

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Навчально-науковий інститут економічної безпеки та митної справи  
Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки**

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА**

**на тему «Організація і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки»  
за матеріалами АТ «ЕЛМІЗ»**

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня  
II курсу, групи ЕМУ- 21-1  
спеціальності 051 Економіка,  
освітня програма «Управління бізнес-процесами  
на підприємстві»

Пустивої Вікторії  
Олегівни

Науковий керівник

Марченко Ольга  
Іванівна, к.е.н.,  
доцент

Керівник освітньо-  
професійної програми

Бодров Володимир  
Григорович, д.е.н.,  
професор

Допущено до захисту за рішенням  
кафедри економіки, підприємництва та  
економічної безпеки,  
протокол від 28.11.2022 № 6

Завідувач кафедри економіки,  
підприємництва та економічної безпеки

Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Регистрація № 46 23.01.23 О.Н.  
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки до захисту 23.01.23 О.Н.  
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 90 5A 06.02.2023р  
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_ Кіндзерський Ю.В., д.е.н., с.н.с.  
(підпис)

Заступник голови ЕК Л.Л. Лазебник Л.Л., д.е.н., професор  
(підпис)

Члени комісії:

В.Г. Бодров В.Г., д.е.н., професор  
(підпис)

Л.В. Слюсарева Л.В., д.е.н., професор  
(підпис)

Секретар комісії

О.М. Соколова О.М., к.е.н.,  
доцент

# БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

| Об'єкти контролю                                                                                                                                                               | Діапазон оцінки в балах | Фактична кількість балів | Примітки | Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ                                                                                                                          |                         |                          |          |                                                                               |
| 1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій) | від 0 до 25             | 24                       |          | Варченко 007<br>[підпис]                                                      |
| 2. Дотримання вимог щодо оформлення                                                                                                                                            | від 0 до 5              | 5                        |          | [підпис]                                                                      |
| 3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни                                                                                                       | від 0 до 5              | 5                        |          | [підпис]                                                                      |
| 4. Рецензент                                                                                                                                                                   | від 0 до 5              | 5                        |          | [підпис]                                                                      |
| 5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)                                                                        | від 1 до 10             | 10                       |          | [підпис]                                                                      |
| РАЗОМ БАЛІВ*                                                                                                                                                                   | від 0 до 50             | 49                       |          | [підпис]                                                                      |
| ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ                                                                                                                                |                         |                          |          |                                                                               |
| 1. Доповідь                                                                                                                                                                    | від 0 до 10             | 10                       |          | [підпис]                                                                      |
| 2. Роздатковий матеріал                                                                                                                                                        | від 0 до 5              | 5                        |          |                                                                               |
| 3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання                                                                                               | від 0 до 25             | 24                       |          |                                                                               |
| 4. Апробація (участь у конференціях)                                                                                                                                           | від 0 до 10             | 2                        |          |                                                                               |
| РАЗОМ БАЛІВ                                                                                                                                                                    | від 0 до 50             | 41                       |          |                                                                               |
| ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ                                                                                                                                                       | від 0 до 100            | 90                       |          |                                                                               |

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

## ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС | Оцінка за національною шкалою | Дата     | П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи) |
|------------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------|------------------------------------------------------|
| 90                           | A                     | 5                             | 06.02.23 | [підписи]                                            |
| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС | Оцінка за національною шкалою |          |                                                      |
| 90-100                       | A                     | 5 (відмінно)                  |          |                                                      |
| 80-89                        | B                     | 4 (добре)                     |          |                                                      |
| 70-79                        | C                     |                               |          |                                                      |
| 60-69                        | B                     |                               |          |                                                      |
| 50-59                        | E                     | 3 (задовільно)                |          |                                                      |
| 35-49                        | EX                    | 2 (незадовільно)              |          |                                                      |

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки  
та митної справи

Кафедра економіки, підприємництва та економічної безпеки

Спеціальність 051 Економіка

Освітньо-професійна програма

«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри



Л.В.Слюсарєва

**Завдання на випускню кваліфікаційну (дипломну) роботу здобувачу  
вищої освіти**

Пустівій Вікторії Олегівні

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи

**«Організація і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки»**

Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652

2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2023 р.

3. Цільова установка: виявлення дієвості організації і планування  
бізнес-процесів виходу на нові ринки

Мета роботи: розробка та обґрунтування теоретичних та практичних аспектів  
організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки АТ «ЕЛМІЗ».

Об'єкт дослідження: бізнес-процеси виходу на нові ринки.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти щодо організації і  
планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.

База дослідження: АТ «ЕЛМІЗ».

4. Вихідні дані до роботи складають первинні матеріали АТ «ЕЛМІЗ»,  
законодавчі та нормативні документи України, галузеві стандарти та  
стандарти ISO, офіційні матеріали фінансової звітності АТ «ЕЛМІЗ»,  
монографії та фахові наукові видання щодо організації та планування  
бізнес-процесів виходу на нові ринки.

5. Перелік графічного матеріалу: 13 таблиць, 14 рисунків.

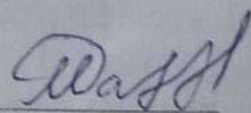
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за  
кожним розділом): Розділ 1. Теоретичні основи організації і планування  
бізнес-процесів виходу на нові ринки, 1.1. Зміст та сутність бізнес- процесів  
підприємства, 1.2. Методичні підходи до організації і планування  
бізнес-процесів виходу на нові ринки; Розділ 2. Аналіз організації і  
планування бізнес-процесів виходу на нові ринки (за матеріалами АТ  
«ЕЛМІЗ»), 2.1. Організаційно – економічна характеристика АТ «ЕЛМІЗ», 2.2.  
Оцінка бізнес-процесів АТ «ЕЛМІЗ» виходу на нові ринки; Розділ 3.  
Обґрунтування напрямів організації і планування бізнес-процесів виходу на  
нові ринки».

# 7. Календарний план виконання роботи

| №<br>п/<br>п | Назва етапів випускної<br>кваліфікаційної<br>(дипломної) роботи                                                                                  | Строк виконання етапів роботи |               |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------|
|              |                                                                                                                                                  | За планом                     | Фактично      |
| 1.           | Вибір теми дипломної роботи,<br>затвердження плану виконання<br>роботи                                                                           | 30.11.2021 р.                 | 30.11.2021 р. |
| 2.           | Опрацювання літературних<br>джерел за напрямком<br>дослідження                                                                                   | 03.03.2022 р.                 | 03.03.2022 р. |
| 3.           | Підготовка теоретичного розділу<br>та подання її керівнику                                                                                       | 06.04.2022 р.                 | 06.04.2022 р. |
| 4.           | Апробація результатів<br>дослідження теоретичного<br>опрацювання матеріалу<br>(підготовка статті та/або тез<br>доповіді на науковій конференції) | 28.05.2022 р.                 | 28.05.2022 р. |
| 5.           | Підготовка аналітичного розділу<br>роботи та подання її керівнику                                                                                | 30.08.2022 р.                 | 30.08.2022 р. |
| 6.           | Підготовка III розділу дипломної<br>роботи та подання її керівнику                                                                               | 04.10.2022 р.                 | 04.10.2022 р. |
| 7.           | Підготовка 100% дипломної<br>роботи та подання її керівнику                                                                                      | 07.11.2022 р.                 | 07.11.2022 р. |
| 8.           | Доопрацювання роботи з<br>урахуванням зауважень керівника                                                                                        | 14.11.2022 р.                 | 14.11.2022 р. |
| 9.           | Попередній захист дипломної<br>роботи                                                                                                            | 28.11.2022 р.                 | 28.11.2022 р. |
| 10.          | Отримання відгуку керівника<br>дипломної роботи                                                                                                  | 18.01.2023 р.                 | 18.01.2023 р. |
| 11.          | Рецензування дипломної роботи                                                                                                                    | 20.01.2023 р.                 | 20.01.2023 р. |
| 12.          | Представлення роботи для<br>перевірки на плагіат                                                                                                 | 20.01.2023 р.                 | 20.01.2023 р. |
| 13.          | Захист дипломної роботи                                                                                                                          | 06.02.2023 р.                 | 06.02.2023 р. |

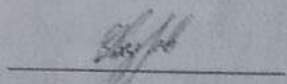
Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної  
кваліфікаційної (дипломної) роботи



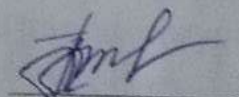
Марченко Ольга  
Іванівна, к.е.н.,  
доцент

Керівник освітньо-  
професійної програми



Бодров Володимир  
Григорович,  
д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав  
здобувач вищої освіти



Пустіва Вікторія  
Олегівна

## ЗМІСТ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                      | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ.....                  | 10 |
| 1.1. Зміст та сутність бізнес- процесів підприємства.....                                                       | 10 |
| 1.2. Методичні підходи до організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.....                    | 16 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ (за матеріалами АТ «ЕЛМІЗ»)..... | 23 |
| 2.1. Організаційно – економічна характеристика АТ «ЕЛМІЗ».....                                                  | 23 |
| 2.2. Оцінка бізнес-процесів АТ «ЕЛМІЗ» виходу на нові ринки.....                                                | 33 |
| РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ.....             | 41 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                   | 50 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                 | 52 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні зміни у період воєнного стану функціонування підприємства обґрунтовані, по-перше, необхідністю пристосування до конкретних потреб споживача, по-друге, значним поширенням новітніх технологій. Відзначені особливості системи господарювання викликають потребу в переосмисленні способів організації та планування бізнес-процесів і використання принципово іншого підходу виходу на нові ринки. У зв'язку з цим винятковий інтерес представляє створення економічно обґрунтованих і ефективних форм організації бізнес-процесів, оскільки відкриває великі перспективи для набуття унікальних кваліфікацій і формування на цій основі сучасної системи господарювання.

**Стан і ступінь розробки проблеми в спеціальній літературі.** Проблемами вивчення теоретико-методичних основ організації і планування бізнес-процесів, зроблено такими науковцями, як: Дубініна В. В., Колочева В. В., Макухіна Н. О., Ольшанський О. В., Павлюк Л.В., Репин В. В., Тігарєва В. А., Станкевич І. В. та інші дослідники. Проте аналіз праць і публікацій указаних авторів засвідчує недостатню вивченість питань, пов'язаних із проблемами організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є розробка та обґрунтування теоретичних та практичних аспектів організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.

**Завданнями випускної кваліфікаційної роботи є:**

- розкрити сутність та зміст бізнес-процесів підприємства;
- обґрунтувати методичні підходи до організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки;
- проаналізувати господарську діяльність підприємства АТ «ЕЛМІЗ»;
- провести оцінку бізнес-процесів АТ «ЕЛМІЗ» виходу на нові ринки;
- обґрунтувати пропозиції щодо напрямів удосконалення організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.

**Об'єктом дослідження** є бізнес-процеси виходу на нові ринки

**База досліджень.** Підприємство АТ «ЕЛМІЗ».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти щодо організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використано такі наукові методи: порівняльний аналіз – у дослідженні теоретико - методичних передумов бізнес-процесів підприємств, системний підхід – при розвитку понятійного апарату бізнес-процесу, економіко-математичний аналіз – при розрахунку показників фінансового стану АТ «ЕЛМІЗ»; аналіз і синтез – при розрахунку інтегральної абсолютної величини сили/слабкості; SWOT-аналіз – при визначенні показників впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств, а також можливостей і загроз діяльності при проведенні організації і планування бізнес-процесів, метод експертних оцінок – при оцінюванні показників сил/слабкостей напрямів діяльності під час проведення організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки; методичний підхід, який містить оцінку організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.

**Інформаційну базу дослідження** сформували зібрані, опрацьовані та узагальнені автором первинні матеріали, які характеризують господарську діяльність підприємства АТ «ЕЛМІЗ», законодавчі та нормативні документи України, галузеві стандарти та стандарти ISO, офіційні матеріали фінансової звітності АТ «ЕЛМІЗ», монографії та фахові наукові видання щодо організації та планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.

**Наукова новизна** одержаних результатів дослідження полягає у ідентифікації обґрунтування напрямів вдосконалення організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки.

**Апробація результатів дослідження.** Основні результати кваліфікаційної роботи, висновки й рекомендації є такі наукові праці, що оприлюднені у статті «Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві» у фаховому науково-практичному журналі «Інфраструктура

ринку» №69, 2022. За результатами виконаних досліджень доповідались тези на Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» на тему: «Можливості та загрози організації бізнес-процесів виходу на нові ринки» 21 вересня 2022 р. та на V Міжнародній науково-практичній конференції «Економічні перспективи підприємництва» на тему: «Управління бізнес-процесами на підприємстві» 18-19 лютого 2022 р.

## **РОЗДІЛ 1.**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ**

#### **1.1. Зміст та сутність бізнес - процесів підприємства**

Успішне функціонування будь-якої економічної ринкової системи може здійснюватися при наявності відповідних зовнішніх та внутрішніх чинників і умов, що в сукупності забезпечують потенціал для досягнення поставленої мети, тобто якщо сформоване адекватне цій меті середовище. Аналіз економічної ситуації та розвитку бізнесу свідчить про те, що в сучасних умовах місце на ринку визначається не тільки темпами розширення виробничої діяльності, але й ступенем організації бізнес-процесів.

Бізнес-процеси – це сукупність взаємодіючих і взаємопов'язаних заходів або завдань, які спрямовані на створення певного продукту або послуги, що представляють цінність для споживачів [27, с. 149]. Бізнес-процес являє собою унікальний метод, щоб оцінити ефективність функціонування підприємства, побачити прогалини і слабкі сторони в процесі та поліпшити діяльність, оптимізувати, якщо в цьому буде потреба [39, с. 62].

Технологія опису та визначення бізнес-процесів забезпечує ясність кожного процесу в бізнесі, допомагає аналізувати результати багатьох помилок, які можуть виникнути на певному етапі роботи, а також своєчасно виявляти ризики та виправляти помилки. Важлива характеристика бізнес-процесів полягає в тому, що вони є взаємопов'язаним і остаточним набором логічних дій, які визначаються економічними відносинами, ресурсами та мотивами, для оптимізації спільних інтересів та досягнення кінцевого конкретного результату, який буде виявлено самою економічною системою.

Найбільш вагомою характеристикою бізнес-процесу як економічної категорії є «потік» елементів, які становлять певний бізнес-процес від входу до виходу. Другу характеристику можна визначити як тісний взаємозв'язок

даних потоків, тобто має бути узгодженість у наборі виконуваних дій. Більшість відхилень спостерігається у виявленні початкових параметрів бізнес-процесу, тобто його кінцевої мети. Існують різні підходи до визначення категорії «бізнес-процес». Тому деякі науковці вважають, що метою управління бізнес-процесом є задоволення вимог споживачів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

### Основні визначення поняття «бізнес-процес»

| <i>Науковці</i>                                      | <i>Трактування</i>                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Г.В. Козаченко,<br>О.М. Ляшенко,<br>І.Ю. Ладко       | Бізнес-процес – це послідовність сукупності послідовних дій щодо здійснення діяльності, що трансформує на «вході» ресурси з метою отримання ефекту, що має цінність для клієнта.                                                                              |
| М. Хаммер,<br>Дж. Чампі                              | Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в межах якої на «вході» використовується один чи більше видів ресурсів, в результаті цієї діяльності на «виході» утворюється продукт, який має цінність для клієнта.                                   |
| І.І. Мазур,<br>В.Д. Шапіро,<br>Н.Г. Ольдерогге       | Бізнес-процес – це структурована послідовність дій з виконання певного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації і результату, тобто системно замкнутий процес. |
| Дж. Харрінгтон,<br>К.С. Есселінг,<br>Х. Ван Нимвеген | Бізнес-процес – це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, що споживає ресурси постачальника, створює цінність і видає результат споживачеві.                                                                                                  |
| А.В. Шеєр                                            | Бізнес-процес – це повний і динамічно-координований набір спільних бізнес-заходів, які спрямовані на задоволення потреб споживачів.                                                                                                                           |
| А. Берн                                              | Бізнес-процес – це впорядкована система завдань, яка виконується як людьми, так й інформаційними системами, і який спрямовано на досягнення цілей.                                                                                                            |

Джерело: систематизовано автором за [2, 27, 40, 41]

В результаті проведеного аналізу можна відмітити, що потенціал для покращення бізнес-процесів – це їх спрощення. Тобто, швидкість, ефективність і якість бізнес-процесу може бути підвищена шляхом послідовного виконання дій, що раніше виконувались паралельно, або шляхом узагальнення та системної оцінки найважливішої інформації (яка зібрана в критичних точках бізнес-процесу).

Доведено, що функціонування будь-якого бізнес-підрозділу підприємства складається із оптимізаційної роботи всіх його бізнес-процесів. Вагомість будь-якого бізнес-процесу визначається під час функціонування підприємства. У сучасних умовах невизначеності підприємства повинні постійно вдосконалювати свої системи управління [36, с. 95].

Одним із основних напрямків функціонування ефективної системи управління є використання процесного підходу до організації та управління господарською діяльністю компанії. Процесний підхід до контролю діяльності підприємства розуміється як узгодження діяльності самого підприємства з бізнес-процесами. Отже, успіх підприємства в цілому залежить від ефективності бізнес-процесів внутрішньої організації підприємства.

Сутнісна характеристика поняття «бізнес-процес» використовується для визначення сукупності взаємопов'язаних заходів або завдань, які спрямовані на створення певного продукту або послуги для застосування споживачами. Модель діяльності будь-якого підприємства складається з поєднання окремих елементів бізнес-процесів, від їхньої результативності залежить успіх та конкурентна стійкість підприємства. В сучасних умовах розвитку науки не існує єдиного визначення поняття «бізнес-процес». Засновники процесного управління підприємством застосовували такі визначення бізнес-процесу: бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або декілька видів ресурсів, і в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, який є цінністю для споживача. Головним завданням існування бізнес-процесу є створення продукту або іншого корисного результату для клієнтів підприємства, управлінців, власників, інших співробітників або структурних підрозділів [18].

Сам термін «бізнес-процес» останніми роками став дуже популярним, але кожен по-різному трактує даний термін. Бізнес-процес – це послідовний, логічний і взаємопов'язаний набір дій, що при використанні наявних ресурсів, потенціалу створюють додану вартість і дозволяють досягти певного позитивного результату. Бізнес-процес – це низка дій, які виконуються в

бізнесі та підприємстві з метою досягнення максимального результату (прибутку).

Багато відомих науковців брали участь у переході до процесно орієнтованого управління бізнесом. Першим запропонував елементи процесного підходу та найбільш розгорнутий і чітко виражений процесний підхід науковець А. Файоль. Бізнес-процеси є результатом багатьох структурних зв'язків між відділами, які за призначенням передають один одному завдання в певному логічному порядку. Поступово кінцевий результат— виростає з попиту. Від ефективності бізнес-процесів безпосередньо залежить конкурентна стійкість і рентабельність бізнесу. Щоб зрозуміти потребу в регулюванні бізнес-процесів, необхідно зрозуміти, як функціонує бізнес, перш ніж проходити процес створення бізнес-процесів, потрібно враховувати, що кожна діяльність бізнесу відповідає його поточним бізнес-процесам, що мають певний формат [23, с. 24].

Опис бізнес-процесів — це візуалізація діяльності підприємства через детальні блок-схеми процесів (рис. 1.1) [10].

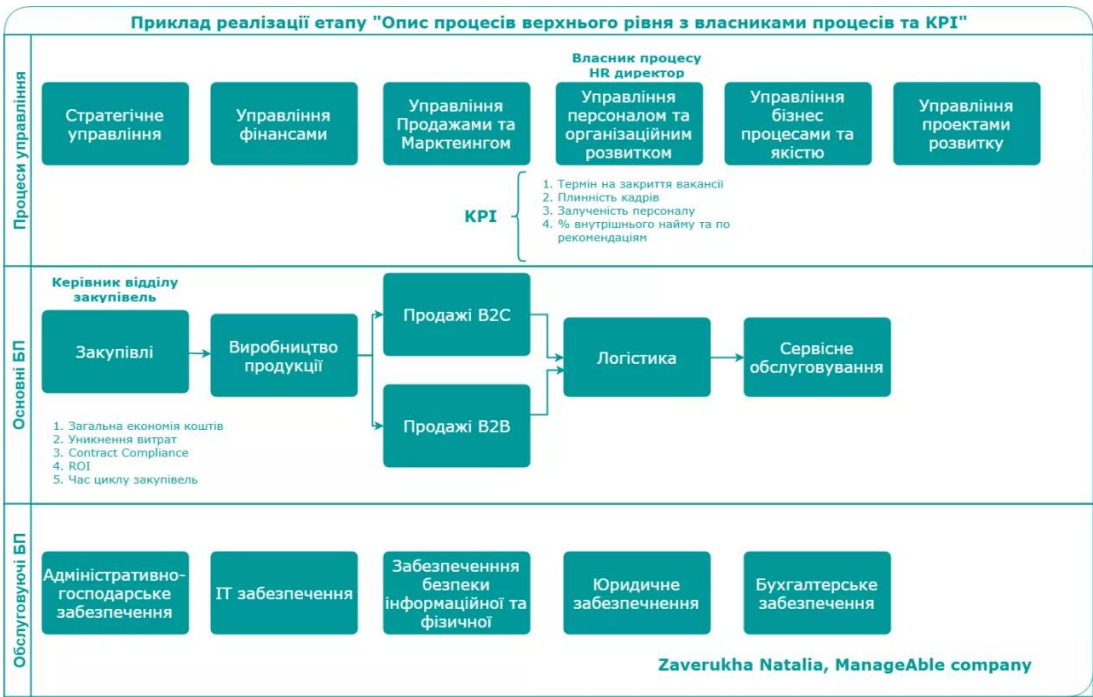


**Рис. 1.1. Блок-схема бізнес-процесу**

Джерело: [10]

Процеси управління здійснюють керівництво як основними так і забезпечуючими бізнес-процесами та виступають центрами витрат підприємства. Тобто при такій класифікації бізнес-процесів підприємства можна сформувати універсальну модель бізнес-процесів, де чітко будуть визначені взаємозв'язки та вплив різних груп бізнес-процесів на кінцевий результат і ефект діяльності підприємства – прибуток (рис.1.2).

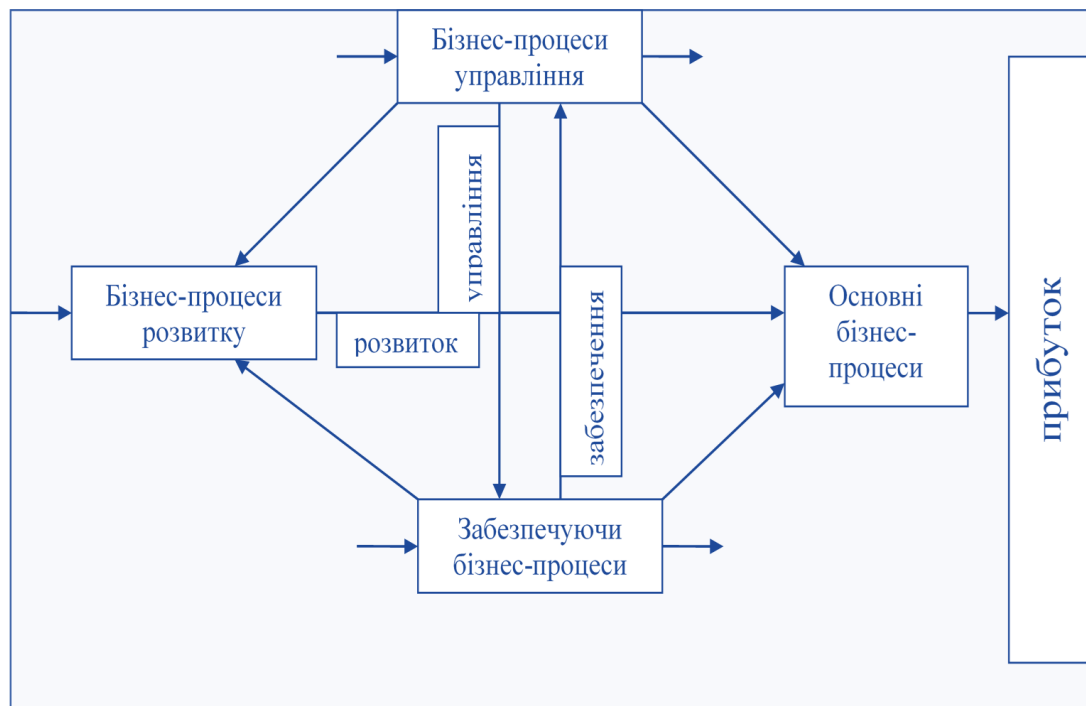


**Рис.1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства**

Джерело: побудовано автором за [20]

Якщо розглядати класифікацію бізнес-процесів підприємства відносно формування доданої вартості, то за цим методом поділяються: первинні та вторинні бізнес-процеси. Модель ланцюжка створення вартості була заснована науковцем М. Портером в 1985 році і розглядає підприємство як сукупність бізнес-процесів, кожен з яких надає цінність продукту або послугі, а оптимізація бізнес-процесів сприяє збільшенню прибутку підприємства та мінімізації витрат.

Орієнтація підприємства на процесне управління та обґрунтованість бізнес-процесів надають потенціал реалізувати стратегічні цілі підприємства, що дозволить зменшити витрати, тривалість та кількість помилок у кожному з

бізнес-процесів; сформулювати у кадровій політиці підприємства чітке розуміння того, як, коли, хто, та що має робити для досягнення поставленої мети; надати можливість підготовки надійної системи інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємством; збільшити інвестиційну привабливість підприємства.

Характеристику елементів бізнес-процесу подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

### Елементи бізнес-процесу

| <i>Складова частина</i> | <i>Характерні ознаки</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вхід                    | Ресурси за їх видами (матеріальні, фінансові, трудові, енергетичні, виробничі, інформаційні тощо), які є необхідними для реалізації процесу, тобто для отримання виходу. Існують бізнес-процеси первинні та вторинні. Первинні входи забезпечують початок процесу, а вторинні виникають в ході реалізації процесу у підприємствах, які складають даний процес. |
| Процесор                | Сукупність процесів, робіт, операцій, які здійснюються над входами для отримання виходів.                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Вихід                   | Результати реалізації процесу (продукція процесу). Існують первинні та вторинні. Первинний вихід являє собою прямий, запланований результат реалізації бізнес-процесу. Вторинний вихід – це побічний продукт процесу, який не є його головною ціллю.                                                                                                           |

Джерело: сформовано автором за допомогою [26]

Таким чином, необхідно зазначити, бізнес-процеси підприємства необхідно аналізувати як складну систему, яка постійно розвивається і для удосконалення функціонування якої доцільно використовувати закономірності розвитку складних економічних систем. У першу чергу, необхідно дослідити бізнес-процеси як цілісну систему, яка складається із взаємозалежних елементів, стимулююча дія яких на кінцеві результати виробничої діяльності являє собою системний ефект, що не є простою сумою ефектів окремих елементів. Це означає, що обирати переважну форму господарських відносин із партнерами не можна у відриві від принципів організації виробництва; постачання матеріалів, сировини; фінансування;

ціноутворення. При цьому, необхідно враховувати об'єктивну дію закономірності комунікативності бізнес-системи. Так, бізнес-процеси виробничого підприємства - це елемент системи більш високого рівня – галузевого, регіонального, державного. Ігнорування таких закономірностей комунікативності може привести до прийняття свідомо нерезультативних, а іноді і нездійснених управлінських рішень [28].

## **1.2. Методичні підходи до організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки**

У ланцюгу системного підходу сучасне виробниче підприємство представляє собою досить складну систему, в якій протікає безліч взаємопов'язаних бізнес-процесів, які визначають ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства та взагалі – результативність досягнення поставленої мети. На сучасних реаліях залишаються актуальними питання підвищення ефективності бізнес-процесів виробничих підприємств, вирішення яких обумовлюється наявністю якісного методичного забезпечення технології управління бізнес-процесами, оцінки бізнес-процесів, оскільки процесний підхід включає в себе не тільки опис бізнесу, як мережі взаємозв'язаних бізнес-процесів, але і постійний контроль, управління та вдосконалення бізнес-процесів [2].

Багато науковців звертають увагу на чотири основні аспекти діяльності підприємств, відповідно до яких здійснюється групування бізнес-процесів, таких як:

- 1) фінанси;
- 2) відношення з клієнтами;
- 3) внутрішні процеси;
- 4) зростання прогнозних обсягів діяльності в майбутньому [6].

Інший напрямок досліджень науковців виділяє такі бізнес-процеси підприємств як: виробничо-технологічний процес; маркетингова діяльність; логістичні бізнес-процеси; управління якістю бізнес-процесів; управління зв'язками і репутацією; управління кадрами; інноваційні бізнес-процеси; бізнес-процеси щодо створення іміджу підприємства; фінансовий та управлінський облік [14]. При розгляді даних методик оцінки бізнес-процесів не можна не виділити розповсюджений підхід до їх угруповання – в залежності від рівня змін та тривалості використання, – який дає змогу поділити методики на короткострокові та довгострокові (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

### Угруповання методик оцінки бізнес-процесів

| <i>Короткострокові методики оцінки</i>                                                                                                                                                                                                                                                         | <i>Довгострокові методики оцінки</i>                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методика безперервного вдосконалення, що передбачає детальний і системний розгляд наявного процесу з метою пошуку можливих напрямків його вдосконалення або, якщо потрібно, кардинального перепроєктування, включає методи BPI (Business Process Improvement), TQM (Total Quality Management). | Методика перепроєктування бізнес-процесів                                                                                                                                                                                                      |
| Методика термінової оцінки рішення FAST, яка концентрує увагу на певному процесі під час одно-або дводенної наради групи вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом кварталу.                                                                             | Методика реінжинірингу бізнес-процесів, яка передбачає радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення поліпшення базових показників результативності, таких як якість, оперативність.                                              |
| Управління процесами підприємства                                                                                                                                                                                                                                                              | Методика бенчмаркінгу, що засновується на порівняльному аналізі господарських процесів підприємств з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують, з метою поліпшення поточної діяльності |
| Методика структуризації функцій якості                                                                                                                                                                                                                                                         | Методика гринфілд, яка базується на оцінці та прийнятті рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша                                                                                                    |

Джерело:

Методика кількісного аналізу, в свою чергу, дозволяє отримати числові величини, що характеризують функціонування бізнес-процесу, визначають

його стан з точки зору технічних нормативів, показників якості; та надає можливість виміряти рівень ефективності бізнес-процесу, розрахувати прибутковість компанії, визначити часові характеристики бізнес-процесу; встановити нормативні значення, коригування стратегічної мети та прогнозування майбутнього розвитку [7, с. 115]. У зв'язку з цим виникає проблема адекватного визначення кількісних та якісних показників у їх системній єдності.

У межах кількісного підходу вчені та фахівці компанії іTeam пропонують систематизувати бізнес-процеси з виділенням основних показників (результативності, ефективності, продуктивності) та допоміжних: активності виконавців, витрат ресурсів, прибутку (рис.1.3.).

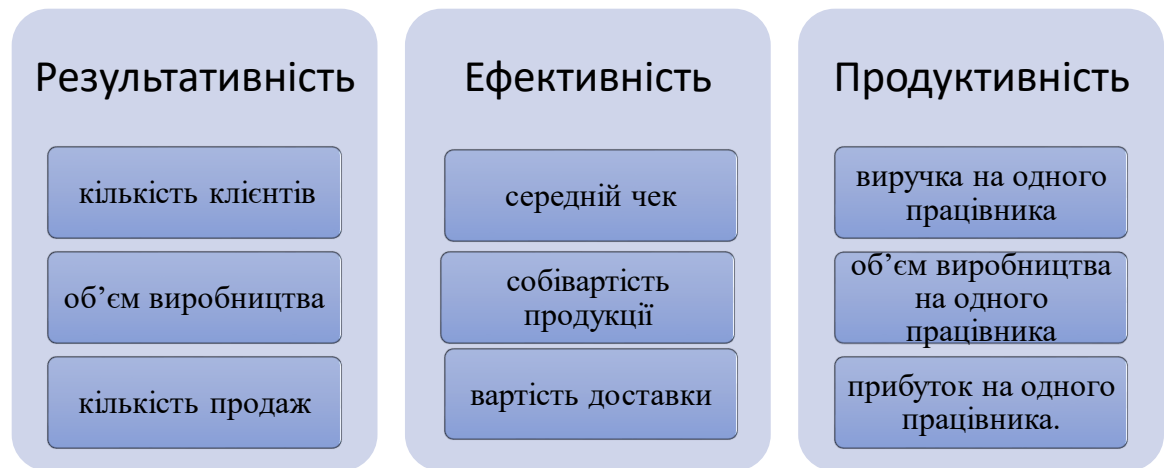


**Рис. 1.3. Систематизація бізнес-процесів за основними і допоміжними показниками**

Джерело: побудовано автором

Розглянемо найбільш розповсюджені методики якісного та кількісного аналізу результативності бізнес-процесів, які можна використовувати на виробничих підприємствах (табл. 1.4).

Також можна розглянути методики оцінки ефективності бізнес-процесів, але менш поширених у науковому середовищі, таких як:

- систему збалансованих показників – BSC, автори: Каплан Р., Нортон Д.;
- експрес-метод оцінки бізнес процесів, автор: Чупров К. К.;

– методика оцінки бізнес-процесів за критичними чинниками успіху,  
автори: Ковальов С. М. та Ковальов В. М.;

– методика оцінки економічної ефективності бізнес-процесів по вартості,  
часу та якості, автор: Козерод Л. А.

Таблиця 1.4.

### Види методик аналізу результативності бізнес-процесів

| Види методик                         | Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Недоліки                                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>SWOT – аналіз</b>                 | Дозволяє систематизувати інформацію про елементи внутрішнього та зовнішнього впливу на бізнес-процеси. SWOT-аналіз підходить для попередньої якісної оцінки бізнес-процесу, його результати можуть бути корисними для визначення характеристик процесу та причин його низької результативності. | SWOT-аналізу притаманний високий рівень суб'єктивності, його результати є слабким підґрунтям для прийняття управлінських рішень.                                                      |
| <b>Agile</b>                         | Буде корисний для проектів з гнучкими цілями і метою, які розглядаються як середньострокові зміни.                                                                                                                                                                                              | Кінцеві терміни та витрати проекту важко повідомити, і всі зацікавлені сторони повинні також витратити час, щоб активно брати участь у повсякденному прогресивному розвитку компанії. |
| <b>Six Sigma</b>                     | Активно залучає персонал компанії до вдосконалення процесів. Це також забезпечує почуття власності для всіх, хто бере участь у проекті.                                                                                                                                                         | Може бути більш жорстким і призводити до меншої гнучкості після процесу планування. В даному випадку креативність та інноваційність команди обмежені.                                 |
| <b>Імітаційне моделювання</b>        | Дозволяє розглядати велику кількість альтернатив, покращувати якість управлінських рішень і точніше аналізувати наслідки.                                                                                                                                                                       | Складність та висока вартість використання даного методу.                                                                                                                             |
| <b>ABC-аналіз (система Activity)</b> | Наочність проаналізованих показників, точність розрахованих параметрів, можливість автоматизації аналізу.                                                                                                                                                                                       | Потребує перебудови системи обліку витрат, оскільки в більшості компаній відсутня система процесного обліку витрат по процесам.                                                       |

Джерело: систематизовано автором

З посиленням процесів глобалізації господарська діяльність підприємства стала важливою і невід'ємною сферою виробництва, фірм та інших учасників ринкових відносин. Як правило, вирішення проблем виходу суб'єктів господарювання на нові ринки передбачає з'ясування двох основних питань: мотивів підприємств виходу на нові ринки та факторів, які визначають вибір форми виходу підприємств на нові ринки [17, с. 59].

Ф. Котлер виділяє наступні мотиви організації та планування виходу підприємств на новий ринок: надання новими ринками можливості отримання більш високого доходу; економія витрат шляхом зростання масштабів реалізації; зниження ризиків унаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги споживачів компанії, які обслуговуються за межами вітчизняних кордонів [28].

Деякі науковці зазначають такі мотиви виходу підприємств на новий ринок: підвищення гудвілу компанії, яке пов'язане з виходом на нові ринки, прагнення наблизитися до споживача для зменшення витрат і одержання можливості адаптуватися до зміни ринку; зменшення витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу виробничої діяльності; поява сприятливих умов для проникнення на нові ринки збуту продукції.

Іншими мотивами диверсифікації товарів, робіт, послуг на новому ринку можуть бути:

- відносно низькі можливості розширення внутрішнього ринку;
- висока конкуренція на внутрішньому ринку;
- розсіювання ризиків шляхом завоювання нових ринків;
- поліпшення завантаження наявних і додатково створюваних виробничих потужностей;
- зниження витрат на заробітну плату, сировину, транспорт, зниження податкових виплат, зокрема шляхом використання різних форм виробництва продукції за кордоном;
- створення відділень, філій, дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо;

- продовження життєвого циклу товару;
- компенсація коливань валютного курсу шляхом організації паралельного виробництва і збутової політики у відповідних країнах;
- подолання тарифних та нетарифних бар'єрів шляхом організації закордонного виробництва.

Цикл процесу аналізу та вирішення проблем підприємства був модифікований і застосований до бізнес-процесів з урахуванням аналітичної структурної складової. Зміст етапів методології бізнес-процесів відображено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5.

### Методичні підходи до організації та планування бізнес-процесів

| Етап бізнес-процесу                    | Зміст етапу бізнес-процесу                                                                                                                                                       | Рекомендовані методи                                                |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Постановка завдання                    | Прийняття управлінського рішення щодо вибору напрямку бізнес-процесів.                                                                                                           | Експертно-аналітичні методи, мозковий штурм                         |
| Визначення цілей та завдань            | Вибір стратегічних напрямів бізнес-процесів, які зумовлюють вибір певного бізнес-процесу.                                                                                        | SWOT-аналіз, аналіз життєвого циклу продукції.                      |
| Стратегічне планування                 | Формування прогнозів результативності проведення бізнес-процесів, формування системи відповідності цілей та результатів.                                                         | Метод дерева цілей, матричні методи                                 |
| Ідентифікація бізнес-процесів          | Ранжування й аналіз бізнес-процесів; побудова моделей організаційної структури; визначення ключових чинників успіху на основі формування схем ланцюжків створення цінностей.     | Побудова графічних моделей процесів, аналіз ланцюжка цінностей      |
| Перепроєктування бізнес-процесів       | Створюються нові бізнес-процеси, проводиться їхнє пробне пілотне тестування, створюється нова організаційна структура, проводиться повне впровадження перепроєктованих процесів. | Бенчмаркінг, DEA-аналіз.                                            |
| Впровадження та оцінювання результатів | Аналіз досягнення заданих на початку реінжинірингу критеріїв ефективності функціонування бізнес-процесів, впровадження системи контролю та моніторингу.                          | Економіко-математичне моделювання, моніторинг, методи ARIS Toolset. |

Джерело: систематизовано автором за даними [24, 31]

Отримані результати можуть бути використані для вирішення таких прикладних завдань, як діагностика відповідності бізнес-процесів підприємства та ланцюжків створення цінності місії, стратегії та вимогам зацікавлених сторін, вибір оптимального підходу до бізнес-процесів та реалізації проекту реінжинірингу, заснованого на стратегічному аналізі.

Таким чином, огляд існуючих методик оцінки ефективності організації та планування бізнес-процесів дав змогу зазначити, що в сучасних умовах йде активний пошук найкращих методів аналізу результативності бізнес-процесів виходу на нові ринки.

В наступному розділі проаналізуємо організацію та планування бізнес – процесів виходу на нові ринки за матеріалами АТ «ЕЛМІЗ».

## **РОЗДІЛ 2.**

### **АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ (за матеріалами АТ «ЕЛМІЗ»)**

#### **2.1. Організаційно – економічна характеристика АТ «ЕЛМІЗ»**

Акціонерне товариство «ЕЛМІЗ»— це інноваційне підприємство, що створене в 1996 році у місті Києві, яке спеціалізується на виробництві високотехнологічної та наукомісткої продукції для космічної, оборонної, гірничодобувної та інших галузей.

Проте після початку російської агресії у 2014 році АТ «ЕЛМІЗ» перестали працювати із російськими замовниками та вирішили диверсифікувати свою діяльність. В результаті, компанія вийшла на новий ринок, який почав розвиватися, та матиме перспективи успішного втілення – ринок електромобілів. Першою розробкою в цьому напрямку стала швидкісна 70-кіловатна зарядна станція. Враховуючи, що найпопулярнішим в Україні електромобілем є Nissan Leaf, ємність батареї якого 24 кВт-год, то такі автівки зможуть відновити заряд з допомогою цієї станції за 20 хв.

Види економічної діяльності АТ «ЕЛМІЗ» [25]:

30.30 Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування;

26.30 Виробництво обладнання зв'язку;

28.92 Виробництво машин і устаткування для добувної промисловості та будівництва;

46.52 Оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього;

72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Специфіка досліджуваного підприємства – приладобудування складної електронної техніки, яка має потенціал виготовляти вироби для різних галузей народного господарства України і зарубіжних партнерів [25].

АТ «ЕЛМІЗ» має потужну техніко - технологічну базу, яка постійно оновлюється і модернізується. Підприємство має власну лабораторію для проведення наукових досліджень та випробувань інноваційного обладнання та техніки. Окрім основного виробництва АТ «ЕЛМІЗ» надає широкий спектр послуг для своїх клієнтів: монтаж блоків і приладів з використанням схемних джгутів; монтаж двосторонніх і багатошарових друкованих плат; механічні випробування (ударостійкість, вібростійкість, віброміцність); кліматичні випробування (волога, тепло, холод); випробування в термобарокамерах на вплив зниженого атмосферного тиску.

Організаційна структура підприємства АТ «ЕЛМІЗ» представлена на рис. 2.1.

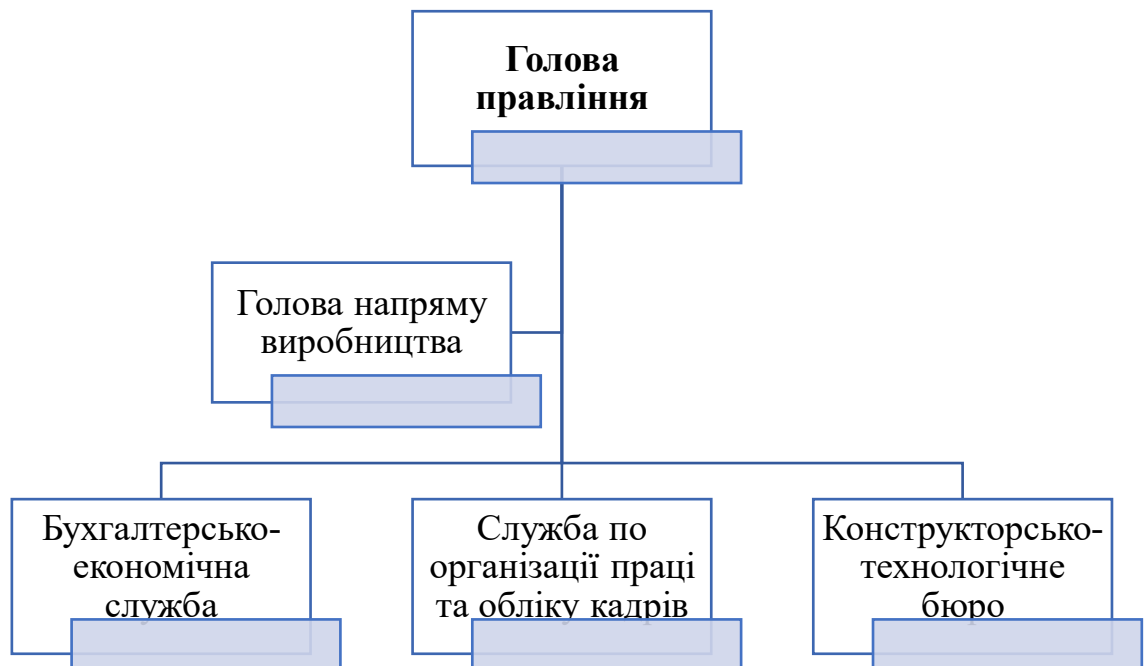


**Рис. 2.1. Складові організаційної структури АТ «ЕЛМІЗ»**

Джерело: побудовано автором на основі [25]

Виробництво товарів та послуг здійснюється за різними напрямками, які зображені на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Напрями діяльності АТ «ЕЛМІЗ»**

Джерело: побудовано автором [25]

АТ «ЕЛМІЗ» являє собою приладобудівне підприємство з повним циклом вироблення продукції від розробки до серійного виробництва. Система управління якістю сертифікована на відповідність стандарту ISO 9001:2015 та проходить щорічну переатестацію і контроль якості. Підприємство, в своєму арсеналі, має власну випробувальну базу – стенди для механічних випробувань, комплекси для перевірки електропараметрів, обладнання для кліматичних випробувань.

Виготовляється продукція згідно з європейськими зразками та технологіями, що гарантує високу надійність та якість, підтверджену сертифікатами. Підприємство регулярно модернізує обладнання та технологію до кращого, інноваційного рівня, тому утеплювальні матеріали відповідають, очікуванням споживачів та вимогам нормативних документів.

Для аналізу основних економічних показників АТ «ЕЛМІЗ» використовується баланс (звіт про фінансовий стан), звіт про фінансові результати (звіт про прибутки і збитки), інші елементи звітності підприємства. В якості періоду дослідження використовується: 2018 – 2020 рр. Основні економічні показники діяльності АТ «ЕЛМІЗ» наведені в табл. 2.1, вони розраховані на основі даних фінансової звітності підприємства.

Таблиця 2.1.

**Основні економічні показники діяльності АТ «ЕЛМІЗ»**

| Показник                                                                 | 2018   | 2019   | 2020   | Відхилення 2020/2018 |               |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------|
|                                                                          |        |        |        | абсол., тис. грн.    | відносне, у % |
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис. грн.                | 21121  | 68281  | 51967  | 30846                | 146,04        |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.                           | 25050  | 59497  | 35709  | 10659                | 42,55         |
| Валовий прибуток, тис. грн.                                              | 8619   | 8784   | 16258  | 7636                 | 88,63         |
| Чистий прибуток, тис. грн.                                               | 2439   | 736    | 771    | -1668                | -68,39        |
| Власний капітал, тис. грн.                                               | 89360  | 91418  | 92189  | 2829                 | 3,17          |
| Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.                | 2098   | 399    | 894    | -1204                | -57,39        |
| Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн. | 2974   | 898    | 940    | -2034                | -68,39        |
| Середня вартість активів, тис. грн.                                      | 278418 | 231073 | 212326 | -66092               | -23,74        |
| Облікова чисельність персоналу на кінець року                            | 134    | 143    | 160    | 26                   | 19,40         |

Джерело: розраховано автором [11]

Дані табл. 2.1 зазначають, що у 2019 р., порівняно із 2018 р., на підприємстві зросли обсяги чистого доходу на 233,38%, однак у 2020 р., внаслідок зниження платоспроможного попиту населення, пандемії коронавірусу чистий дохід почав зменшуватися. У 2020 р. він становив 51967 тис. грн., що на 16314 тис. грн. менше в порівнянні з 2019 роком, що є

негативною тенденцією. Чистий прибуток значно зменшився у 2020 році у порівнянні з 2018 роком, на 68,39%, що зумовлено внутрішніми та зовнішніми факторами. До зовнішніх факторів слід віднести пандемію, закриття ринків збуту, озброєний конфлікт разом із політичною нестабільністю призвів до відтоку іноземних інвесторів. До внутрішніх факторів необхідно віднести зростання витрат (на оплату праці, адміністративні витрати, матеріальні витрати). Власний капітал майже не змінився і зріс на 3,17% у порівнянні з 2018 роком. Середня вартість активів у 2020 році зменшилась на 23,74 % у порівнянні з 2018 роком, що є негативною динамікою, оскільки зменшилися можливості підприємства для виробництва продукції.

Динаміку оборотних та необоротних активів розглянемо на рис. 2.3.

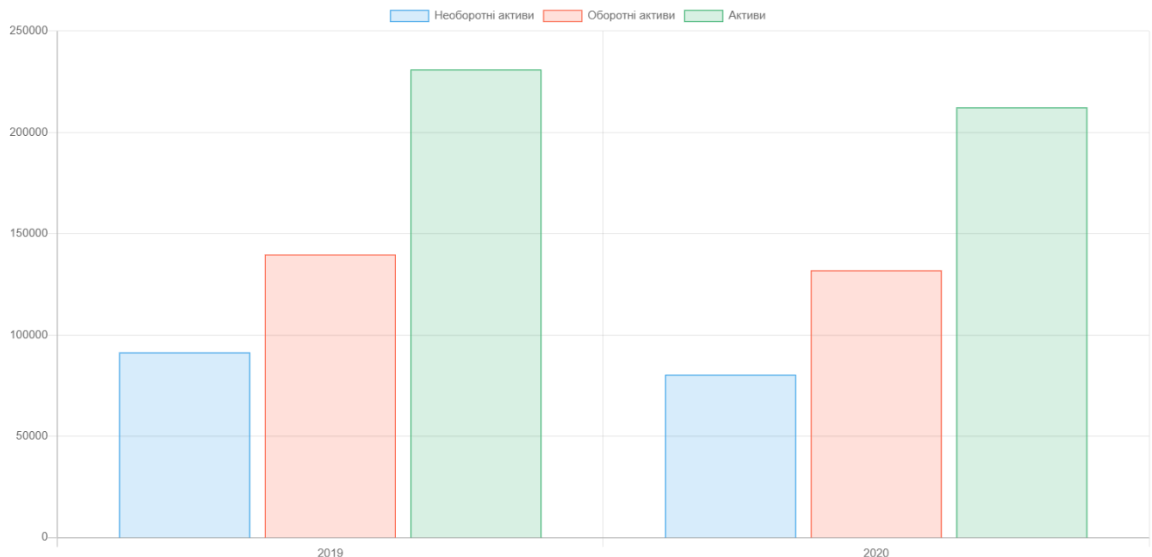


**Рис.2.3. Динаміка активів АТ «ЕЛМІЗ» у 2019-2020 рр., тис. грн.**

Джерело: за даними [zvitnist.com/24102142\\_AKCIONERNE\\_TOVARYSTVO\\_ELMIZ#z](https://zvitnist.com/24102142_AKCIONERNE_TOVARYSTVO_ELMIZ#z)

Спостерігається зниження господарського потенціалу, на що вказує зменшення суми активів на 23,74 %. Тобто у досліджуваного підприємства скорочується обсяг наявного у розпорядженні майна.

Необхідність пошуку резервів оптимізації поточної структури активів вказує на той факт, що активи скорочуються менш швидко, ніж дохід від продажу товарів і послуг. Здійснивши аналіз стану і структури активів підприємства було виявлено скорочення балансу, що є причиною зниження

суми оборотних активів на 12% та зменшення необоротних активів на 21% в 2020 році.

Також розглянемо джерела фінансування АТ «ЕЛМІЗ» на рис. 2.4.

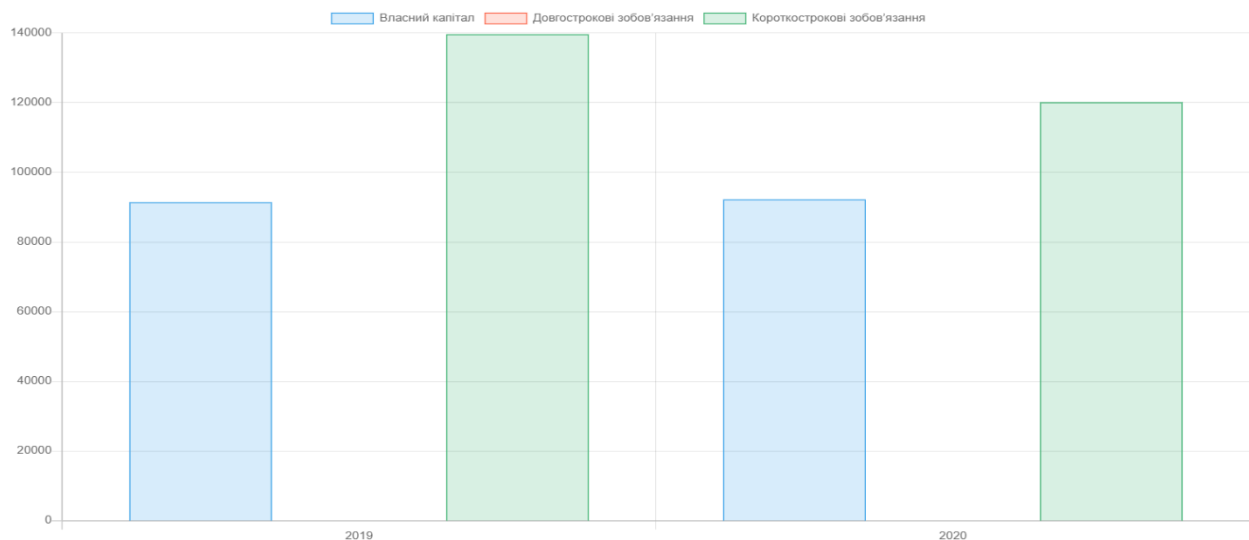


**Рис. 2.4. Динаміка джерел фінансування АТ «ЕЛМІЗ», тис. грн.**

Джерело: за даними [zvitnist.com/24102142\\_AKCIONERNE\\_TOVARYSTVO\\_ELMIZ#z](https://zvitnist.com/24102142_AKCIONERNE_TOVARYSTVO_ELMIZ#z)

Як зазначено на рис. 2.4. скорочується сума існуючих джерел фінансування для залучення активів підприємства, що зумовлено зниженням короткострокових зобов'язань (-13,98%).

Підвищення суми власного капіталу вказує на зростання рівня благополуччя власників та позитивну динаміку, внаслідок чого збільшився у 2020 році в порівнянні з 2019 роком на 771 тис. грн. нерозподілений прибуток, що свідчить про зростання кредитоспроможності, фінансової стійкості та ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Зниження загальної суми зобов'язань підприємства призводить до підвищення незалежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів, хоча стримує більш повне розкриття наявних можливостей та резервів АТ «ЕЛМІЗ».

На основі даних фінансової звітності підприємства за 2018-2020 рр. АТ «ЕЛМІЗ», було досліджено фінансово-економічний стан з метою виявлення

слабких місць та загроз в фінансовій активності підприємства (рис. 2.5. та рис. 2.6.).

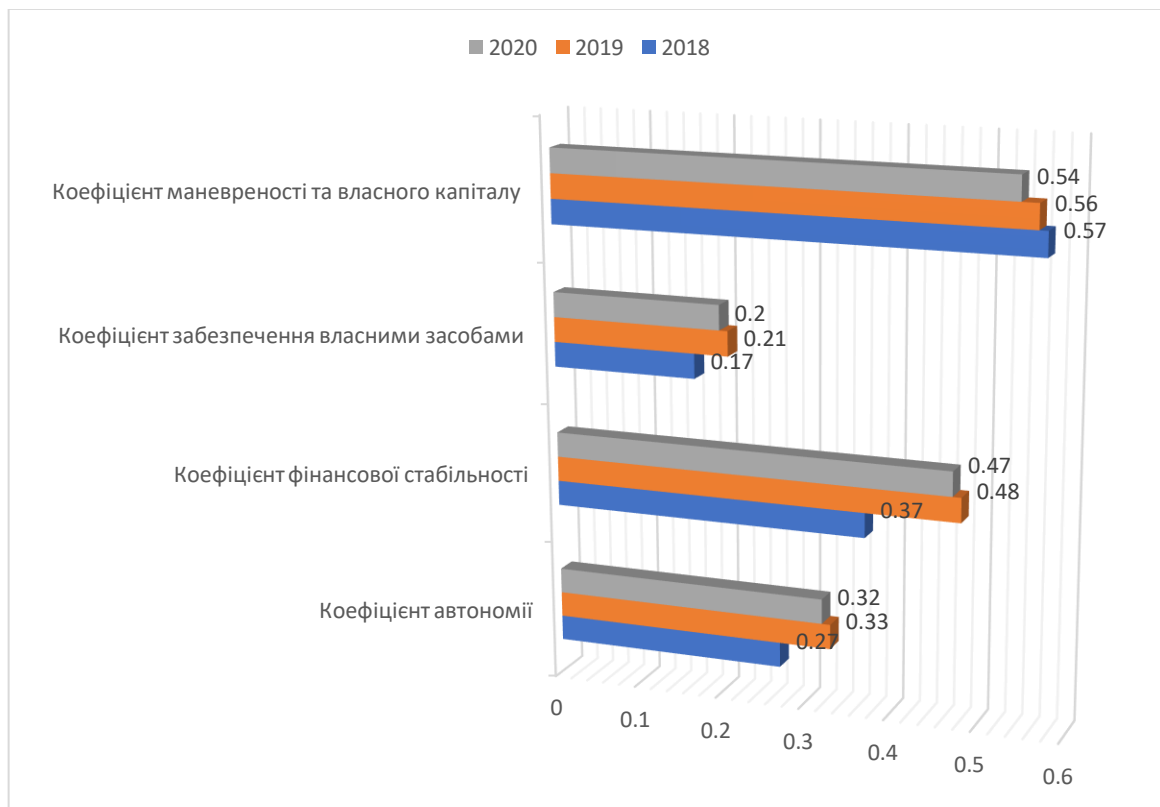


**Рис. 2.5. Динаміка показників ринкової та фінансової стійкості АТ «ЕЛМІЗ»**

Джерело: побудовано автором за [11]

Коефіцієнт автономії за 2018-2020 рр. знаходиться нижче нормативного значення – 0,5; що значить зобов’язання досліджуваного підприємства не можуть бути покриті власними ресурсами. Коефіцієнт фінансової стабільності перебуває нижче нормативного значення – 0,5; що означає низький рівень фінансової стійкості підприємства у разі різких змін в кон’юктурі ринку, хоча показник значно покращився у 2020 році і становив 0,47. Коефіцієнт забезпечення власними засобами перебуває у значенні більшому за 0,1, а саме: 0,2 у 2020 році, що означає достатній рівень забезпеченості власними ресурсами, які можуть бути використані для виробничої діяльності.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу значно підвищився і становить у 2020 році – 0,54, що є більше за нормативне значення (більше 0,1),

це значення показника зазначає про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів.

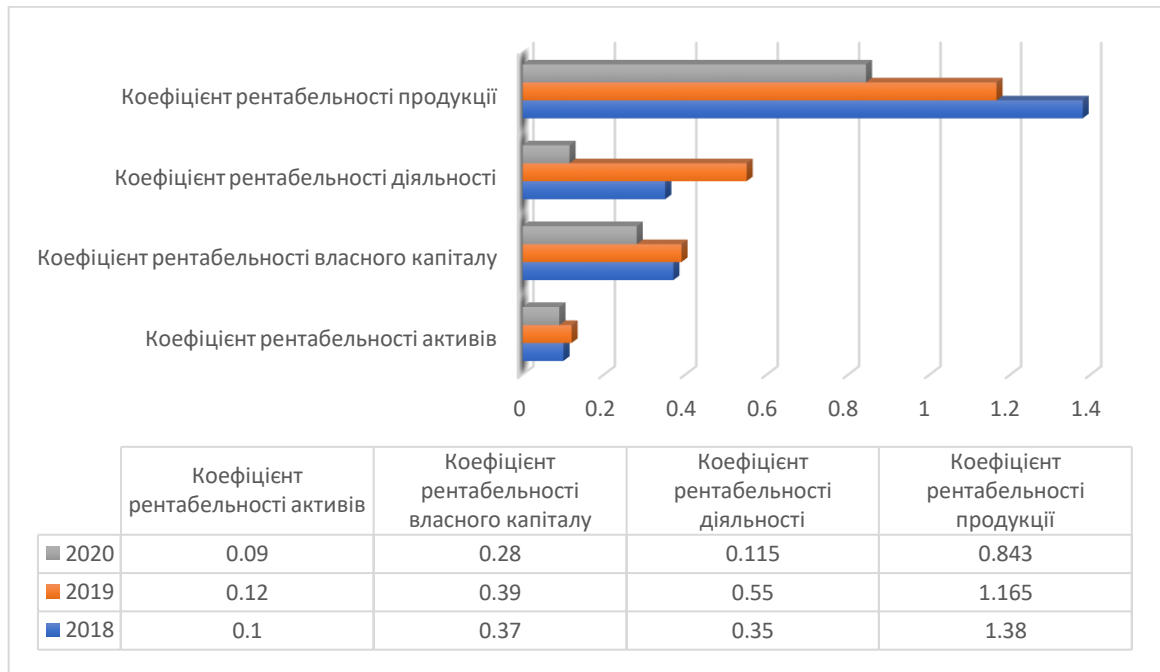


**Рис. 2.6. Аналіз показників рентабельності АТ «ЕЛМІЗ»**

Джерело: побудовано автором [11]

Проведена оцінка рентабельності (рис. 2.6) виявила зниження значень коефіцієнтів рентабельності власного капіталу, рентабельності активів та рентабельності продукції. У 2020 році коефіцієнт рентабельності продукції впав нижче 1, що є негативною тенденцією. Підприємству АТ «ЕЛМІЗ» слід зосередитись на виробництві продукції з більшою доданою вартістю. Оптимізувати напрями покращення виробництва з метою зниження собівартості продукції.

Для визначення інвестиційної привабливості підприємства доцільно співставити рентабельність власного капіталу та рентабельність альтернативних напрямків вкладення капіталу власниками компанії. Для простоти обчислень використовуються дані НБУ щодо середньої доходності депозитів за 2020 рік. Таким чином, перевищення прибутковості за

альтернативним інструментом рентабельності власного капіталу вказує на те, що спостерігається досить значний недоотриманий прибуток, що міг би бути згенерований у випадку продажу частки компанії та спрямування вивільнених коштів на фінансовий ринок.

Відобразимо на рис. 2.7. динаміку показників платоспроможності АТ «ЕЛМІЗ» за 2018-2020 роки.

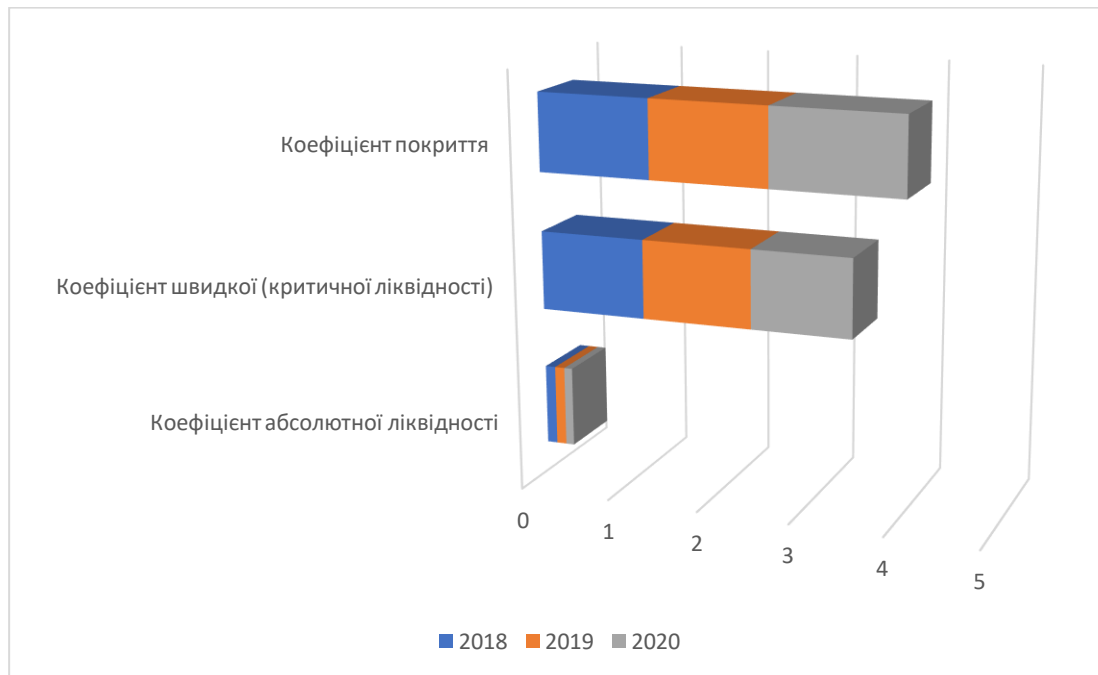


**Рис. 2.7. Аналіз показників платоспроможності АТ «ЕЛМІЗ»**

Джерело: побудовано автором

Коефіцієнт абсолютної ліквідності АТ «ЕЛМІЗ» становить більше 0, що означає знаходження в межах норми. Однак в тенденції спостерігається його зменшення. Цей показник показує, що частину короткострокової заборгованості, яку може покрити підприємство своїми грошовими ресурсами та короткостроковими фінансовими вкладками, які швидко реалізуються у разі необхідності, знизилась. Норматив коефіцієнта швидкої ліквідності перебуває в значенні від 0,6 до 0,8, а результати аналітичної оцінки свідчать про перевищення нормативного значення майже у 2 рази. Це зазначає, що досліджуване підприємство здатне розрахуватись за своїми поточними зобов'язаннями у разі необхідності. Коефіцієнт покриття перебуває нижче

нормативу, що свідчить про погіршення стану платоспроможності у досліджуваному періоді, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це призведе до скорочення довіри до компанії з боку постачальників, інвесторів, кредиторів і партнерів.

Завантаження виробничих потужностей, починаючи з 2014 року поступово знижувалось, і у 2018 році вже перетнуло межу нижче 80 % (рис. 2.8).

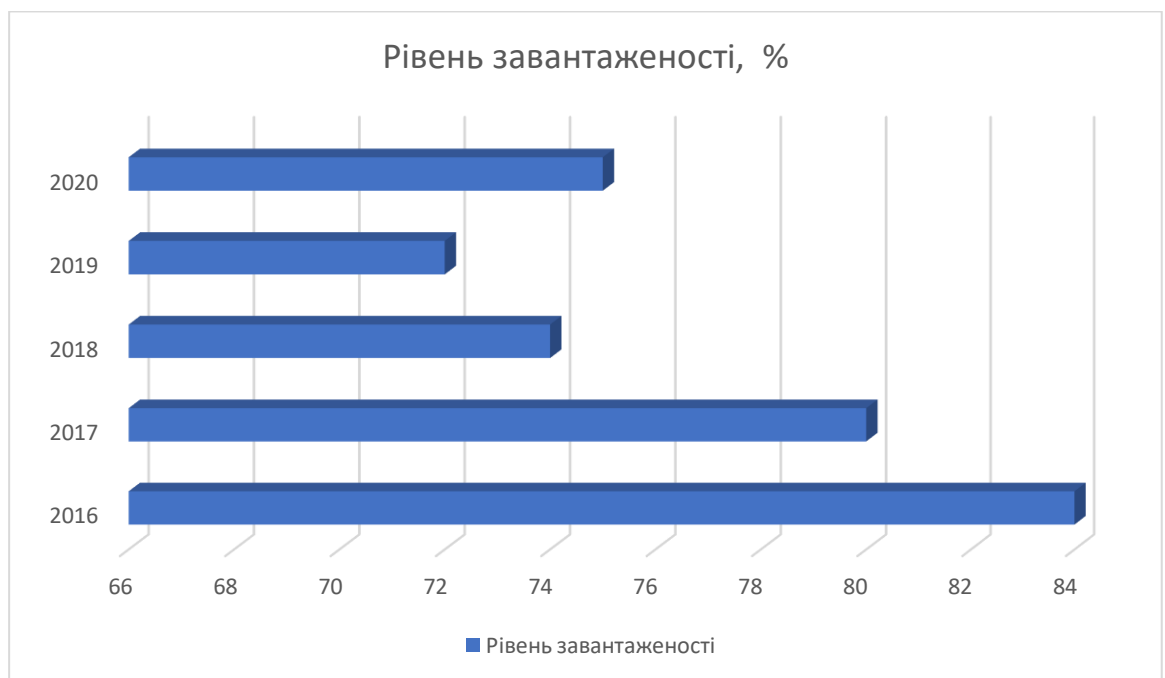


**Рис. 2.8. Рівень завантаженості виробничих потужностей АТ «ЕЛМІЗ»**

Джерело: побудовано автором за даними [11]

Така ситуація пов'язана із різкою зміною напрямку розвитку підприємства. До 2014 року підприємство АТ «ЕЛМІЗ» було здебільшого орієнтовано на космічну галузь, а саме виробництво устаткування для космічних літальних апаратів, які експортувались переважно до росії. Однак з вторгненням росії на територію України, анексією Криму експорт значно знизився, що відобразилось на фінансово-економічному стані підприємства. Виробництво продукції для космічної галузі потребувала більших площ,

приміщень та обладнання. Звідси і викликана динаміка до зниження завантаженості виробничих потужностей.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин підприємство зосереджує свій вектор функціонування в інших напрямках. Таким чином, економічна ситуація, бізнес - процеси та інноваційність підприємства залежать від НДДКР, які зможуть забезпечити виходи на нові ринки і зайняти перспективні позиції.

## **2.2. Оцінка бізнес-процесів АТ «ЕЛМІЗ» виходу на нові ринки**

Діагностика є всебічним дослідженням, аналізом та оцінкою ефективності функціонування як системи у цілому, так і всіх складових її елементів. За результатами діагностики відбувається розуміння того, в якому стані знаходиться підприємство, чи є в організації «вузькі місця», які потребують підвищення ефективності, які проекти потрібно розробити або переглянути, тощо. Діагностика дає змогу зрозуміти, в якому напрямі слід працювати, щоб поліпшити наявний стан підприємства.

Пропонуємо аналіз бізнес-процесів на підприємстві АТ «ЕЛМІЗ» виконувати на основі оцінювання ефективності бізнес-процесів в системі діагностування шляхом запропонованого у роботі алгоритм:

1. Виокремлення та опис усіх наявних бізнес-процесів підприємства.
2. Оцінка рівня розуміння бізнес-процесного підходу керівництвом досліджуваного підприємства.
3. Оцінка рівня зрілості системи та норм стандартизації бізнес-процесів.
4. Аналіз якості управління бізнес-процесами з використанням різних технологій.
5. Виявлення недоліків та ризиків у наявній системі бізнес-процесів.

Для оцінки ефективності наявного бізнес-процесу АТ «ЕЛМІЗ» запропоновано використовувати експрес-метод аналізу. Експрес-метод

вимагає формування вихідних даних для наступних розрахунків. Серед таких обґрунтування параметрів бізнес-процесу (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

### Значення параметрів бізнес-процесу

| Параметр бізнес-процесу                                  | Кількісне значення |
|----------------------------------------------------------|--------------------|
| Кількість рівнів бізнес-процесу                          | 7                  |
| Кількість екземплярів бізнес-процесу                     | 35                 |
| Кількість розривів процесів в екземплярах бізнес-процесу | 27                 |
| Кількість класів бізнес-процесу                          | 24                 |
| Число власників екземплярів бізнес-процесу               | 70                 |
| Середня кількість використаних ресурсів бізнес-процесу   | 33                 |
| Середня кількість виходів                                | 52                 |

Джерело: розроблено автором на основі [25]

Виходи бізнес-процесів виходу на нові ринки АТ «ЕЛМІЗ» різняться в залежності від підрозділу, що є власником функції. Так, наприклад, виходами проектної групи є пакет-регламентуючої до науково-дослідного і дослідно-конструкторського відділу є готові пробні рішення, які в подальшому передаються конструкторам. Виходами конструкторського підрозділу досліджуваного підприємства є виготовленні компонентів електрозаправних станцій або їх агрегатне чи остаточне складання.

Користуючись значеннями параметрів (табл. 2.2.) розрахуємо показники ефективності бізнес-процесів АТ «ЕЛМІЗ» та порівняємо їх з нормативним значення. Результати обчислень показників наведено в табл. 2.3. Рівень складності бізнес-процесів є нижче середнього, що свідчить про дещо збільшену структуру бізнес-процесу підприємства. Незважаючи на те, що показник знаходиться в відносних межах нормативного значення, кількість екземплярів є завищеною та потребує значної оптимізації.

Таблиця 2.3.

**Розрахунок показників ефективності бізнес-процесу АТ «ЕЛМІЗ»**

| Зміст та роль показника | Нормативне значення показника | Розраховане значення показника |
|-------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| 1. Складність           | $K_{ск} \leq 0,66$            | 0,17                           |
| 2. Процесність          | $K_{п} < 1$                   | 0,97                           |
| 3. Контрольованість     | $K_{к} = 1$                   | 0,75                           |
| 4. Ресурсоємність       | $K_{р} < 1$                   | 0,24                           |
| 5. Регульованість       | $K_{рег} \geq 1$              | 1,1                            |

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Показник процесності ефективності бізнес-процесу АТ «ЕЛМІЗ» відображає позитивний ефект попереднього показника. Значення критерію знаходиться майже в нормі. Структура бізнес-процесу ускладнена кількістю екземплярів та власників процесу. В такому випадку підприємству не уникнути розривів. Розриви за своєю характеристикою поділяються на інформаційні та організаційні. Ці два види несуть негативний характер в функціонування бізнес-процесу та відображають точки зміни відповідальності за виконання екземплярів (організаційний) та зміни інформаційних систем, що автоматизують бізнес процес (інформаційний). Розриви, як правило, сповільнюють виконання робіт розтягуючи бізнес-процес, що в результаті призведе до не виконання умов договору перед клієнтом, а також надмірного використання ресурсів.

У випадку, коли сума власників процесу дорівнює сумі класів процесу - процес є контрольованим. Значення показника ресурсоємності є нижчим за одиницю, що демонструє ефективність та результативність використання ресурсів. Тобто, виходів бізнес-процесу більше ніж входів. Така динаміка може бути пов'язана з продуктивністю роботи та частковою автоматизацією процесів досліджуваного підприємства. Показник регульованості процесу визначається відношенням кількості регламентної документації на кількість

класів процесу. АТ «ЕЛМІЗ» має позитивне значення показника урегульованості, що свідчить про достатній рівень регламентації бізнес-процесу на досліджуваному підприємстві. Проте, варто зазначити, що з часом надмірність регламентної документації може призвести до ускладнення бізнес-процесу, а також внутрішньої неузгодженості.

Наступним етапом оцінки ефективності досліджуваного бізнес-процесу є розрахунок суми показників ефективності:

$$К_{\text{еф}} = К_{\text{ск}} + К_{\text{п}} + К_{\text{к}} + К_{\text{р}} + К_{\text{рег}} = 0,17 + 0,97 + 0,75 + 0,24 + 1,1 = 3,23.$$

Значення суми показників не має перевищувати нормативне значення - 2,86. Оскільки значення розрахованого показника перевищує норму на 13 %, можна зробити висновок, що існуюча система бізнес-процесів на АТ «ЕЛМІЗ» є ефективною, але потребує розробки організаційних заходів щодо її оптимізації, щоб уникнути проблем в майбутньому.

Також необхідно здійснити моніторинг, аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства АТ «ЕЛМІЗ», визначити місію підприємства, пріоритетні напрями розвитку, постановку стратегічної мети.

Одним з вагомих елементів системи якості в компанії АТ «ЕЛМІЗ» є система внутрішніх аудитів, яка направлена на зростання ефективності управління та забезпечення надійності функціонування. Щорічно формуються плани внутрішніх аудитів, що охоплюють всю діяльність структурних підрозділів підприємства.

Для виявлення сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства складемо профіль діяльності підприємства. Профіль дозволяє виявити основні показники або метрики відповідних процесів, які в результаті аналізу знайдуть відповіді на питання щодо слабких сторін досліджуваного підприємства, які потребують перегляду або оптимізації.

Існує багато підходів і методів для оцінки бізнес-процесів виходу на нові ринки. Візьмемо за основу аналіз сильних та слабких сторін АТ «ЕЛМІЗ», а

також силу їх впливу, з цього зробимо висновок про внутрішні можливості компанії та конкурентні переваги (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4.

### Баланс сильних і слабких сторін АТ «ЕЛМІЗ»

| Функціональні сфери внутрішнього середовища | Сильні сторони                                                                  | бали | Слабкі сторони                                                     | бали |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------|--------------------------------------------------------------------|------|
| Маркетинг                                   | Ефективна організація збуту                                                     | 3    | Слабка і пасивна реклама                                           | 2    |
|                                             | Якісні маркетингові дослідження                                                 | 3    | Нестійка клієнтська база                                           | 3    |
| Виробництво та технологія                   | Сучасна матеріально-технічна база                                               | 3    | Зростання витрат на одиницю продукції                              | 3    |
|                                             | Виробництво сертифіковане міжнародними стандартами                              | 3    | Зниження рентабельності продукції                                  | 2    |
| Фінанси та інформація                       | Тенденція до зростання прибутків                                                | 2    | Зниження показників фінансової стійкості                           | 2    |
| НДДКР                                       | Інвестування в нові розробки та впровадження інноваційних проектів і технологій | 3    | Недостатня кількість проведення наукових розробок                  | 2    |
| Персонал                                    | Низька плинність кадрів                                                         | 2    | Невідповідність рівня кваліфікації персоналу до вимог підприємства | 3    |
|                                             | Поліпшення умов праці                                                           | 3    |                                                                    |      |
|                                             | Зростання продуктивності праці                                                  | 2    | Невисока середня заробітна плата                                   | 3    |
|                                             |                                                                                 |      | „Старіння” трудових ресурсів                                       | 2    |
| Організаційна культура та імідж             | Імідж надійного партнера                                                        | 3    | Швидкий розвиток конкурентів                                       | 2    |
|                                             | Ефективні зв'язки у зовнішньому середовищі                                      | 3    |                                                                    |      |
| Разом                                       |                                                                                 | 2,7  |                                                                    | 2,4  |

Джерело: систематизовано автором

Виходячи з табл. 2.4. у переліку сильних та слабких сторін АТ «ЕЛМІЗ» ми відобразили оцінку ступеня важливості фактору для підприємства. Для

оцінки факторів слід використовувати певну шкалу оцінок, яку застосовують при оцінці факторів макросередовища і мікросередовища підприємства. Найбільш важливі (2 – 3 бали) сильні сторони (КФУ) досліджуваного підприємства необхідно рахувати у процесі розробки стратегії виходу на нові ринки. Але разом із тим стратегія має врахувати негативний вплив на конкурентоспроможність слабких сторін підприємства.

Виявлені сильні та слабкі сторони допомагають в визначенні пріоритетних шляхів оптимізації діяльності підприємства. З метою планування стратегій оптимізації управління бізнес-процесами на стратегічну перспективу дослідимо стратегічний баланс потенціалу підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5.

### Зведений стратегічний баланс потенціалу АТ «ЕЛМІЗ»

| Стратегічні активи               | Оцінка ступеню впливу | Стратегічні пасиви            | Оцінка ступеню впливу |
|----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Загалом сильні сторони (ССт)     | 12                    | Загалом Слабкі сторони (СлСт) | 10                    |
| Загалом зовнішні можливості (ЗМ) | 9                     | Загалом зовнішні загрози (ЗЗ) | 6                     |
| Всього стратегічні активи        | 21                    | Всього стратегічні пасиви     | 16                    |

Джерело: розраховано автором

$$\text{ПП} = \text{Аст} - \text{Пст}$$

$$\text{ПП} = 21 - 16 = 5$$

З проведеного аналізу та розрахункових табл. 2.4. та табл. 2.5. спостерігаємо, що сума стратегічних активів більша за суму стратегічних пасивів на 5 одиниць, тобто це означає, що в діяльності досліджуваного підприємства число позитивних чинників впливу на успішне функціонування підприємства АТ «ЕЛМІЗ» більше за вплив негативних чинників. Ринковий попит на продукцію підприємства за сьогоднішніх умов функціонування воєнного вторгнення агресора-росії та ситуації країни в цілому являється - нестійким та передкризовим.

Розглянемо аналіз впливу макроекономічних факторів в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

**Аналіз впливу макроекономічних факторів на АТ «ЕЛМІЗ»**

| Фактори                                             | Вага | Оцінка | Зважена оцінка |
|-----------------------------------------------------|------|--------|----------------|
| Політична стабільність в країні                     | 0,06 | 4      | 0,24           |
| Зміна законодавства                                 | 0,05 | 3      | 0,15           |
| Податково-бюджетна політика                         | 0,12 | 3      | 0,36           |
| Зміна зовнішньоекономічної політики                 | 0,11 | 3      | 0,33           |
| Кредитно-грошова політика                           | 0,13 | 3      | 0,39           |
| Курс національної валюти                            | 0,13 | 5      | 0,65           |
| Рівень інфляції                                     | 0,13 | 5      | 0,65           |
| Вартість енергоносіїв                               | 0,12 | 5      | 0,6            |
| Демографічні зміни                                  | 0,03 | 1      | 0,03           |
| Рівень доходів і купівельної спроможності населення | 0,09 | 2      | 0,18           |
| Виникнення нових технологій                         | 0,03 | 1      | 0,03           |
| Сума                                                | 1    |        | 3,61           |

Джерело: розраховано автором

З табл. 2.6. можна зазначити, що макроекономічні фактори впливу загрожують діяльності підприємства. В сумі оцінка факторів становить 3,61, що вказує на негативний вплив (максимальне значення 5). Велику небезпеку для підприємства створюють різні економічні фактори: вартість енергоносіїв, рівень інфляції, який зростає внаслідок спочатку пандемії у 2020-2021рр. та військових дій 2022 року і зниження курсу національної валюти ( з 25 грн. у 2020 році до 42 грн. у 2022 році).

Таким чином, в процесі аналізу діяльності підприємства АТ «ЕЛМІЗ» було виявлено наступні проблеми: скорочення рентабельності продукції, рентабельності активів, рентабельності власного капіталу, скорочення обсягів виробництва, зростання частки незадіяних виробничих потужностей у зв'язку

із скорочення виробництва товарів з високою доданою вартістю, які орієнтовані на експорт в Росію (аерокосмічна галузь). Попри це все це в ході дослідження підприємства було встановлено, що підприємство має своєму розпорядженні потужні матеріально-технічні ресурси, не завантажені виробничі потужності та вільні фінансові ресурси, що можуть бути застосовані для виходу з передкризового становища, яке спостерігається ще з 2014 року, а також посилились в 2020-2022 рр.

Проведене дослідження обґрунтовує необхідність вибору такої стратегічної альтернативи розвитку підприємства, як — модернізація бізнес-процесів АТ «ЕЛМІЗ», шляхом їх перепроєктування та впровадження нового напрямку діяльності. Що буде розглянуто в наступному розділі.

### **РОЗДІЛ 3.**

## **ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ**

Кожне виробниче підприємство – це система безперервної, впорядкованої, взаємопов'язаної та контрольованої діяльності компанії. Але саме бізнес-процеси є механізмом для створення споживчої цінності шляхом перетворення виробничих ресурсів для досягнення конкретної бізнес-мети. Отже, бізнес-процеси спрямовані на забезпечення продуктивності та результативної діяльності компанії, а також створення доданої вартості для споживача на цільовому ринку шляхом реалізації вдосконаленої бізнес-моделі компанії.

Організація та планування виробничих бізнес-процесів створює вагомий потенціал для зростання ефективності та конкурентної стійкості АТ «ЕЛМІЗ». Основне завдання організації та планування бізнес-процесів досліджуваного підприємства – побачити існуючу картину виробничого процесу та вчасно виявити вузькі місця, щоб уникнути загрози критичного стану бізнесу і переформовувати напрямки діяльності з виходом на нові перспективні ринки. Тому головне завдання покращення бізнес-процесів – усунення цих вузьких місць за рахунок оптимізації бізнес-процесів виходу на нові ринки. Найчастіше результат оптимізації проявляється у зміні напрямів діяльності. Отже, розуміння складності організації та планування бізнес-процесів є ключем до ефективного управління, орієнтованого на результат.

Основними напрямками діяльності АТ «ЕЛМІЗ» є: виробництво високотехнологічної та наукомісткої продукції для космічної, оборонної, гірничодобувної та інших галузей. Проте після початку російської агресії у 2014 році АТ «ЕЛМІЗ» перестали працювати із російськими замовниками та вирішили диверсифікувати свою діяльність. В результаті, компанія вийшла на новий ринок, який почав розвиватися, та матиме перспективи успішного втілення – ринок електромобілів.

Оскільки підприємство втратило ринок продукції з високою доданою вартістю і перебуває в процесі пошуку альтернативних джерел доходів. Звідси, пропонується впровадити на підприємстві виробництво електрозаправних станцій для зарядки електроавтомобілів. За даними міністерства інфраструктури, станом на 1 листопада 2021 року українська зарядна мережа для електромобілів налічувала 3244 станції з 7661 терміналом. З них швидкісних (потужність понад 22 кВт) – 1835 од., тобто 24%. Інші 5826 од. (76%) – звичайні термінали потужністю до 22 кВт. Враховуючи кількість зареєстрованих у країні електромобілів – 31 187 од. на 01.11.2021 р. – на кожен термінал припадає по 4 одиниці. Таким же показником серед європейських країн можуть похвалитися Нідерланди, тоді як із сусідньої Польщі на один термінал припадає 7 електромобілів [9].

Секрет популярності електрокарів у світі простий — державні субсидії на купівлю електрокара. Наприклад, таким шляхом пішли у КНР, де сьогодні сконцентровано більш ніж половина усіх електромобілів світу. Ще у 2010 році тут були запроваджені субсидії на купівлю електрокарів і гібридних авто для фізичних осіб. Спочатку програма діяла в п'яти найбільших містах і сягала 7900 євро (60 тис. юанів).

Згодом субсидії зменшили до 3000 євро, а дію програми розширили. Паралельно з цим, влада зобов'язала автовиробників виготовляти частину авто на електриці та ввела відповідні податкові стимули. В результаті державної програми вартість найдешевшого електромобіля в Китаї вдалось знизити до 3700 євро в той час, як у Європі мінімальна ціна електромобіля становить близько 15 тис. євро, а у США – 25 тис. євро [8].

Подібні субсидії на купівлю електрокарів пропонують в США, Німеччині та Великобританії. Проте лідерами з електрифікації автопрому вважають скандинавські країни. Приміром, у Норвегії теж розпочинали з державних субсидій, однак згодом скасували їх.

Як відомо, ці країни є лідерами з виробництва електроенергії з відновлюваних джерел, тому державна програма була спрямована переважно

на побудову дорожньої інфраструктури для швидкої зарядки електротранспорту. І це дало свій результат, 70% авто Норвегії уже на електриці (рис. 3.1.).

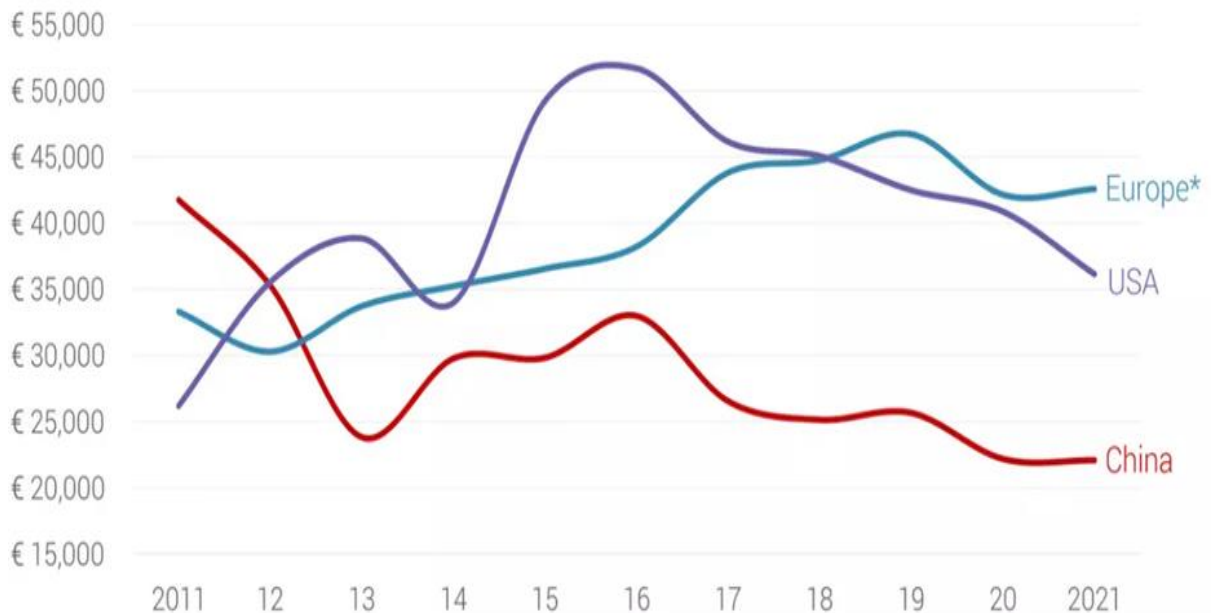


**Рис. 3.1. Динаміка зміни середньої вартості електрокарів у світі**

Джерело даних — звіт аналітичної компанії JATO Dynamics

Вітчизняний ринок електроавтомобілів поки що складає менше ніж 1% в загальній кількості авто. Однак динаміка вселяє оптимізм: за 11 місяців цього року було зареєстровано 7613 автомобілів з електричним приводом, що на 15,9% перевищило результати аналогічного періоду торік.

Проте йдеться переважно про вживані авто, які везуть з Європи та перепродають на нашому внутрішньому ринку. Частка нових електромобілів складає всього 13,7%. Справа тут не лише у відсутності заправок для електромобілів — їх карта постійно зростає. Ба більше, кількість електростанцій зарядки в Україні відповідає європейському рівню.

Аналізуючи ринок України було виявлено, що чисельність електроавтомобілів поступово підвищується і з кожним роком темпи зростання збільшуються, розглянемо ситуацію по областях (рис. 3.2.).

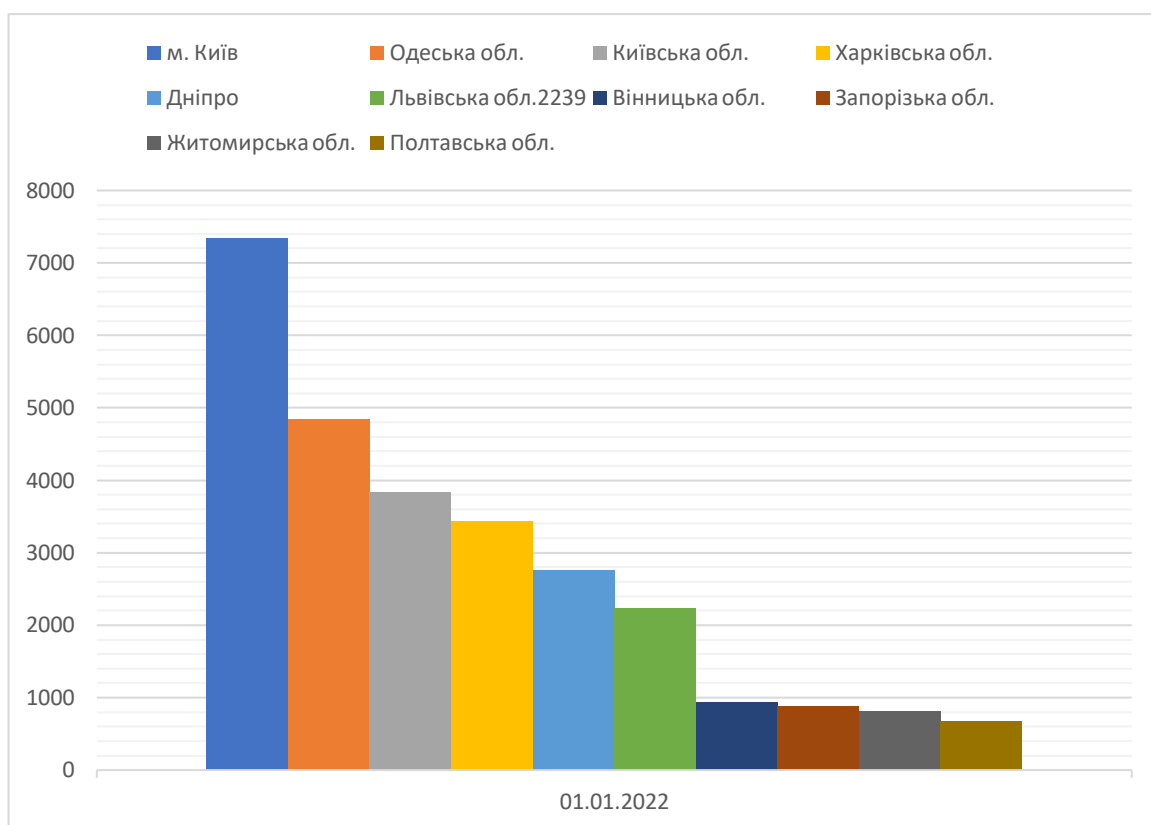


**Рис. 3.2. Кількість зареєстрованих електромобілів станом на 1.01.2022 р. за областями України, од.**

Джерело: систематизовано автором за даними [34]

Попри те, що ворог почав активно виводити з ладу українську енергетичну інфраструктуру, електроавтомобілі лишаються дуже вигідним видом транспорту. У сучасних реаліях він не лише береже природу, а й економить багато грошей. Адже ціни на електроенергію значно нижчі, ніж ціни на пальне.

АТ «ЕЛМІЗ» розпочало серійне виготовлення зарядних станцій для електромобілів потужністю 75 кВт. Зарядна станція «ЕЛМІЗА» є станцією швидкої зарядки постійним струмом, що відноситься до класу FastCharger. Час повної зарядки батареї електромобіля складає 30 хвилин до 80% і 40 хвилин до 100%.

АТ «ЕЛМІЗ» виготовляє зарядні станції швидкої зарядки електромобілів постійним струмом в режимі «Mode 4», що відносить зарядні станції «Елміз» до класу FastCharger (рис. 3.3.)

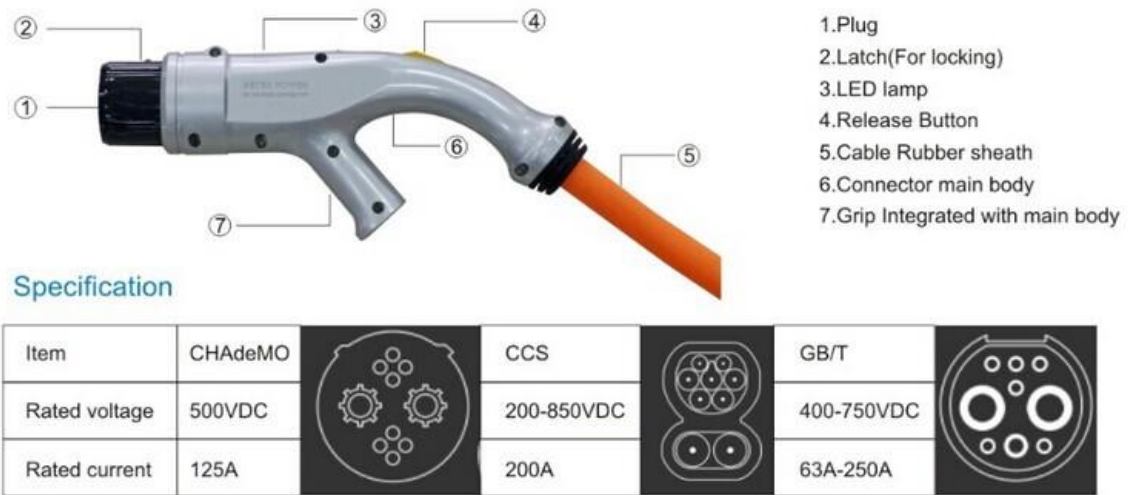


**Рис. 3.3. Приклад продукції електрозаправної станції АТ «ЕЛМІЗ»**

Джерело: за даними сайту АТ «ЕЛМІЗ»

Висока потужність зарядних станцій (60 і 75 кВт) дозволяє заряджати електротранспорт за дуже короткий час. В зарядних станціях передбачена можливість поступового зниження зарядного струму в кінці процесу зарядки. Ця функція дозволяє заряджати електромобіль в режимі швидкої зарядки до 100 % без шкоди для акумуляторної батареї. Час повної зарядки батареї електромобіля в середньому складає 30 хвилин до 80% і 40 хвилин до 100%.

Опціонально зарядні станції «Елміз» оснащуються контролером заряду змінним струмом в режимі «Mode 3», потужністю до 22 кВт та розеткою Type2. Час зарядки складе 2,5-3 години.

Зарядна станція має корпус, що відповідає ступеню захисту – IP55 і забезпечує високий рівень захисту від пилу та вологи. Це дозволяє встановлювати зарядні станції на відкритій місцевості і не вимагає додаткових засобів захисту від несприятливих погодних умов.

Таким чином, зарядні станції швидкого заряду потужністю 75 кВт або 60 кВт виробництва АТ «ЕЛМІЗ» охоплюють всі варіанти заряду електромобілів, представлених в Україні і є ефективним засобом інвестування грошових коштів, особливо якщо їх встановлювати на паркінгах, біля торгівельно-розважальних центрів, мережах традиційних заправних станцій, вздовж автомагістралей [25].

Розглянемо основні фінансові показники при відкритті електрозаправки АТ «ЕЛМІЗ». Звичайно, основні витрати підуть на закупівлю безпосередньо самого обладнання. У нашому випадку будемо відштовхуватися від вартості 3 терміналів моделі Mode 4. Кожна з таких установок буде мати 2 роз'єми популярного стандарту Type 2 і 2 трохи менш поширені – Schuko.

Стаття витрат, грн. Mode 4:

- 1) Оренда площадки – 38 000
- 2) Устаткування для електрозаправки (3 термінали) – 315 000 грн.
- 3) Платіжний термінал – 16 000
- 4) Система відеоспостереження – 20 000
- 5) Устаткування і оргтехніка для віддаленого офісу – 18 000
- 6) Спеціалізоване програмне забезпечення – 41 000

Разом: 448 000

Обслуговувати електрозаправки можна силами 2-3 чоловік. Орієнтовні витрати на зарплату представлені нижче.

Посада, грн.:

- 1) Фахівці контактного центру (2 людини) – 44 000
- 2) Електрик (сервісний фахівець) – 18 000
- 3) Охорона (аутсорс) – 18 000

Разом: 80 000

Для розрахунків рентабельності електрозаправки необхідно виходити з багатьох параметрів.

Станції зарядки електромобілів затребувані не всю добу безперервно – показники по завантаженню коливаються від 5 до 35%. Візьмемо середнє значення: в такому випадку електрозарядка буде віддавати енергії приблизно на 200 кВт. Різниця між закупівлею і перепродажем енергії – приблизно в 3 рази.

Валовий оборот однієї станції в районі 100 000-130 000 гривень в місяць. Звідси потрібно ще відняти вартість спожитої електроенергії і всі супутні

витрати. Тому середній прибуток, який здатен генерувати бізнес на електрозаправках в поточних реаліях – 35000-40000 гривень щомісяця.

Ще одна особливість – близько 82% обороту формують корпоративні клієнти. За прогнозами експертів, через 3-4 роки це співвідношення змінюватиметься і частка приватних зростатиме.

Звідси, за приблизними підрахунками, враховуючи індекс зростання кількості електрокарів в Україні, період окупності електрозарядки становитиме приблизно 3-3,5 роки.

Для виробництва електрозаправочних станцій необхідно порівняти наявну кількість робітників, розмір виробничих площин, кількості обладнання, вираженої в грошових одиницях, матеріальних та фінансових ресурсів і результати готовності підприємства АТ «ЕЛМІЗ» до впровадження виробництва електрозаправних станцій відображено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Результати розрахунків аналізу готовності підприємства  
АТ «ЕЛМІЗ» до впровадження виробництва електрозаправних станцій**

| Показники                                                                           | Розрахункове значення |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Коефіцієнт укомплектованості робочого складу (Р)                                    | 17,3                  |
| Коефіцієнт наявності виробничих площ (П)                                            | 48,1                  |
| Коефіцієнт наявності обладнання (О)                                                 | 13,9                  |
| Коефіцієнт наявності власних матеріалів (М)                                         | 0,55                  |
| Коефіцієнт забезпеченості власними фінансовими ресурсами для реалізації проекту (Ф) | 3,07                  |

Джерело: за даними підприємства

Проаналізуємо чисту приведену вартість та індекс прибутковості інвестицій для проекту впровадження виробництва електрозаправних станцій на АТ «ЕЛМІЗ» (табл. 3.2).

Значення NPV може бути наступним:

–  $NPV > 0$  – проект принесе прибуток інвесторам;

–  $NPV = 0$  – збільшення обсягів виробництва не вплине на отримання прибутку інвесторами;

–  $NPV < 0$  – проект принесе збитки інвесторам.

Відповідно значення  $PI$  може змінюватись в таких межах:

–  $PI > 1$  – даний варіант рентабельний, його варто прийняти в реалізацію;

–  $PI < 1$  – проект неприйнятний, так як інвестиції не призведуть до утворення необхідної ставки віддачі;

–  $PI = 0$  – даний напрямок інвестування максимально точно задовольняє обраної ставкою віддачі.

Таблиця 3.2.

**Розрахунок чистої приведеної вартості та індексу прибутковості  
інвестицій для проекту впровадження виробництва електрозаправних  
станцій на АТ «ЕЛМІЗ»**

| Період часу   | Інвестиції, тис. грн. | Витрати, тис.грн. | Доходи, тис. грн. | Чистий прибуток, тис.грн. | Коеф. дисконтування | Чистий грошовий потік, тис.грн. |
|---------------|-----------------------|-------------------|-------------------|---------------------------|---------------------|---------------------------------|
| <b>2020</b>   | 575,5                 |                   |                   |                           |                     |                                 |
| <b>2021</b>   |                       | 6741,43           | 8763,853          | 2022,43                   | 1,23                | 1644,25                         |
| <b>2022</b>   |                       | 7507,50           | 9759,745          | 2252,25                   | 1,5129              | 1488,70                         |
| <b>2023</b>   |                       | 9039,64           | 11751,53          | 2711,89                   | 1,860867            | 1457,33                         |
| <b>Всього</b> |                       |                   |                   |                           |                     | 4590,27                         |

Джерело: складено автором на основі [25, 30]

Дані результати свідчать про те, що даний проект рентабельний і принесе прибуток інвесторам, а значить підтверджують прибутковість нової бізнес-моделі. Виходячи з розрахунків в таблиці 3.2, інвестиції в даний проект почнуть приносити прибуток в перший рік виробництва. Таким чином реалізація даного проекту забезпечить зростання обсягу виробництва, а тим більше виробництва продукції з високою доданою вартістю. В перспективі це

може забезпечити покращення фінансового становища підприємства та покращенню фінансово-економічних показників. Зростання рівня інноваційної активності та інноваційної діяльності, що виникне в результаті виробництва інноваційної продукції покращить інвестиційну привабливість підприємства та зможе забезпечити фінансування майбутніх нових проектів.

Таким чином, було запропоновано впровадження виробництва інноваційної продукції, а саме електрозаправних станцій та розроблено нову бізнес-модель, яка має забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку з уже існуючими підприємства.

## ВИСНОВКИ

В результаті дослідження організації та планування бізнес – процесів виходу на нові ринки підприємства АТ «ЕЛМІЗ» сформулюємо наступні висновки:

1. В результаті опрацювання наукових праць, визначено теоретичні основи поняття «бізнес-процес», що багатьма вченими розглядається як цільовий вплив власника процесу на бізнес-процес підприємства з метою зростання ефективності та продуктивності для досягнення бізнес-цілей. Таким чином, організація і планування бізнес-процесами можна розглядати як поточну діяльність з планування, аналізу, організації, впровадження, контролю, оптимізації та покращення бізнес-процесів підприємства. Робочі групи та засоби їхньої підтримки є важливими атрибутами організації і планування бізнес-процесами.

2. Обґрунтовано методичні підходи до організації і планування бізнес-процесів виходу на нові ринки. Отримані результати можуть бути використані для вирішення таких прикладних завдань, як діагностика відповідності бізнес-процесів підприємства та ланцюжків створення цінності місії, стратегії та вимогам зацікавлених сторін, вибір оптимального підходу до бізнес-процесів та реалізації проекту реінжинірингу, заснованого на стратегічному аналізі. Огляд існуючих методик ефективності організації та планування бізнес-процесів дав змогу зазначити, що в сучасних умовах йде активний пошук найкращих методів аналізу результативності бізнес-процесів виходу на нові ринки.

3. В ході аналізу діяльності підприємства АТ «ЕЛМІЗ», яке спеціалізується на виробництві високотехнологічної та наукомісткої продукції для космічної, оборонної, гірничодобувної та інших галузей, було виявлено ряд проблем, які пов'язані із скороченням рентабельності та обсягів виробництва, як наслідок втрати позицій в аерокосмічній галузі, на які до 2015 року було спрямовано 80 % обсягів виробництва. Це відбулося внаслідок

військового вторгнення росії в Україну, так як основна частка обсягу виробництва була спрямована на експорт в РФ. Саме тому АТ «ЕЛМІЗ» втратило позицію в галузі виробництва продукції з високою доданою вартістю, внаслідок чого спостерігається значне зниження рентабельності продукції, обсягів продажу та чистого прибутку. Вагома частина виробничих потужностей, понад 20 % залишається не залученою у виробничий процес. Але підприємство змушене витратити грошові кошти на їх обслуговування та підтримку в належному стані.

4. Проведено діагностику організації і планування бізнес-процесів АТ «ЕЛМІЗ» для розуміння в якому стані знаходиться досліджуване підприємство, чи є в компанії «вузькі місця», що потребують зростання ефективності, які проекти потрібно розробити або переглянути. Проведено аналіз балансу слабких та сильних сторін, складено матрицю основних стратегічних цілей та розроблено портфель стратегічних альтернатив. АТ «ЕЛМІЗ» обрало політику постійного виведення на ринок абсолютно нової продукції. Відповідно, всі фундаментальні дослідження, наукові дослідження і розробки, система виробництва і маркетингова політика націлені на створення товару, який не буде мати аналогів на ринку.

5. Запропонований бізнес-процес та його доповнення реалізацією заходів щодо пошуку нових можливостей ринку забезпечать АТ «ЕЛМІЗ» стратегічний розвиток діяльності. Запропоновано впровадження виробництва інноваційної продукції, а саме електрозаправних станцій та розроблено нову бізнес-модель, яка має забезпечити конкурентні переваги підприємства на ринку з уже існуючими підприємства. Однак аналіз готовності зауважив, що на трирічну програму підприємство не має належної кількості виробничих запасів. Тож рекомендується детально спланувати постачання необхідних комплектуючих завчасно за передніми договорами. Також аналіз готовності показав, що майже всі показники перевищують норму в декілька разів, що означає рекомендацію проекту до впровадження.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник / за заг. ред. І.В. Сіменко, Т.Д. Косової. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 384 с.
2. Артюх О.В., Чернишова Л.В. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1443>
3. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 407-412.
4. Дані дохідності альтернативних інструментів. URL: [https://bank.gov.ua/files/4-Financial\\_markets.xlsx](https://bank.gov.ua/files/4-Financial_markets.xlsx)
5. Данченко О.Б. Бедрій Д.О., Семко О.В. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. Управління розвитком складних систем. 2020. Вип. 44. С. 20-26.
6. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. Ефективна економіка. 2015. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_11\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_45). (дата звернення 12.10.2022).
7. Дергачов Є.В., Фіщук К.О. Методичні підходи до аналізу та оптимізації бізнес-процесів. Ефективна економіка. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_75](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_75) (дата звернення 14.10.2022).
8. Економіка електромобілів. Економіка електромобілів: у скільки обходиться покупка та експлуатація сучасного електрокару - UCAR.IO
9. Електромобілі: статистичні дані. В Україні вперше порахували кількість зарядних станцій для електромобілів: чотири машини на одну заправку | Autogeek
10. Заверуха Н. Опис бізнес-процесу. 2020. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/sistematizacia-biznes-procesiv/biznes-procesi>
11. Звітність підприємства. URL: <https://data.gov.ua/dataset>

12. Климчук М.М. Ачкасов І.А., Климчук С.А. , Поляк О. П. Вплив ризик-менеджменту на формування стратегії управління бізнес-процесами підприємства в умовах цифрової економіки: міжнародний досвід. Бізнес Інформ. 2021. № 1. С. 272-278.
13. Кобець В.М. Моделювання бізнес-процесів (BPM). URL: <https://goo.gl/iDL292>
14. Коляда А. Ефективні інструменти стратегічного аналізу. Як прийняти правильне рішення. 2014. URL : <https://goo.gl/J4AiWE>
15. Косенко А.В., Ваніна Я.А. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Актуальні проблеми державного управління. 2020. № 2. С. 70-76.
16. Кунаєв А.Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівельного підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2–1 (08). С. 117–125.
17. Курбацька Л.М., Самілик Т.М., Шутько Т.І. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 57-61.
18. Лазебник Л.Л. Діджиталізація економічних відносин як фактор удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/268452991.pdf>.
19. Лещук В. П. Стратегія управління бізнес-процесами машинобудівних підприємств через реінжиніринг та перепроєктування. Економічний часопис. XXI. Київ, 2015. № 1-2 (1). С. 57-61.
20. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2013. № 2 (46). С. 190–197.

21. Марченко О.І., Пустіва В.О. Розвиток інноваційних бізнес-процесів на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2022. №69. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/69-2022>.
22. Мельничук Г.С., Марченко О. І. Окремі аспекти цифровізації бізнес-процесів підприємства в сучасних умовах. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2021. № 1. С. 169-185.
23. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22. Частина 3. С. 22–26.
24. Ольшанський О. В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. 2018. № 6 (76). С. 53–55.
25. Офіційний сайт АТ «ЕЛІМІЗ». URL: <http://www.elmiz.com/>
26. Павлова В.А., Паршина О.А. Управління бізнес-процесами підприємства з використанням сучасних аналітичних технологій. Академічний огляд. 2017. № 1. С. 54-61.
27. Павлюк Л.В., Оксенюк К.І. Теоретичні основи дослідження бізнес-процесів на підприємстві. Економічний форум. 2017. № 4. С. 148-151.
28. Помазун О.М. Сучасні аспекти прийняття рішень з управління бізнес-процесами підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 3. С. 12-17.
29. Порівняльна характеристика основних способів виходу на зовнішні ринки. URL: <http://library.if.ua/book/54/3917.html>.
30. Ринок електроавтомобілів: аналіз діяльності. URL: Бізнес на електрозаправках в Україні - Bizz Ідея ([bizznes.top](http://bizznes.top))
31. Свінцицька О.М., Сугоняк І. І., Пулеко І. В. Оптимізація бізнес-процесу на основі інформаційної технології в комунікаціях ІТ-проектів. Технічна інженерія. 2021. № 1. С. 59-65.
32. Січко Т. В. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу. Галицький економічний вісник. 2016. № 2. С. 190-201.

33. Теребух А.А., Ільницька-Гикавчук Г.Я., Макар О.П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70.
34. Терлецька В.О. Стан і динаміка розвитку ринку автомобілів з електричним двигуном в Україні. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. №2. URL: <https://science.lpnu.ua/semi/all-volumes-and-issues/volume-6-number-2-2022/state-and-dynamics-development-electric-motor>.
35. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2016. Вип. 3(98). Ч. 1. С. 113-122.
36. Фатенок-Ткачук А. Теоретичні основи обліково-аналітичного забезпечення бізнес-процесів підприємства. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. 2017. № 3. С. 93-100.
37. Форми виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: [http://pidruchniki.com/1707090453866/ekonomika/formi\\_vihodu](http://pidruchniki.com/1707090453866/ekonomika/formi_vihodu).
38. Харчук Т.В. Шляхи виходу підприємств на зовнішній ринок. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 8(98). С. 12–16.
39. Ходаківський О. М. Управління бізнес-процесами підприємства. Агросвіт. 2017. № 22. С. 60-64.
40. Черкашина М.В., Науменко М.О. Планування бізнес-процесів для організації діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2017. Вип. 57. С. 46-52.
41. Чернобай Л. І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 7. С. 125-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM\\_2013\\_769\\_20.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/VNULPM_2013_769_20.pdf).

42. Baden-Fuller Ch. Business Models and Technological Innovation. Long Range Planning. 2013. Vol. 46. Is. 8.Pp. 419-426.
43. Debelak D. Business Models Made Easy. NY: Entrepreneur Press, 2006. 240 p.
44. Donaldson, K., Ishii, K. and Sheppard, S., Customer value chain analysis. Research in Engineering Design, 2006, 16(4), pp174-183.
45. Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape. HBS Press. 2006. ISBN 978-1422104279.
46. Tietenberg T., Lewis L. Environmental and natural resource economics. Routledge, 2018. 372 p.