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» -II міжнародна науково-практична конференція. – Одеса, с. 1-2.

90. Кузьмін, О.Є., Савчук, Л.М., 2017. Інноваційна діяльність та економічна безпека підприємств : колективна монографія / за заг. ред.. Л.М. Савчук, DanielFic. – Дніпро: Пороги, 480 с. (с. 13-27) .

91. Кулик, Ю. М., 2013. Реінжиніринг логістичних бізнес – процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/No2/87-94.pdf>. [Дата звернення 7 серпня 2018].

92. Кулиняк, І.Я., Прийма, Л.Р., 2012. Характеристика організаційно-правових форм об'єднання підприємств. Науковий вісник НЛТУ України, вип. 20.12., с. 199–205.
93. Лаврененко, В.В., Тоцький, В.І., 2005. Організаційний розвиток підприємства: Навч. посібник. – К. : КНЕУ.
94. Ларіонова, К.Л., 2013. Економіка та управління підприємством: сучасні підходи, методи та моделі: монографія. – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори».
95. Лепейко, Т.І. та Котлик, А.В., 2012. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ.
96. Лисевич, Н.С., 2019. Управління бізнес – процесами підприємства на основі технологій цифровізації: автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв.
97. Лисенко, О.А., 2013. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки: науковий часопис. – Хмельницький, №2(46), с. 190-197.
98. Лисенко, О.А., 2013. Необхідність класифікації бізнес-процесів на промислових підприємствах. Стратегічні напрямки соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації: збірник тез Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 18-20 квітня 2013 року). – Хмельницький: ХУУП, с. 245–247.
99. Ліпич, Л. Г., Ющишина, Л.О., 2009. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах. Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК, №16(2), с.281–289.
100. Мазур, В.С., 2016. Трансформаційні шляхи подолання фінансової кризи підприємств ТНК. Перший незалежний науковий вісник, №9, 10/2016, с. 128-133.
101. Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г., 2004. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура, 2-е изд. — М.: Омега-Л.
102. Матвій, С.І. та Олескевич, 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.

103. 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.

104. 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.

105. Матвій, С.І. та Чухрай, Н.І., 2015. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством. Маркетинг і менеджмент інновацій, 3, с. 172-181

106. 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 .

107. 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.

108. 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>. [Дата звернення 4 січня 2019].

109. 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>. [Дата звернення 13 лютого 2019].

110. Матвій, С.І., Король, Я.В., 2017. Commercialization of scientific and technical researches of universitees. Матеріали VII Міжнародного молодіжнонаукового форуму «Litteris et Artibus». Львів, Україна, 23–25 листопада 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки.

111. Матвій, С.І., 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.

112. Мельник, Л.М., 2016. Метод аналізування рівня виробничого потенціалу підприємства з метою забезпечення його сталого розвитку. Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М. Житомир: ЖДТУ.

113. Мельник, Л.М., 2018. Забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А.

114. Мельниченко, С.В., Шеєнкова, К.А., 2015. Управління бізнес-процесами в туризмі: монографія. – К. : Київ. нац. торг.- екон. ун-т.

115. Мельнікова, І.Є., 2011. Аналіз сучасних підходів до визначення сутності та структури фінансових ресурсів підприємства. Вісник КТУ, вип. 29, с. 156-161.

116. Минцберг, Г., Куинн, Дж. Б., Гошал, С., 2001. Стратегический процес / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб.: Питер.

117. Мироненко, К.С., 2015. Роль реінжиніринга бізнес-процесів в управленні стратегічними змінами. Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право», №8/1, с.18-21. – Київ.

118. Мироненко, К.С., 2016. Оцінка економічної ефективності реінжинірингу бізнес-процесів на промисловому підприємстві. Інформаційно-аналітичний журнал «Економіка. Фінанси. Право», №5/2, с.51-56. – Київ.

119. Мироненко, К.С., Філіппова, С.В., 2016. Економічне оцінювання реінжинірингу бізнес-процесів на інноваційно-активних підприємствах та його інструментальне забезпечення: [моногр.] – Одеса: ОНПУ, ФОП Бондаренко М.О.

120. Мізюк, Б.М., 2009. Основи стратегічного управління: підручник. – Львів: Магнолія.

121. Мілаш, В. С., 2017. Господарське право: навч. посіб. для підгот. до іспитів, 4-те вид., змін. – Харків : Право.
122. Міхеєнко, К.С., 2010. Управління бізнес-процесами підприємства на основі збалансованої системи показників. Економіка та конкурен-тоспроможність підприємств, No 5, с. 74–76.
123. Міхеєнко, К.С., 2012. Вплив оптимізації бізнес-процесів на капіталізацію підприємств. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2012\\_09\\_21/4\\_miheenko.htm](http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm). [Дата звернення 15 квітня 2017].
124. Морщенок, Т. С., 2014. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. БІЗНЕСІНФОРМ, № 11, с. 295–302.
125. Мочерний, С.В., 2002. Економічна енциклопедія: у 3 томах. Т.1 / [Ред. кол.: Мочерний С. В. та ін.]. – К.: Видавничий центр «Академія».
126. Непочатов, С.І., 2014. Аутсорсинг облікових функцій у корпоративних структурах. [Електронний ресурс] / С.І. Непочатов – Режим доступу: <http://iep.donetsk.ua/news/contens/Nepochatov.pdf>. [Дата звернення 10 січня 2017].
127. Новак, В.О., Матвеев, В.В., Бондар, В.П., Карпенко, М.О., 2010. Інформаційні системи в менеджменті: підручник. – К.: Каравела.
128. Онищенко, В.П., 2015. Особливості міжнародного маркетингу XXI ст. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право, № 3 (80), с. 20-31, (Серія: Економічні науки).
129. Охоронна діяльність. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0\\_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D1%85%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0_%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C). [Дата звернення 3 грудня 2018].
130. Павлова, В.А., Паршина, О.А., 2017. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. АКАДЕМІЧНИЙ ОГЛЯД, No 1 (46). <http://ir.duan.edu.ua/handle/123456789/150>
131. ПАТ «Концерн-Електрон», 2010-2017. Річна інформація ПАТ «Концерн-Електрон». [online] Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України.

Режим доступу: <<https://smida.gov.ua/db/participant/13801109>> [Дата звернення 12 квітня 2018].

132. ПАТ «Концерн-Електрон», 2019. [online]. Режим доступу: <http://electron.ua/>. [Дата звернення 14 вересня 2018].

133. Плюта, В., 1980. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа. - Москва: Статистика.

134. Поддєрьогін, А.М., Бабяк, Н.Д., Білик, М.Д., та ін., 2017. Фінансовий менеджмент [Електронний ресурс] : підручник / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» ; [кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – 2-ге вид., перероб. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ.

135. Пономаренко, В. С., Мінухін, С. В. Знахур, С.В., 2013. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. – Х. : Вид. ХНЕУ.

136. Портер, М.Е., 2005. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов – М. : Аль-пина Бизнес Букс.

137. Програмне забезпечення. [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%B5\\_%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BD%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F). [Дата звернення 30 березня 2018].

138. Рапопорт, Б. М., Скубченко, А.И., 2001. Инжиниринг и моделирование бизнеса. Ассоц. авт. и изд. "Тандем". - М. : ЭКМОС.

139. Репин, В.В., Елиферов, В.Г., 2004. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: РИА «Стандарты и качество».

140. Романенков, Ю.Б., Зейнієв Т.А., 2015. Завдання контуру стратегічного управління ефективністю бізнес-процесів в організації. Системні дослідження та інформаційні технології, №3, с.43-47. м. Київ.

141. Рубан, В.Я., 2012. Реінжиніринг бізнес-процесів: сутність, критичний аналіз, перспективи реалізації потенціалу. ВІСНИК КНУТД, №6, с. 239-247.

142. Савуляк, В.В., 2012. Управління якістю продукції: навчальний посібник. – Вінниця : ВНТУ.

143. Свиридова, С.С., Стойловська, О.М., 2014. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету, № 3, Т. 3, с. 216–218.

144. Сисоліна, Н.П., Савеленко, Г.В., Василенко, Л.П., 2015. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник. – Кіровоград: КНТУ.

145. Система управління якістю, 2009. Вимоги (ISO 9001:2008, IDT) : ДСТУ ISO 9000:2009. – [Чинний від 2009-06-22]. – К. : Держспоживстандарту України 2009. – 34 с. – (Національний стандарт України).

146. Ситник, Г.Л., 2012. Класифікація бізнес-процесів підприємства торгівлі на основі процесного підходу. Аналітично-інформаційний журнал "Схід", № 5 (119), с. 54–61.

147. Скакун, Л.С., 2010. Бухгалтерський облік в умовах аутсорсингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня кандидата екон. наук : спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)». – Житомир.

148. Таранюк, Л.М., 2009. Оцінка економічної ефективності проведення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. Вісник Сумського державного університету, серія «Економіка», №2, 2009, с. 168–177.

149. Таранюк, Л.М., 2011. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств. Механізм регулювання економіки. – Суми: ВТД «Університетська книга», №1.Т (50), с. 111-119

150. Таранюк, Л.М., 2013. Комплексна оцінка альтернативних програм реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств за видами економічного ризику. Механізм регулювання економіки. – Суми: ВТД «Університетська книга», №4, с. 76-84

151. Таранюк, Л.М., 2014. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика монографія Суми, ВВП «Мрія-1.

152. Таранюк, Л.М., 2014. Стратегічна оцінка діяльності промислових підприємств при реінжинірингу бізнес-процесів на виробництві. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2014, № 3, с. 165-175. - Суми: ВТД «Університетська книга»



153. Таранюк, Л.М., Кобизський, Д.С., 2018. Нові підходи до розробки процесу маркетингових стратегій машинобудівних підприємств в рамках проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів. Економіка: реалії часу, № 2 (36), с. 49-56.

154. Таранюк, Л.М., Таранюк, К.В., 2018. Запровадження радикальних трансформацій бізнес-процесів на рівні країн світу як мотивація до необхідності змін в роботі вітчизняних та зарубіжних підприємств. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія / за заг. ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка - Суми: Видавець СНАУ.

155. Усова, Г. В., 2013. Підходи та методи реалізації реінжинірингу бізнес-процесів [Електронний ресурс]. Економіка. Управління. Інновації, № 1. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_1_61). [Дата звернення 3 червня 2016].

156. Федоренко, В. Г., 2015. Політична економія: Підручник.– 2-ге вид. – К.: Алерта, 2015.

157. Хаммер, М., Чампи, Д., 2006. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Ю. Е. Корнилович. – М.: Манн, Иванов и Фербер.

158. Характеристика видів об'єднань підприємств. <https://studfiles.net/preview/5013850/page:2/> [Дата звернення 20 липня 2015].

159. Харрингтон, Д., 2002. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб. : АЗБУКА БМикро.

160. Чаадаев, В.К., 2004. Бизнес-процессы в компаниях связи. — М.: Эко-Трендз.

161. Черкашина, М.В., Науменко, М.О., 2017. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості, вип. 57, с. 46-52. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2017\\_57\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2017_57_8) [Дата звернення 4 лютого 2017].

162. Черненко, Я.А., 2016. Сравнительный анализ методов диагностики бизнес-процессов. Концепт, т. 17, с. 136–140.

163. Чорна, М.В., та ін., 2015. Ціннісно-орієнтоване управління реалізацією ресурсного потенціалу торговельного підприємства : монографія. – Х. : ХДУХТ.

164. Чернобай, Л. І., Дума О.І., 2013. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи

становлення і проблеми розвитку : [збірник наукових праць] / Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. № 769, с. 125-131. – Львів : Видавництво Львівської політехніки.

165. Чухрай, Н.І., 2012. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгу вартості: [монографія]/ Н.І. Чухрай, Роман Патора, Й.М. Петрович, І.І. Новаківський, О.І. Карий, О.З. Сорочак, Ядвіга Гаврись, Л.С. Лісовська, А.О. Мавріна, Р.О. Мірошник, Л.М. Прокопишин-Рашкевич, З.М. Андрушкевич, Івона Гаврись, Ярослав Гаврись, Я.В. Демків, А.В. Дзюбіна, Н.В. Смолінська, А.І. Хоменко, А.І. Чухрай; за наук. ред. Н.І. Чухрай. – Львів : Видавництво Львівської політехніки.

166. Чухрай, Н.І., 2012. Взаємодія учасників інноваційного процесу у ланцюгах вартості: Монографія / За наук. ред. Н. Чухрай. - Львів: Видавництво Націон. ун-ту «Львівська політехніка».

167. Чухрай, Н.І., Гірна, О.В., 2007. Формування ланцюга поставок: питання теорії та практики. Монографія. - Львів: «Інтелект-Захід».

168. Шевчук, О. А., 2018. Сучасний інструментарій стратегічного управління розвитком та динамічною стійкістю підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут", № 15, с. 290-298. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi\\_2018\\_15\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2018_15_35) [Дата звернення 30 серпня 2017].

169. Шеер, А. В., 1999. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы. Пер. с англ. Н. А. Михайлова – М. : Весть – Мета Технология.

170. Ширяєва, Л.В., Чиж, Л.П., Шумлянська, О.Ш., та ін., 2015. Фінансові аспекти діагностики економічної безпеки підприємств портової галузі : [монографія]. – Одеса : ІНТЕРПРІНТЕР, 2015.

171. SoftServe HQ, 2018. Український форум центрів спільного обслуговування. – Львів.

172. Berends, H., Smits, A., Reymen, I. and Podoynitsyna, K., 2016. Learning while (re) configuring: Business model innovation processes in established firms. Strategic Organization. No 14(3), p. 181–219.

173. Burattin, A., 2105. Introduction to Business Processes, BPM, and BPM Systems [Text] / A. Burattin // Process Mining Techniques in Business Environments. – Cham: Springer International Publishing, p. 11–21. doi: 10.1007/978-3-319-17482-2\_2
174. Chandler, A.D., 1962. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises [Text] / A.D. Chandler//Cambridge, Mass, MIT. Press.
175. Chapman, R. B., 1998. Insourcing after the Outsourcing. MIS Survival Guide. American Management Association / R. B. Chapman, K. Andrade. – N.Y., p. 1–34.
176. Curko, K., 2009. The Role of Business Process Management Systems and Business Intelligence Systems in Knowledge Management. International Journal of Computers And Communications, Vol. 3, Issue 2, p. 17–24.
177. Davenport, T. H., 1990. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990, (Summer), p. 11 – 27.
178. Davenport, T. H., 2015. Process management for knowledge work. Handbook on Business Process Management 1. – Berlin-Heidelberg: Springer. – P. 17–35. doi: 10.1007/978-3-642-45100-3\_2
179. Dawande, M., Geismar, H.N., Hall, N.G. and Sriskandarajah, C., 2006. Supply chainscheduling: distribution systems. Production and Operations Management, 2, vol. 15, p. 243-61.
180. Defee, C.C. and Stank, T.P., 2005. Applying the strategy-structure-performance paradigm to the supply chain environment. The International Journal of Logistics Management, 1, vol. 16, p. 28-50.
181. Deming, W. E., 1982. Quality, productivity, and competitive position.- Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
182. Dominguez, L., 2006. The manager's step-by-step guide to outsourcing / Linda Dominguez. – New York: McGraw-Hill.
183. Doz, Y., Kosonen, M., 2008. The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. California Management Review, No 50(3), p. 95–118.
184. Dumitrescu, R., Jürgenhake, C. and Gausemeier J., 2012. Intelligent Technical Systems Ost Westfalen Lippe, [online]. Доступно: <<http://www.2012.sysint->

conference.org/fileadmin/SysInt\_Files/SysInt2012/Session1/Intelligent\_Technical\_Systems\_OstWestfalenLippe\_168\_kui\_schw\_he.pdf.> [Дата звернення 30 Серпень 2017].

185. Dunie, R., 2015. Magic Quadrant for Intelligent Business Process Management Suites [Electronic resource] / R. Dunie, W. R. Schulte, M. Cantara, M. Kerremans // Gartner RAS Core Research Note G. Available at: <https://www.gartner.com/doc/3009617/magic-quadrant-intelligent-business-process>

186. Ericsson Quality Institute. Business Process Management. Ericsson, Gothenburg Sweden, 1993.

187. Ibrahim, R., 2010. Formalization of the Data Flow Diagram Rules for Consistency Check. International Journal of Software Engineering & Applications. Vol. 1, Issue 4, p. 95–111. doi: 10.5121/ijsea.2010.1406

188. Ivory Sarah Byrrell and Brooks Simon Bentley, 2018. Managing Corporate Sustainability with a Paradoxical Lens: Lessons from Strategic Agility . Journal of business ethics, No 148(2), p. 347–361.

189. Kim, S.K. and Min S., 2015. Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? Strategic Entrepreneurship Journal, No 9(1), p. 34–57

190. Козаченко, А.В., 2010. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://easycode.com.ua/2010/11/praktichni-pidxodi-do-polipshennya-biznes-procesiv/>.

191. Marek-Kołodziej, K. та Łapuńka, I., 2017. Zastosowanie techniki IDEF3 do mapowania procesów metodyki modułowej zarządzania dużymi projektami opartej na koncepcji łańcucha krytycznego. Zarządzanie – nowe perspektywy z udziałem e-technologii. Przedsiębiorczość i zarządzanie, tom XVII, zeszyt 10, część I, s. 230-244.

192. 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

193. Matviy, S. and Chukhray, N., 2016. Management of the Support Business Processes at the Enterprises: Pros and Cons of Outsourcing. Przedsiębiorczosc i Zarzadzanie, XVII (9), p.155–169

194. Mazaraki, A., 2013. Integration strategies as a permanent component of business development. International scientific symposium «Strategy of enterprises in the waiting period of the crisis: economic, social and legal aspects» (11 : May 15-16, 2013: Kyiv, Ukraine), s. 197-205.

195. Melo, A. C., 2010. Knowledge management for improving business processes: an analysis of the transport management process for indivisible exceptional cargo [Text] / A. C. S. Melo, M. A. C. Netto, V. J. M. Ferreira Filho, E. Fernandes // *Pesquisa Operacional*. Vol. 30, Issue 2, p. 305–330. doi: 10.1590/s0101-74382010000200004

196. Mentzer, J.T., DeWitt, W., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith C.D. and Zacharia, Z.G., 2001. Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 2, vol. 22, p. 1-25.

197. Plattform Industrie 4.0 (2013), Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0, Final report of the INDUSTRIE 4.0 Working Group, Frankfurt, [online]. Доступно: <<http://www.platform-i40.de>> [Дата звернення 12 Січень 2017].

198. Porter, M. E., 1985. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*.

199. Richardson, C., 2015. The Forrester Wave: BPM Platforms For Digital Business, Q4 2015 [Electronic resource] / C. Richardson, A. Cullen, S. McGovern, D. Lynch // Forrester Research. Available at: <https://www.forrester.com/report/The+Forrester+Wave+BPM+Platforms+For+Digital+Business+Q4+2015/-/E-RES115603> [Дата звернення 30 Серпень 2017].

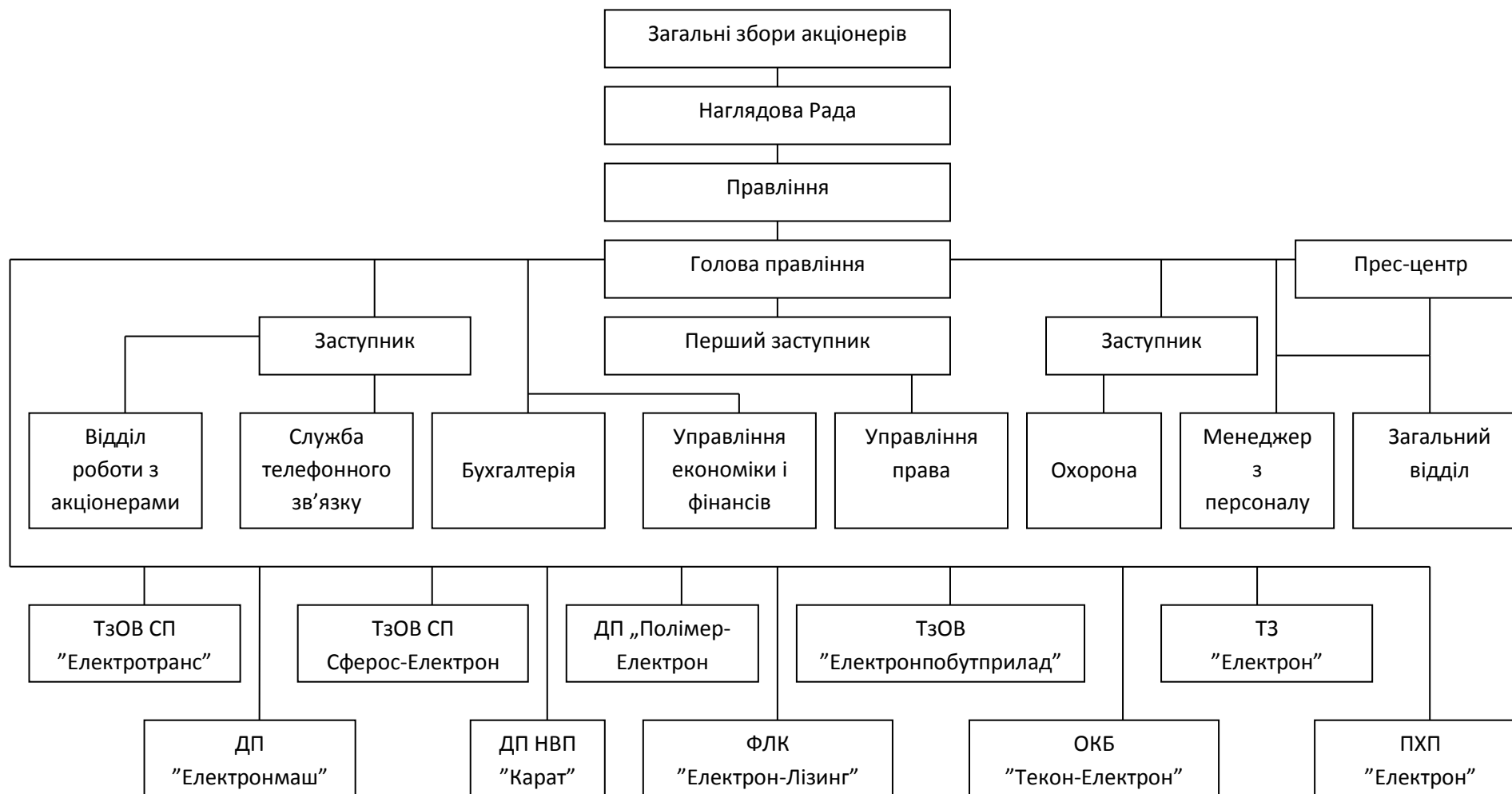
200. Wasilewski, A., 2016. Business process management suite (BPMS) market changes 2009–2015 [Text] / A. Wasilewski // *Information Systems in Management*, Vol. 5, Issue 4, p. 585–592.

201. Weber, Y., Tarba, S. Y., 2014. Strategic agility: A state of the art. *California Management Review*. No 56(3). P. 5–12.

202. Wong, Y.Y., 2006. Strategic Alliances in Logistics Outsourcing / Y.Y. Wong, Th.E. Mather, J.D. Nicholson, N.P. Gurney // *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 12, № 2, S. 17.

# ДОДАТКИ

## Організаційна структура ПАТ „Концерн - Електрон”



Додаток Б

Таблиця

Ідентифікація основних та допоміжних бізнес – процесів дочірніх підприємств

## ПАТ «Концерн - Електрон»

№ п/п	Підприємство	Основні бізнес - процеси	Допоміжні бізнес- процеси
1.	Науково – виробниче підприємство «Карат»	Розробка технологій	Координація виконання державних, міжгалузевих і галузевих програм у галузі радіоелектронного матеріалознавства за проектами Державного фонду фундаментальних досліджень
		Розробка новітніх матеріалів для потреб мікро- та радіоелектроніки	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
		Проведення наукових досліджень	Ведення бухгалтерського обліку
		Вирощування монокристалів із складних оксидів	Охоронна діяльність
		Рідинно-фазна епітаксія складних оксидів	Поточний ремонт та обслуговування обладнання
		Презиційна механічна обробка монокристалів	Будівельні роботи
			Прибирання приміщень та території
			Управління персоналом
		Маркетинговий комплекс	
2.	ТзОВ СП «Електротранс»	Виробництво та проектування сучасного міського електротранспорту ( трамваїв, тролейбусів, електробусів, агрегатів та	Ведення бухгалтерського обліку



		запасних частин)	
		Механозаготівельне виробництво	Охоронна діяльність
		Зварювальне виробництво	Поточний ремонт та обслуговування обладнання
		Трубозгинальне виробництво	Будівельні роботи
		Фарбувальне виробництво	Реалізація продукції
		Складальне виробництво	Утилізація продукції
		Виготовлення вузлів та агрегатів для електротранспорту (імпортозаміщення)	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
			Прибирання приміщень та території
			Управління персоналом
			Маркетинговий комплекс
3.	Завод «Електронмаш»	Виробництво позашляхових повнопривідних спеціальних транспортних засобів  ( автомобілів багатофункціонального призначення для комунальних служб та автомобілів швидкої медичної допомоги)	Ведення бухгалтерського обліку
			Охоронна діяльність
			Поточний ремонт та обслуговування обладнання
			Будівельні роботи
			Реалізація продукції
			Утилізація продукції

			Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
			Прибирання приміщень
			Управління персоналом
			Маркетинговий комплекс
4.	Телевізійний завод «Електрон»	Виробництво телевізорів з кінескопами	Ведення бухгалтерського обліку
		Виробництво LED - телевізорів	Охоронна діяльність
		Виробництво LCD - телевізорів	Поточний ремонт та обслуговування обладнання
			Будівельні роботи
			Реалізація продукції
			Утилізація продукції
			Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
			Прибирання приміщень та території
		Управління персоналом	
			Маркетинговий комплекс
5.	СП ТОВ «Сферос - Електрон»	Виробництво кліматичних систем для автотранспорту (рідинних підігрівачів різних типів для автобусів, вантажних та комерційних автомобілів, будівельної та спеціальної техніки)	Проведення спеціалізованого навчання з встановлення, діагностики та сервісного обслуговування продукції підприємства
		Виробництво кондиціонерів	Ведення бухгалтерського обліку
		Виробництво автономних рідинних підігрівачів ( дизельні DBW та Thermo E)	Охоронна діяльність

Продовження табл.

		Реалізація газових автономних підігрівачів GBW та електричних Thermo AC/DC	Поточний ремонт та обслуговування обладнання
		Виробництво електромеханічних та механічних вентиляційних люків для всіх типів міських та туристичних автобусів	Реалізація продукції
		Виробництво ресиверів для пневматичних та гальмівних систем транспортних засобів	Утилізація продукції
		Виробництво паливних баків різних типорозмірів та місткості	Будівельні роботи
		Виробництво кермових колонок	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
			Прибирання приміщень та території
			Управління персоналом
			Маркетинговий комплекс
6.	Завод «Полімер - Електрон»	Пластмасове виробництво	Ведення бухгалтерського обліку
		Пінополістирольне виробництво (пакувальної тари для промислової та побутової техніки, конструкційних матеріалів та декоративно-оздоблювальних елементів)	Охоронна діяльність
		Інструментальне виробництво (проекування та виготовлення широкої	Поточний ремонт та обслуговування обладнання

		номенклатури прес-форм, штампів, спеціального інструменту)	
		Нестандартне виробництво (розробка та виготовлення на замовлення продукції з металопрокату, листових матеріалів, дерева та ін.)	Реалізація продукції
			Утилізація продукції
			Будівельні роботи
			Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
			Прибирання приміщень та території
			Управління персоналом
			Маркетинговий комплекс
7.	Фінансово – лізингова компанія «Електрон - лізинг»	Надання послуг з оренди нерухомості різноманітного призначення – офісних, виробничих та складських приміщень	Ведення бухгалтерського обліку
		Надання спортивно-рекреаційних послуг	Охоронна діяльність
		Виготовлення та монтаж металопластикових конструкцій різної складності і конфігурації	Поточний ремонт та обслуговування обладнання
		Надання послуг з ремонту та технічного обслуговування автомобілів	Реалізація продукції
		Передача і розподілення електроенергії	Будівельні роботи
		Оперативний лізинг	Ведення документообігу, аналітика даних та

			програмне забезпечення
			Прибирання приміщень та території
			Управління персоналом
			Маркетинговий комплекс
8.	ТзОВ «Завод Електронпобутприлад»	Виготовлення електродвигунів малої потужності	Ведення бухгалтерського обліку
		Виробництво побутової техніки (м'ясорубки, соковитискачі, вібромасажери )	Охоронна діяльність
		Виробництво пластмасових виробів	Поточний ремонт та обслуговування обладнання
		Металообробне виробництво	Реалізація продукції
		Гальванопокриття	Утилізація продукції
		Інструментальне виробництво	Будівельні роботи
		Литво алюмінію під тиском	Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
			Прибирання приміщень та території
		Управління персоналом	
			Маркетинговий комплекс
9.	Окреме конструкторське бюро «Текон - Електрон»	Виробництво відцентрово-інерційних пиловловачів	Ведення бухгалтерського обліку
		Виробництво хвилеводів	Реалізація продукції
		Виробництво радіоелектронної апаратури	Утилізація продукції
		Виробництво друкованих плат	Охоронна діяльність

		Виробництво виробів військового призначення	Поточний ремонт та обслуговування обладнання
			Будівельні роботи
			Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
			Прибирання приміщень та території
			Управління персоналом
			Маркетинговий комплекс
10.	Побутово – харчове підприємство «Електрон»	Фасування продуктів харчування	Ведення бухгалтерського обліку
			Охоронна діяльність
			Поточний ремонт та обслуговування обладнання
			Будівельні роботи
			Ведення документообігу, аналітика даних та програмне забезпечення
			Прибирання приміщень та території
			Управління персоналом
			Маркетинговий комплекс

## Річна фінансова звітність емітента

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2018   01   01
Підприємство	Приватне акціонерне товариство "Концерн-Електрон"	за ЄДРПОУ	13801109
Територія		за КОАТУУ	4610136300
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність холдингових компаній	за КВЕД	64.20
Середня кількість працівників	53		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	79018, м.Львів, вул.Стороженка, 32		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
		V	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2017 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	289	281	39
первісна вартість	1001	352	352	128
накопичена амортизація	1002	-63	-71	-89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	0
Основні засоби:	1010	11626	11945	13904
первісна вартість	1011	18914	19752	21094
знос	1012	-7288	-7807	-7190
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0

знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	245257	256859	238616
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	108
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	3625	10	1520
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>260797</b>	<b>269095</b>	<b>254187</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	9	8	26
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2051	37	93
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	683	58	81
з бюджетом	1135	656	753	743
у тому числі з податку на прибуток	1136	249	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53304	61469	2690
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	48111	44053	97464
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі в:	1180	0	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0



резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	1195	104814	106378	101097
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	0	0	0
<b>Баланс</b>	1300	365611	375473	355284

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57400	57400	57400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	240572	240572	237225
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	37887	35642	51983
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13230	34168	7872
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 9 )	( 53 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1495	349089	367773	354427
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0

інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	14878	315	81
за розрахунками з бюджетом	1620	118	593	499
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	370	0
за розрахунками зі страхування	1625	89	148	58
за розрахунками з оплати праці	1630	378	836	132
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1059	5808	87
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>16522</b>	<b>7700</b>	<b>857</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>365611</b>	<b>375473</b>	<b>355284</b>

**Примітки -****Керівник** Бубес Ю.Г.**Головний бухгалтер** Бабин С.С.

Підприємство

Приватне акціонерне товариство "Концерн-Електрон"  
 (найменування)

Дата(рік, місяць, число)

КОДИ

2018 | 01 | 01

13801109

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2017 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	387	159547
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 417 )	( 156679 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	0	2868
Валовий: збиток	2095	( 30 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	5533	7150
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 20674 )	( 14136 )
Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 547 )	( 13265 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0

Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 15718 )	( 17383 )
Дохід від участі в капіталі	2200	22421	30449
Інші фінансові доходи	2220	680	723
Інші доходи	2240	29861	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 1580 )	( 559 )
Інші витрати	2270	( 837 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	34538	13230
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	370	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	34168	13230
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## Річна фінансова звітність емітента

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2017   01   01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон"	за ЄДРПОУ	13801109
Територія		за КОАТУУ	4610136300
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність холдингових компаній	за КВЕД	64.20
Середня кількість працівників	52		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	79018, м.Львів, вул.Стороженка, 32		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
		V	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	278	289	39
первісна вартість	1001	335	352	128
накопичена амортизація	1002	-57	-63	-89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18	0	0
Основні засоби:	1010	12157	11626	13904
первісна вартість	1011	18986	18914	21094
знос	1012	-6829	-7288	-7190
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	221092	245257	238616
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	108
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4125	3625	1520
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	237670	260797	254187
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	14	9	26
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0

Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63	2051	93
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	39995	683	81
з бюджетом	1135	958	656	743
у тому числі з податку на прибуток	1136	847	249	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	88300	53304	2690
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	23154	48111	97464
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	23154	48111	97464
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>152484</b>	<b>104814</b>	<b>101097</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>390154</b>	<b>365611</b>	<b>355284</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату
				переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57400	57400	57400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	240572	240572	237225
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	44587	37887	51983
Нерозподілений прибуток (непокритий	1420	1007	13230	7872

збиток)				
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 92 )	( 0 )	( 53 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>343474</b>	<b>349089</b>	<b>354427</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	738	14878	81
за розрахунками з бюджетом	1620	72	118	499
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	102	89	58
за розрахунками з оплати праці	1630	259	378	132
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від	1670	0	0	0

перестраховиків				
Інші поточні зобов'язання	1690	45509	1059	87
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>46680</b>	<b>16522</b>	<b>857</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
1700	0	0	0	
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>				
1800	0	0	0	
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>360154</b>	<b>365611</b>	<b>355284</b>

## Примітки -

Керівник Бубес Ю.Г.

Головний бухгалтер Бабин С.С.

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон" <hr/> (найменування)	Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			2017   01   01
			13801109

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2016 рік

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	159547	464
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 156679 )	( 452 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	2868	12
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0



Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7150	4637
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 14136 )	( 11445 )
Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 13265 )	( 595 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 17383 )	( 7391 )
Дохід від участі в капіталі	2200	30449	12201
Інші фінансові доходи	2220	723	1
Інші доходи	2240	0	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 559 )	( 4140 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 0 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	13230	671
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	13230	671
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## Річна фінансова звітність емітента

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2016   01   01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон"	за ЄДРПОУ	13801109
Територія		за КОАТУУ	4610136300
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність холдингових компаній	за КВЕД	64.20
Середня кількість працівників	56		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	79018, м.Львів, вул.Стороженка, 32		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності V			

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2015 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	274	278	39
первісна вартість	1001	326	335	128
накопичена амортизація	1002	-52	-57	-89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	4	18	0
Основні засоби:	1010	12495	12157	13904
первісна вартість	1011	18819	18986	21094
знос	1012	-6324	-6829	-7190
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:				

які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	214184	221092	238616
інші фінансові інвестиції	1035	27	0	108
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	4125	4125	1520
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>231109</b>	<b>237670</b>	<b>254187</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	18	14	26
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64	63	93
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	286	39995	81
з бюджетом	1135	1800	958	743
у тому числі з податку на прибуток	1136	974	847	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	40069	88300	2690
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	70136	23154	97464
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	70136	23154	97464
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>112373</b>	<b>152484</b>	<b>101097</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## продажу, та групи вибуття

<b>Баланс</b>	1300	343482	390154	355284
---------------	------	--------	--------	--------

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57400	57400	57400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	240572	240572	237225
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	44587	44587	51983
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	336	1007	7872
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 50 )	( 92 )	( 53 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>342845</b>	<b>343474</b>	<b>354427</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0

<b>Усього за розділом II</b>	1595	0	0	0
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	196	738	81
за розрахунками з бюджетом	1620	52	72	499
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	100	102	58
за розрахунками з оплати праці	1630	250	259	132
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	39	45509	87
<b>Усього за розділом III</b>	1695	637	46680	857
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	0	0	0
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	1800	0	0	0
<b>Баланс</b>	1900	343482	390154	355284

**Примітки -****Керівник** Бубес Ю.Г.**Головний  
бухгалтер** Бабин С.С.

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон" <hr/> (найменування)	Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			2016   01   01
			13801109

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2015 рік**

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	464	458
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 452 )	( 447 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	12	11
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4637	13048
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 11445 )	( 10541 )
Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 595 )	( 432 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	2086
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 7391 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	12201	9502
Інші фінансові доходи	2220	1	2
Інші доходи	2240	0	127

Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 4140 )	( 10742 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 130 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	671	845
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 3330 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	509
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	671	336
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 0 )

## Річна фінансова звітність емітента

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2015   01   01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон"	за ЄДРПОУ	13801109
Територія		за КОАТУУ	4610136300
Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність холдингових компаній	за КВЕД	64.20
Середня кількість працівників	56		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	79018, м.Львів, вул.Стороженка, 32		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
		V	

### Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31.12.2014 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного	На кінець звітного	На дату переходу на
-------	-----------	---------------------	--------------------	---------------------

		періоду	періоду	міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	270	274	39
первісна вартість	1001	317	326	128
накопичена амортизація	1002	-47	-52	-89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	4	0
Основні засоби:	1010	12540	12495	13904
первісна вартість	1011	18685	18819	21094
знос	1012	-6145	-6324	-7190
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	221287	214184	238616
інші фінансові інвестиції	1035	54	27	108
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	680	4125	1520
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	1095	234838	231109	254187
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	11	18	26
Виробничі запаси	1101	0	0	0
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрашування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	51	64	93
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	51	286	81



з бюджетом	1135	1725	1800	743
у тому числі з податку на прибуток	1136	975	974	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	31762	40069	2690
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	82943	70136	97464
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	82943	70136	97464
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>116543</b>	<b>112373</b>	<b>101097</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>351381</b>	<b>343482</b>	<b>355284</b>

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>	<b>На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності</b>
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57400	57400	57400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	241371	240572	237225
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	56483	44587	51983
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-4141	336	7872
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 98 )	( 50 )	( 53 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>351015</b>	<b>342845</b>	<b>354427</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0

Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	145	196	81
за розрахунками з бюджетом	1620	14	52	499
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	46	100	58
за розрахунками з оплати праці	1630	114	250	132
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	47	39	87
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>366</b>	<b>637</b>	<b>857</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Баланс 1900 351381 343482 355284

**Примітки -**

**Керівник** Бубес Ю.Г.

**Головний бухгалтер** Бабин С.С.

		Дата(рік, місяць, число)	КОДИ
		2015   01   01	
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон" (найменування)	за ЄДРПОУ	13801109

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за 2014 рік**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	458	518
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 447 )	( 484 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	11	34
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	13048	16911

Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	( 0 )	( 0 )
Адміністративні витрати	2130	( 10541 )	( 10228 )
Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 432 )	( 367 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	2086	6350
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	9502	5266
Інші фінансові доходи	2220	2	4
Інші доходи	2240	127	0
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 10742 )	( 14947 )
Інші витрати	2270	( 130 )	( 3 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	845	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 0 )	( 3330 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-509	-1316
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	336	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 0 )	( 4646 )

## Річна фінансова звітність емітента

			КОДИ
		Дата(рік, місяць, число)	2014   01   01
Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон"	за ЄДРПОУ	13801109
Територія		за КОАТУУ	4610136300

Організаційно-правова форма господарювання	Акціонерне товариство	за КОПФГ	230
Вид економічної діяльності	Діяльність холдингових компаній	за КВЕД	64.20
Середня кількість працівників	59		
Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака			
Адреса	79018, м.Львів, вул.Стороженка, 32		
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):			
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)			
за міжнародними стандартами фінансової звітності			
		V	

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31.12.2013 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи:	1000	275	270	39
первісна вартість	1001	317	317	128
накопичена амортизація	1002	-42	-47	-89
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	7	0
Основні засоби:	1010	12823	12540	13904
первісна вартість	1011	18489	18685	21094
знос	1012	-5666	-6145	-7190
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	232618	221287	238616
інші фінансові інвестиції	1035	81	54	108
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	680	680	1520
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>246477</b>	<b>234838</b>	<b>254187</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	9	11	26
Виробничі запаси	1101	9	11	26
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	0	0	0
Товари	1104	0	0	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	85	51	93
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	56	51	81
з бюджетом	1135	695	1725	743
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	975	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6533	31762	2690
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	111053	82943	97464
Готівка	1166	0	0	0
Рахунки в банках	1167	111053	82943	97464
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в:				
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>118431</b>	<b>116543</b>	<b>101097</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
Баланс	1300	364908	351381	355284

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти
-------	-----------	-----------------------------	----------------------------	------------------------------------------

**фінансової  
звітності**

**I. Власний капітал**

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	57400	57400	57400
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	241598	241371	237225
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	56483	56483	51983
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8266	-4141	7872
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 7 )	( 98 )	( 53 )
Інші резерви	1435	0	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>363740</b>	<b>351015</b>	<b>354427</b>

**II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення**

Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**III. Поточні зобов'язання і забезпечення**

Короткострокові кредити банків	1600	0	0	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0

за товари, роботи, послуги	1615	59	145	81
за розрахунками з бюджетом	1620	735	14	499
за у тому числі з податку на прибуток	1621	705	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	101	46	58
за розрахунками з оплати праці	1630	242	114	132
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	31	47	87
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1168</b>	<b>366</b>	<b>857</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>364908</b>	<b>351381</b>	<b>355284</b>

## Примітки -

Керівник Бубес Ю.Г.

Головний бухгалтер Бабин С.С.

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон" (найменування)	Дата(рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	КОДИ
			2014   01   01
			13801109

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2013 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
--------	-----------	-------------------	-----------------------------------------



Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	518	546
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 484 )	( 515 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	34	31
Валовий: збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	16911	19795
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 10228 )	( 9209 )
Витрати на збут	2150	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	2180	( 367 )	( 592 )
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6350	10025
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	5266	5112
Інші фінансові доходи	2220	4	6
Інші доходи	2240	0	31
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 14947 )	( 4711 )
Інші витрати	2270	( 3 )	( 6 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:	2290	0	10457

прибуток			
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	( 3330 )	( 0 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1316	-2319
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	8138
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	( 4646 )	( 0 )

## Річна фінансова звітність підприємства

		<b>Коди</b>
		Дата 2013   01   01
		(рік, місяць, число)
<b>Підприємство</b>	Публічне акціонерне товариство "Концерн-Електрон"	за ЄДРПОУ 13801109
<b>Територія</b>		за КОАТУУ 4610136300
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Акціонерне товариство	за КОПФГ 230
<b>Орган державного управління</b>		за СПОДУ -
<b>Вид економічної діяльності</b>	Діяльність холдингових компаній	за КВЕД 64.20
<b>Середня кількість працівників</b>	60	
<b>Одиниця виміру:</b>	тис. грн.	
<b>Адреса:</b>	79018, м.Львів, вул.Стороженка,32	
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		
		V

### Баланс станом на 2012 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	39	275
- первісна вартість	011	128	317
- накопичена амортизація	012	( 89 )	( 42 )
Незавершене будівництво	020	0	0
Основні засоби:			

- залишкова вартість	030	13904	12823
- первісна вартість	031	21094	18489
- знос	032	( 7190 )	( 2666 )
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	238616	232618
- інші фінансові інвестиції	045	108	81
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	1520	680
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	( 0 )	( 0 )
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>080</b>		
<b>II. Оборотні активи</b>			
Виробничі запаси	100	26	9
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	0	0
Готова продукція	130	0	0
Товари	140	0	0
Векселі одержані	150	0	0
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	93	85
- первісна вартість	161	93	85
- резерв сумнівних боргів	162	( 0 )	( 0 )
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	743	695
- за виданими авансами	180	81	56
- з нарахованих доходів	190	1257	2076
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	1433	4457
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	96961	110570
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	503	483
Інші оборотні активи	250	0	0

<b>Усього за розділом II</b>	<b>260</b>		
<b>III. Витрати майбутніх періодів</b>	<b>270</b>	0	0
<b>IV. Необоротні активи та групи вибуття</b>	<b>275</b>	0	0
<b>Баланс</b>	<b>280</b>		

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Статутний капітал	300	57400	57400
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	237225	241598
Резервний капітал	340	51983	56483
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	7872	8266
Неоплачений капітал	360	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	370	( 53 )	( 7 )
Накопичена курсова різниця	375	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>380</b>	<b>354427</b>	<b>363740</b>
<b>Частка меншості</b>	<b>385</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>II. Забезпечення наступних виплат та платежів</b>			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	0	0
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
З рядка 420 графа 4 Сума благодійної допомоги (421)	421	0	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>430</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Довгострокові зобов'язання</b>			
Довгострокові кредити банків	440	0	0
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>480</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>IV. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи,	530	81	59

послуги			
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	3	0
- з бюджетом	550	499	735
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	58	101
- з оплати праці	580	132	242
- з учасниками	590	34	6
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	50	25
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>620</b>	<b>857</b>	<b>1168</b>
<b>V. Доходи майбутніх періодів</b>	<b>630</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Баланс</b>	<b>640</b>		

Примітки -  
 Керівник Бубес Ю.Г.  
 Головний бухгалтер Бабин С.С.

## Звіт про фінансові результати за 2012 рік

### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	655	748
Податок на додану вартість	015	109	124
Акцизний збір	020	( 0 )	( 0 )
	025	( 0 )	( 0 )
Інші вирахування з доходу	030	( 0 )	( 0 )
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	546	624
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	( 515 )	( 609 )
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	31	15
- збиток	055	( 0 )	( 0 )
Інші операційні доходи	060	19795	22235
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської	061	0	0

діяльності			
Адміністративні витрати	070	( 9209 )	( 8747 )
Витрати на збут	080	( 0 )	( 0 )
Інші операційні витрати	090	( 592 )	( 970 )
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	( 0 )	( 0 )
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	10025	12533
- збиток	105	( 0 )	( 0 )
Доход від участі в капіталі	110	5112	6727
Інші фінансові доходи	120	6	7
Інші доходи	130	31	0
З рядка 130 графа 3 Дохід, пов'язаний з благодійною допомогою (131)	131	0	
Фінансові витрати	140	( 0 )	( 0 )
Втрати від участі в капіталі	150	( 4711 )	( 9611 )
Інші витрати	160	( 6 )	( 5 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	10457	9651
- збиток	175	( 0 )	( 0 )
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	177	( 0 )	( 0 )
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	( 2319 )	( 1779 )
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	8138	7872
- збиток	195	( 0 )	( 0 )
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	( 0 )	( 0 )
Податки з надзвичайного прибутку	210	( 0 )	( 0 )
Частка меншості	215	0	0
<b>Чистий:</b>			
- прибуток	<b>220</b>	8138	7872
- збиток	<b>225</b>	( 0 )	( 0 )
<b>Забезпечення матеріального заохочення</b>	<b>226</b>	0	0

## Доходи від реалізації найбільших підприємств ПАТ «Концерн-Електрон» за 2015-2017 рр., тис. грн.

№ п/п	Назва підприємства	Дохід від реалізації (без ПДВ), тис. грн			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1.	СП "Сферос-Електрон"	51087	61016	91668	9929	30652	19,44	50,24
2.	СП "Електронтранс"	49726	259393	295935	209667	36542	421,64	14,09
3.	ФЛК "Електрон-Лізинг"	33010	40317	49431	7307	9114	22,14	22,61
4.	Завод "Полімер-Електрон"	26710	40126	47313	13416	7187	50,23	17,91
5.	НВП "Карат"	10857	12871	16927	2014	4056	18,55	31,51
6.	Завод "Електронпобутприлад"	9085	11199	15676	2114	4477	23,27	39,98
7.	ДП "ЕлектронМаш"	3958						
8.	ОКБ "Текон-Електрон"	2999	5958	2274	2959	-3684	98,67	-61,83
9.	Телевізійний завод "Електрон"	933	5558	6312	4625	754	495,71	13,57
10.	Разом	188365	436438	525536	248073	89098	131,7	20,41

## Динаміка фінансового стану ПАТ «Концерн-Електрон» за 2015-2017 роки, тис. грн.

№ п/п	Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Активи								
1.	Необоротні активи	263623	266969	279014	3346	12045	1,27	4,51
2.	Запаси	87508	138822	119677	51314	-19145	58,64	-13,79
3.	Дебіторська заборгованість	32178	88666	102076	56488	13410	175,55	15,12
4.	Грошові кошти	119548	104590	152470	-14958	47880	-12,51	45,78
5.	Інші оборотні активи	1410	108	123	-1302	15	-92,34	13,89
Усього активів		504267	599155	653360	94888	54205	18,82	9,05
Пасиви								
1.	Зареєстрований капітал	57400	57400	57400	0	0	0	0
2.	Додатковий та вилучений капітал	216077	216169	216160	92	-9	0,04	-0,004
3.	Резервний капітал	48769	42767	41315	-6002	-1452	-12,31	-3,4
4.	Нерозподілений прибуток	21228	32753	52898	11525	20145	54,29	61,51
5.	Неконтрольована частка	-3150	-1306	2496	1844	3802	58,54	291,12
6.	Кредити банків	20558	32315	72432	11757	40117	57,19	124,14
7.	Інші зобов'язання	143385	219057	210659	75672	-8398	52,78	-3,83
Усього пасивів		504267	599155	653360	94888	54205	18,82	9,05



## Динаміка фінансових результатів ПАТ «Концерн-Електрон» за 2015-2017 роки, тис. грн.

№ п/п	Стаття	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
		2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	192300	426241	505678	233941	79437	121,65	18,64
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	-145827	-351537	-404825	-205710	-53288	-141,06	-15,16
3.	Інші операційні доходи та витрати	4646	9514	10728	4868	1214	104,78	12,76
4.	Адміністративні витрати та витрати збуту	-43595	-56737	-86823	-13142	-30086	-30,15	-53,03
5.	Інші доходи та витрати	-279	-435	28850	-156	29285	-55,91	6732,18
6.	Фінансові доходи та витрати	-2714	-6257	-5682	-3543	575	-130,55	9,19
7.	Доходи (втрати) від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
8.	Фінансові результати до оподаткування	4531	20789	47926	16258	27137	358,82	130,54
9.	Податок на прибуток	-2630	-4212	-7911	-1582	-3699	-60,15	-87,82
10.	Частка меншості	-1230	-3347	-5847	-2117	-2500	-172,11	-74,69
11.	Чистий прибуток	671	13230	34168	12559	20938	1871,68	158,26
12.	Чистий прибуток на одну просту акцію, грн.	0,04	0,81	2,08	0,77	1,27	1925	156,79

Ваші відповіді на запитання анкети допоможуть нам оцінити поточний стан управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах та визначити альтернативні шляхи вдосконалення.

Назва організації \_\_\_\_\_

Визначте, будь ласка, лише один варіант відповіді. Заздалегідь дякуємо за співпрацю.

#### Анкета

**1. Організаційно-правова форма організації:**

- товариство з обмеженою відповідальністю
- акціонерне товариство
- приватне підприємство
- інше \_\_\_\_\_

**2. Галузь та сфера діяльності Вашої організації** \_\_\_\_\_

**3. Скільки часу Ваша організація функціонує на ринку:**

- менше 1 року
- 1...5 роки
- 5...10 років
- 10...15 років
- понад 15 років
- інше \_\_\_\_\_

**4. Середня кількість працівників у Вашій організації:**

- до 10 осіб
- до 50 осіб
- до 250 осіб
- понад 250 осіб

**5. Вашими клієнтами в основному є:**

- виробничі підприємства
- кінцеві споживачі (населення)
- підприємства – посередники
- бюджетні установи та організації
- інше \_\_\_\_\_

**6. Ви виробляєте товари (надаєте послуги):**

- сировина та матеріальні ресурси для промисловості
- споруди, обладнання, машини, інструмент для промисловості
- ділові послуги для організацій
- інвестиційні товари для населення
- товари широкого вжитку для населення
- послуги для населення
- інше \_\_\_\_\_

**7. Розставте за пріоритетом (від найважливішого), що б Ви хотіли покращити в діяльності Вашої організації?**

- збільшити обсяги продажів
- залучити нових клієнтів
- знизити витрати
- вивести новий продукт на ринок
- залучити додаткові ресурси
- підвищити ефективність бізнес-процесів
- інше \_\_\_\_\_

**8. Які допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси є у Вашій організації?**

- бухгалтерський облік
- кадрове забезпечення
- інформаційно-програмне забезпечення
- ведення документообігу
- маркетингова діяльність
- інноваційна діяльність
- логістична діяльність
- енерго господарювання
- кейтеринг
- організація корпоративних свят, відпочинку
- проектний менеджмент
- охоронна діяльність
- ремонт та технічне обслуговування обладнання
- ремонтно-будівельні роботи
- проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси)
- клінінгові послуги
- інше \_\_\_\_\_

**9. Оцініть рівень Вашої задоволеності в результаті передачі допоміжних (забезпечувальних) бізнес-процесів для реалізації стороннім організаціям (на аутсорсинг)?**

Допоміжні бізнес-процеси	Дуже задоволені	Задоволені	Частково задоволені	Не задоволені	Не передавали
бухгалтерський облік					
кадрове забезпечення					
інформаційно-програмне забезпечення					
ведення документообігу					
маркетингова діяльність					
інноваційна діяльність					
логістична діяльність					

енерго господарювання					
кейтеринг					
організація корпоративних свят, відпочинку					
проектний менеджмент					
охоронна діяльність					
ремонт та технічне обслуговування обладнання					
ремонтно-будівельні роботи					
проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси)					
клінінгові послуги					
інше					

**10. Що спонукало Вас передати допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси на аутсорсинг?**

- відсутність кваліфікованого персоналу
- відсутність чіткого розуміння потреб ринку
- економічна невідповідність реалізації бізнес-процесу силами Вашої організації
- вимога основної корпорації
- відсутність необхідного матеріально-технічного забезпечення
- дублювання функцій підрозділами
- інше \_\_\_\_\_

**11. Яку мету досягнули завдяки передачі бізнес-функцій?**

- економія фінансових ресурсів
- оптимізація роботи
- підвищення якості виконаної роботи
- зростання прибутку організації
- підвищення рівня задоволеності споживачів
- інше \_\_\_\_\_

**12. Які допоміжні (забезпечувальні) бізнес-процеси Ви плануєте передати для реалізації стороннім організаціям (на аутсорсинг) протягом наступних 5 років?**

- бухгалтерський облік
- кадрове забезпечення
- інформаційно-програмне забезпечення
- ведення документообігу
- маркетингова діяльність
- інноваційна діяльність
- логістична діяльність
- енерго господарювання
- кейтеринг
- організація корпоративних свят, відпочинку
- проектний менеджмент
- охоронна діяльність
- ремонт та технічне обслуговування обладнання
- ремонтно-будівельні роботи
- проведення спеціалізованого навчання (підвищення кваліфікації, тренінги, курси)
- клінінгові послуги
- інше \_\_\_\_\_

**13. Вкажіть основні причини, що викликають сумніви щодо доцільності передачі бізнес-процесів на аутсорсинг?**

- невпевненість в професіоналізмі аутсорсерів
- висока вартість послуг аутсорсингових компаній
- недостатня кількість організацій, готових взяти на себе виконання певних видів робіт
- недовіра до аутсорсингових компаній щодо збереження конфіденційності інформації
- інше \_\_\_\_\_

**14. Який метод подальшого управління допоміжними бізнес-процесами вважаєте оптимальним для Вашої організації?**

- централізація всередині організації
- передача на аутсорсинг
- децентралізоване управління
- інше \_\_\_\_\_

**15. Ваш статус в організації:**

- власник (співвласник) компанії
- вище керівництво / топ-менеджер
- приватний підприємець
- головний бухгалтер / бухгалтерія
- менеджер середньої ланки
- інше \_\_\_\_\_

**16. Ваш вік (років):**

- 18...25
- 26...35
- 36...50
- 51...60
- більше 60

## Фактори впливу на ефективність допоміжних бізнес-процесів

## ПАТ «Концерн-Електрон»

Найменування показників оцінювання рівня процесів екологізації та захисту середовища	Стимулятори							Дестимулятори		
	Оптимізація підпроцесів, операцій бізнес-процесів	Підвищення кваліфікації персоналу	Використання сучасних технологій	Покращення матеріальної бази	Захист та мінімізація ризиків	Вплив рівня організування бізнес-процесів на їх результативність	Скорочення витрат на виконання бізнес-процесів	Дублювання бізнес-процесів	Відсутність належних інструментів управління	Відсутність координації дій
Номери показників	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Координація виконання державних, міжгалузевих	83	67	50	50	33	7,83	5,33	66,6	83	67
Ведення документообігу, аналітика даних та прог	42	57	73	27	35	6,76	6,08	42,9	36	30
Ведення бухгалтерського обліку	45	54	53	26	31	7,45	5,39	43,4	38	35
Охоронна діяльність	87	69	72	32	37	7,53	5,43	44,6	41	38
Прибирання приміщень та території	47	65	54	34	30	6,81	5,53	65,1	81	52
Поточний ремонт та обслуговування обладнання	51	58	57	42	34	6,85	5,64	46,7	76	64
Будівельні роботи	53	59	58	38	29	6,92	5,71	48,1	46	57
Управління персоналом	43	53	64	40	24	6,95	5,87	50,8	48	44
Утилізація продукції	56	61	55	49	38	7,03	5,82	62,2	53	48
Проведення спеціалізованого навчання	62	66	59	33	25	7,18	5,94	63,6	55	61
Забезпечення канцтоварами	65	62	65	29	32	7,24	5,99	51,7	65	60
Маркетинговий комплекс	49	60	71	45	23	7,35	6,07	65,5	69	62

- + Алгоритм-програма розрахунку таксонічних коефіцієнтів ефективності допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн - Електрон»

Задання початкових значень параметрів матриці спостережень

ORIGIN := 1    n := 10    m := 12    i := 1..m    j := 1..n

Зчитування показників матриці спостережень, створеної в табличному редакторі Excel

Mx :=



Додаток В.xls

Mx =		1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1	83	67	50	50	33	7.83	5.33	66.6	...

Стандартизація ознак, які входять до матриці спостережень

$$Mz_{i,j} := \frac{Mx_{i,j} - \text{mean}(Mx^{(j)})}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (Mx_{i,j} - \text{mean}(Mx^{(j)}))^2}{m}}}$$

Mz =

	1.827	1.248	-1.441	1.637	0.44	2.115	-1.571	1.351	1.613	1.279
	-1.045	-0.804	1.595	-1.278	0.863	-1.254	1.35	-1.245	-1.35	...

## Продовження додатку 3

Поділ показників стандартизованої матриці на стимулятори та дестимулятори і обчислення координат точок вектора-еталона

$$Z_j := \begin{cases} \min(Mz^{(j)}) & \text{if } j > 7 \\ \max(Mz^{(j)}) & \text{otherwise} \end{cases}$$

Значення  $j$  є останнім номером показника стимулятора в матриці спостережень

$$Z =$$

	1
1	2.107
2	1.659
3	1.595
4	1.637
5	1.496
6	2.115
7	1.35
8	-1.245
9	-1.35
10	-1.784

Визначення відстаней між окремими спостереженнями і вектором-еталоном

$$R_i := \sqrt{\sum_{j=1}^n (Mz_{i,j} - Z_j)^2}$$

$R_i =$

6.634
6.021
6.734
3.62
7.336
6.683
5.973
6.551
5.331
6.077
5.3
6.39

## Продовження додатку 3

Розрахунок середнього значення відстані між окремими спостереженнями і вектором-еталоном та його середнього квадратичного відхилення

$$R_{m0} := \frac{\sum R_i}{m} \quad R_{m0} = 6.054$$

$$\sigma_0 := \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^m (R_i - R_{m0})^2}{m}} \quad \sigma_0 = 0.923$$

Розрахунок нормуючої величини для відстаней між окремими спостереженнями і вектором-еталоном

$$R_0 := R_{m0} + 2 \cdot \sigma_0 \quad R_0 = 7.9$$

Розрахунок показників ефективності бізнес-процесів спостережень чи періодів

$$d_i := \frac{R_i}{R_0}$$

$$d_i =$$

0.84
0.762
0.852
0.458
0.929
0.846
0.756
0.829
0.675
0.769
0.671
0.809

## Продовження додатку 3

Розрахунок таксономічних коефіцієнтів ефективності допоміжних бізнес-процесів на підприємствах ПАТ «Концерн - Електрон»

$$I_i := 1 - d_i$$

$$I_i =$$

0.16
0.238
0.148
0.542
0.071
0.154
0.244
0.171
0.325
0.231
0.329
0.191



## 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 представленість та індексація журналу: *Index Copernicus*, *PIHЦ*, *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).

## Апробація результатів дисертаційної роботи

№ з/п	Типи конференцій	Назви конференцій	Місце і дата проведення	Тип участі
1	2	3	4	5
1.	X Міжнародної науково-практичної конференції	Маркетинг та логістика в системі менеджменту	Львів, 6-8 листопада 2014 р.	заочна
2.	III Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: європейський вектор – нові виклики та можливості	Львів, 14-16 травня 2015 р.	очна
3.	VI Міжнародна науково-практична конференція	Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації	Львів, 19-21 травня 2016 р.	очна
4.	IV Міжнародна науково-практична конференція	Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки	Львів, 18-19 травня 2017 р.	заочна
5.	VII Міжнародний молодіжний науковий форум	Litteris et Artibus	Львів, 23-25 листопада 2017 р.	заочна
6.	Міжнародна науково-практична інтернет-конференція економічного спрямування	Світ економічної науки	Тернопіль, 19 лютого 2019 р.	заочна



**КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН**  
ПУБЛІЧНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Код ЄДРПОУ: 13801109  
п/р 26003000000060 у ПАТ «Фольксбанк» м. Львова,  
МФО 325213, інд. под. № 138011013030, № свід. 100341730

79018, Україна, м. Львів, вул. Стороженка, 32  
тел.: +38 032 233-51-96, факс +38 032 233-53-44  
web: www.electron.ua e-mail: info@electron.ua

“ 18 ” 12 201 4 р. № 009/366

## ДОВІДКА

про впровадження

у ПАТ «Концерн - Електрон»

результатів наукових досліджень за тематикою перепроєктування допоміжних  
бізнес-процесів на засадах централізації, розроблених студенткою  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Матвій С.І.**

000098

Тема наукової роботи Матвій С.І. «Перепроєктування допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн - Електрон» на засадах централізації» є актуальною і спрямованою на ідентифікацію дублюючих допоміжних бізнес – процесів для їх перепроєктування з метою оптимізації структури концерну та підвищення ефективності його діяльності. Проведені розрахунки із застосуванням теорії нечітких множин показали, що найбільш прийнятними варіантами перепроєктування допоміжних бізнес-процесів ПАТ «Концерн - Електрон» на засадах централізації є ведення бухгалтерського обліку, охоронна діяльність та забезпечення підбору персоналу. В порядку пріоритетності і важливості пропонується першим перепроєктувати ведення бухгалтерського обліку, наступним створення спільного центру підбору персоналу для всіх дочірніх підприємств ПАТ «Концерн – Електрон», а охоронну діяльність доцільно передати на аутсорсинг. У роботі проведені розрахунки проекту створення спільного центру обслуговування бухгалтерського обліку, який має такі переваги: відсутність ризику втрати доступу до реалізації облікових функцій або контролю за ними; мінімізація ризику розголошення конфіденційної інформації; можливість упровадження єдиних стандартів реалізації облікових функцій; можливість оптимізації процесу реалізації облікових функцій як на рівні спільного центру обслуговування, так і на рівні підприємств; одержання облікових послуг за собівартістю. Ці пропозиції доцільно врахувати правлінню ПАТ «Концерн - Електрон» при розробленні стратегії фірми, а саме для підвищення якості виконання бухгалтерського обліку та уникнення дублювання функцій і, відповідно, зменшення витрат.

Заступник голови правління  
ПАТ «Концерн - Електрон»



Медведєв В.С.



**КОНЦЕРН-ЕЛЕКТРОН**  
**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО**

Код ЄДРПОУ: 13801109  
 п/р 26008011083437 в ПАТ "Кредобанк"  
 МФО 325365, інд. под. № 138011013030, № свід. 100341730

79018, Україна, м. Львів, Стороженка, 32  
 тел.: +38 032 233-51-96, факс: +38 032 233-53-44  
 web: electron.ua, e-mail: info@electron.ua

"16" 04 2019 р. № 009/149

**ДОВІДКА**

про впровадження

**у ПрАТ «Концерн - Електрон»**

результатів наукових досліджень за тематикою стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях, розроблених аспіранткою Національного університету «Львівська політехніка»  
**Матвій Соломією Ігорівною**

Тема дисертаційної роботи Матвій С.І. «Стратегічне управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях» є актуальною. Завданням стратегічного управління виробничо-господарського об'єднання є забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності шляхом раціонального керування. Результат, який отримує підприємство, перш за все, залежить від ефективного управління його бізнес-процесами. Це вимагає їх періодичного аналізування та пошук способів оптимізації чи навіть перепроєктування як основних, так і допоміжних бізнес-процесів через підвищення ефективності управління непрофільними видами діяльності.

Розроблений механізм управління допоміжними бізнес-процесами 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.

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.

На основі проведених розрахунків виокремлено допоміжні бізнес-процеси, які потребують перепроєктування. Обґрунтовано доцільність реалізації стратегії управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях.

Виокремлені пропозиції варто врахувати правлінню ПрАТ «Концерн - Електрон» при розробленні стратегії управління організацією з метою уникнення дублювання функцій, скорочення витрат та оптимізації стратегій управління.

Заступник голови правління  
 ПрАТ «Концерн - Електрон»



Медведєв В.С.

02740



УКРАЇНА

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

вул. С. Бандери, 12, Львів, 79013, тел. (380-32) 237-49-93, 258-27-58, факс: (380-32) 258-26-80  
 ел. пошта: coffice@lpnu.ua, інтернет: www.lp.edu.ua

18.04.2019 № 67-01-827

на № \_\_\_\_\_

До спеціалізованої вченої ради Д 35.052.03  
 Національного університету «Львівська політехніка»

**ДОВІДКА**

**про впровадження результатів дисертаційної роботи на тему: «Стратегічне управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях»  
 Матвій Соломії Ігорівни у навчальному процесі**

Основні положення та результати дисертаційної роботи Матвій Соломії Ігорівни, поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, впроваджені в навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» та використовуються 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»).

Зокрема, у навчальному процесі впроваджено запропоновані Матвій С.І. методико-прикладні положення щодо:

- виокремлення світових тенденцій управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях (дисципліна «Конкурентоспроможність бізнесу», тема 4 «Світові тенденції управління бізнес-процесами»);
- інструментарію стратегічного управління допоміжними бізнес-процесами (дисципліна «Конкурентоспроможність підприємства», тема 9 «Модель оптимізації допоміжних бізнес-процесів»);
- типологізації стратегій управління допоміжними бізнес-процесами (курсний проект «Обґрунтування стратегії конкурентоспроможності підприємства»).

**Проректор з науково-педагогічної роботи**  
**Національного університету**  
**«Львівська політехніка»**  
 к.т.н., доцент

**О.Р. Давидчак**

Козик В.В., (032) 258-25-45



**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Проректор з наукової роботи  
Національного університету  
«Львівська політехніка»  
д.е.н., професор Чухрай Н.І.  
«19» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**про використання результатів дисертаційної роботи**

**Матвій Соломії Ігорівни «Стратегічне управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях», представленій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при розробленні держбюджетної теми Національного університету «Львівська політехніка» «Теоретичні та прикладні засади трансферу технологій у системах стратегічного розвитку суб'єктів господарювання»**

Комісія у складі голови - начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: к.е.н., завідувача кафедри економіки підприємства та інвестицій Козика В.В., к.т.н., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки підприємства та інвестицій Матвій С.І. використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Теоретичні та прикладні засади трансферу технологій у системах стратегічного розвитку суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0118U001537).

У виконання теми включено розроблення інструментарію 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»).

Голова комісії:  
Начальник НДЧ,  
к.т.н., доц.

Л.В. Жук

Члени комісії:  
Зав. каф. ЕПІ  
к.е.н., проф.

В.В. Козик

Зав. відділу науково-організаційного  
супроводу наукових досліджень,  
к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

Т.М. Чулой



**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
 Проректор з наукової роботи  
 Національного університету  
 «Львівська політехніка»  
 д.е.н., професор Чухрай Н.І.  
 «15» \_\_\_\_\_ 04 2019 р.

**про використання результатів дисертаційної роботи**

**Матвій Соломії Ігорівни «Стратегічне управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях», представленій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Організаційно-економічне забезпечення синергізму інноваційних процесів у ланцюгах вартості»**

Комісія у складі голови - начальника НДЧ, к.т.н., доц. Жук Л.В. та членів: д.е.н., завідувача кафедри менеджменту організацій Карого О.І., к.т.н., завідувача відділу науково-організаційного супроводу наукових досліджень Лазько Г.В. та заступника начальника планово-фінансового відділу Чулой Т.М. цим актом підтверджують, що результати дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки підприємства та інвестицій Матвій С.І. використані при виконанні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» за темою «Організаційно-економічне забезпечення синергізму інноваційних процесів у ланцюгах вартості» (номер державної реєстрації 0113U005297).

У виконання теми включено особливості перебігу допоміжних бізнес-процесів у ланцюгах вартості та обґрунтовано шляхи удосконалення управління ними, розвинуто класифікацію допоміжних бізнес-процесів (розділ 1 «Теоретико-методичні засади управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання», підрозділ 1.2 «Поняття, класифікація допоміжних бізнес-процесів, принципи та чинники, що впливають на управління ними у виробничо-господарських об'єднаннях; розвинуто типологізацію стратегій управління допоміжними бізнес-процесами (розділ 1 «Теоретико-методичні засади управління допоміжними бізнес-процесами на підприємствах об'єднання», підрозділ 1.3 «Типологія стратегій управління допоміжними бізнес-процесами у виробничо-господарських об'єднаннях»).

Голова комісії:  
 Начальник НДЧ,  
 к.т.н., доц.

Л.В. Жук

Члени комісії:  
 Зав. каф. МО  
 д.е.н., проф.

О.І. Карий

Зав. відділу науково-організаційного  
 супроводу наукових досліджень,  
 к.т.н.

Г.В. Лазько

Заст. нач. ПФВ

Т.М. Чулой