**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

**Кваліфікаційна робота магістра**

на тему: «Адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.0730-ба-з

спеціальності 073 – Менеджмент,

освітньо-професійної програми

Бізнес-адміністрування

Водяха О.А.

Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

Чкан А.С.

Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор

Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2021 **МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Рівень вищої освіти другий (магістерський) рівень

Спеціальність 073 – Менеджмент

Освітньо-професійна програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Д.Т. Бікулов

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2021 року

# З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Водяхи Ольги Анатоліївни

1. Тема роботи «Адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності»

керівник роботи: Чкан А.С., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 22.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємств, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РИНКАХ

3. ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень) 11 таблиць 22 рисунки

6. Консультанти розділів роботи

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада  консультанта | Підпис, дата | |
| завдання видав | Завдання прийняв |
| 1 | Чкан А.С. |  |  |
| 2 | Чкан А.С. |  |  |
| 3 | Чкан А.С. |  |  |

7. Дата видачі завдання 20.05.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи | Строк виконання  етапів роботи | Примітка |
| 1. | Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника. | 20.05.2021 |  |
| 2. | Затвердження змісту роботи. | 30.05.2021 |  |
| 3. | Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи. | 31.05.21-16.06.21 |  |
| 4. | Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи. | 17.06.21-23.06.21 |  |
| 5. | Написання І розділу кваліфікаційної роботи. | 24.06.21-27.06.21 |  |
| 6. | Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою. | 28.06.21-25.07.21 |  |
| 7. | Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 26.07.21-29.08.21 |  |
| 8. | Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 30.08.21-06.09.21 |  |
| 9. | Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 07.09.21-14.09.21 |  |
| 10. | Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи. | 15.09.21-29.10.21 |  |
| 11. | Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог. | 30.10.21-01.11.21 |  |
| 12. | Попередній захист кваліфікаційної роботи. | 01.11.2021 |  |
| 13. | Проходження нормоконтролю. | 09.11.21-22.11.21 |  |
| 14. | Подання кваліфікаційної роботи на кафедру. | 22.11.2021 |  |
| 15. | Захист кваліфікаційної роботи. | грудень 2021 |  |

Студент О.А. Водяха

( підпис ) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи А.С. Чкан

(підпис ) (ініціали та прізвище)

**Нормоконтроль пройдено**

Нормоконтролер С.В. Маркова

(підпис ) (ініціали та прізвище)

# РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 62 с., 22 рис., 11 табл., 40 джерел.

Об’єкт дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств України на міжнародному ринку.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств для забезпечення їх успішної діяльності на міжнародному ринку.

Мета дослідження: розробка підходів щодо оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств України як передумови забезпечення їх ефективної діяльності на міжнародному ринку.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, розрахунковий, графічний.

В роботі студентом визначено, що основою діяльності підприємства є сукупність певних бізнес-процесів, які передбачають виконання певної сукупності функцій та операцій щодо управління ресурсами, перетворення їх на готову продукцію чи послугу. Метою адміністрування та регулювання бізнес-процесів є забезпечення ефективності функціонування бідь-якого підприємства на ринку. Важливим при цьому є також можливість адаптації для ефективної роботи підприємства не тільки на внутрішньому, а й міжнародному ринку.

Здобувачем проаналізовано діяльності промислових підприємств на українському ринку. Визначено перелік найбільш успішних підприємств в розрізі різних секторів промисловості. Ґрунтовний аналіз результатів імпортної та експортної діяльності промислових підприємств України, дозволив зробити висновки щодо ефективності налагоджених на підприємствах бізнес-процесів. Визначено загальну схему послідовності реалізації бізнес-процесів при здійснення експортної діяльності з використанням нотації BPMN.

На основі результатів проведених досліджень, запропоновано напрямки оптимізації адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності. Запропоновано більш детальну схему реалізації ефективної експортної діяльності та уточнено перелік заходів що мають здійснюватися на кожному етапі. Доведено, що розвиток та вдосконалення бізнес-процесів є можливим за рахунок визначення «вузьких місць» в діяльності підприємства з метою їх усунення. Також в роботі зазначено, що вдосконалення міжнародної діяльності повинно здійснюватися системно та мати стратегічне спрямування. Запропоновано стратегічні цільові орієнтири активізації експортної діяльності промислових підприємств України

БІЗНЕС-ПРОЦЕС, МІЖНАРОДНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, ПРОМИСЛОВІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВУЗЬКЕ МІСЦЕ, РЕІНЖИНІРИНГ, BPMN, АЛГОРИТМ

# ABSTRACT

Thesis for the Master’s Degree: 62 p., 22 fig., 11 tab., 40 sources.

The object of the research: theoretical methodical and practical aspects of organization administration and regulation of business processes of industrial enterprises in the implementation of international activities.

The subject of the research: a set of theoretical, methodological and practical aspects of the administration and regulation of business processes of industrial enterprises to ensure successful operations in the international market.

The purpose of the thesis for the master’s degree is the development of the administration and regulation of business processes of industrial enterprises in the implementation of their international activities

The research methods: descriptive, comparative, statistical analysis, system approach, graphic.

In the Thesis for the Master’s Degree author define that a set of business processes is the basis of functioning of the enterprise. The business processes are the set of functions and operations for resource management, the complex of transformation the resources into the finished products or services. The purpose of administration and regulation of business processes is to ensure the efficiency of any enterprise in the market. It is also important to be able to adapt to the effective operation of the enterprise not only in the domestic but also in the international market.

The author analyzed the activities of industrial enterprises in the Ukrainian market. The list of the most successful enterprises in the context of various sectors of industry is defined. The analysis of the results of import and export activities of industrial enterprises of Ukraine, allowed to draw conclusions about the effectiveness of business processes established at enterprises. The general scheme of sequence of realization of business processes at realization of export activity with use of BPMN notation is defined.

Based on the results of the research, the directions of optimization of administration and regulation of business processes of industrial enterprises in the implementation of international activities are proposed. A more detailed scheme of implementation of effective export activities is proposed and the list of measures to be carried out at each stage is specified. It is proved that the development and improvement of business processes is possible by identifying "bottlenecks" in the enterprise in order to eliminate them. The paper also states that the improvement of international activities should be carried out systematically and have a strategic direction. Strategic targets of intensification of export activity of industrial enterprises of Ukraine are offered

BUSINESS PROCESS, INTERNATIONAL ACTIVITY, EXPORT, IMPORT, INDUSTRY, EFFICIENCY, BOTTLE, REENGINEERING, BPMN, ALGORITHM

ЗМІСТ

[ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА 2](#_Toc87382414)

[РЕФЕРАТ 4](#_Toc87382415)

[ABSTRACT 5](#_Toc87382416)

[ВСТУП 7](#_Toc87382418)

[РОЗДІЛ 1](#_Toc87382419) [ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ 11](#_Toc87382420)

[1.1 Сутність бізнес-процесів промислових підприємств 11](#_Toc87382421)

[1.2 Підходи до регулювання бізнес-процесів при здійсненні міжнародної діяльності промисловими підприємствами 16](#_Toc87382422)

[1.3 Методи аналізу та оцінки бізнес-процесів промислового підприємства 19](#_Toc87382423)

[РОЗДІЛ 2](#_Toc87382424) [АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РИНКАХ 25](#_Toc87382425)

[2.1 Стан і тенденції розвитку промисловості в України 25](#_Toc87382426)

[2.2 Аналіз результатів міжнародної діяльності промисловості України 32](#_Toc87382427)

[2.3 Практика реалізації бізнес-процесів промислових підприємств України при здійсненні міжнародної діяльності 38](#_Toc87382428)

[РОЗДІЛ 3](#_Toc87382429) [ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС−ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ 42](#_Toc87382430)

[3.1 Напрямки оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності 42](#_Toc87382431)

[3.2 Аналіз «вузьких місць» як передумова оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств 46](#_Toc87382432)

[3.3 Стратегічна спрямованість при організації та адмініструванні бізнес-процесів міжнародної діяльності підприємств 49](#_Toc87382433)

[ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ 53](#_Toc87382434)

[ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ 57](#_Toc87382435)

# ВСТУП

В сучасному непередбачуваному, глобалізованому та технологічно розвиненому світі зростає необхідність створення дієвих бізнес-структур, управління якими здійснюється відповідно до сучасних принципів та методів. Важливим в даному аспекті є розробка гнучких та зрозумілих бізнес-процесів управління, які дозволяють гарантувати досягнення встановлених цілей, створення та розвиток конкурентних переваг кожного підприємства, отримання міцних позицій на ринку.

Потреба організації діяльності підприємств відповідно до структурованих бізнес-процесів обумовлюється, насамперед, неконтрольованістю та непередбачуваністю характеру розвитку усіх процесів і явищ в економіці, політиці та суспільному житті. Кожне підприємство незалежно від сфери діяльності, розміру, масштабів має пристосовуватися до нових умов господарювання. В конкурентній боротьбі виграє відповідно те підприємство, яке може бути більш гнучким, адаптивним та конкурентоспроможним.

Більшість промислових підприємств України використовують в своїй діяльності класичні методи та технології менеджменту. Саме тому необхідність дослідження питань щодо побудови бізнес-процесів управління їх діяльністю є актуальною. Підприємства постійно отримують нові можливості для розширення своєї присутності на міжнародних ринках. Однак, через недосконалість та неефективність власної діяльності, системи менеджменту не можуть використовувати їх в повній мірі.

Загалом будь-які бізнес-процеси управління підприємствами, їх діяльністю повинні базуватися на розробці, обґрунтуванні та прийнятті управлінських рішень, від ефективності яких залежить кінцевий результат. В ринковому середовищі, яке є швидкозмінним, складним та непостійним, економічно доцільні, ефективні та оптимальні управлінські рішення можуть прийматися тільки за умов використання актуальної, повної та своєчасної інформації. Її обробка, передача, використання для розробки, прийняття та обґрунтування управлінських рішень повинна здійснюватися відповідно до чіткої та зрозумілої для всіх учасників процедури. Саме тому на підприємстві повинні бути розроблені та впроваджені дієві бізнес-процеси управління.

Питання визначення сутності бізнес-процесів, важливості їх розробки та проектування в діяльності підприємств досліджували в своїх наукових роботах Чернобай Л.І. Дума О.І., Денисенко Л.О., Шацька С.Є., Нетепчук В.В. та інші. Серед світових науковців досить суттєвий вплив в дослідження сутності бізнес-процесів здійснили Андерсен Б., Портер М., Харрінгтон Дж., Шеєр А.В. Вони визначали в своїх роботах різні підходи до класифікації бізнес-процесів, визначення їх видів, їх ролі в створенні додаткових цінностей, тощо.

В умовах глобалізації ринків, розширення меж діяльності підприємств, необхідності отримання доступу до більшої кількості споживачів, а також до нових джерел ресурсів і, як наслідок, збільшення власної дохідності та прибутковості, актуалізується питання налаштування бізнес-процесів на здійснення міжнародної діяльності. Підприємства повинні вміти пристосовуватися до нових ринкових вимог, більшість з яких є доволі специфічними. Досить складним цей процес виявляється для промислових підприємств, бізнес-процеси яких в більшості випадків побудовані не за ринковим принципом, а за технологією виробництва певної продукції.

Промисловий сектор в Україні відіграє важливу роль як в структурі ВВП, так і в структурі міжнародної діяльності. Однак, в більшості випадків, галузі вітчизняної промисловості використовують застарілі технології, не в повній мірі відповідають вимогам розвинених країн світу, щоб бути активними та успішними учасниками міжнародної торгівлі. Все це актуалізує необхідність дослідження питань розробки дієвих бізнес-процесів управління промисловими підприємства при здійснені саме міжнародної діяльності, їх адміністрування та регулювання відповідно до існуючих вимог ринку.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка підходів щодо оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств України як передумови забезпечення їх ефективної діяльності на міжнародному ринку.

Відповідно до мети роботи було встановлено наступні задачі:

− визначити сутність бізнес-процесів промислових підприємств;

− узагальнити підходи до регулювання бізнес-процесів при здійсненні міжнародної діяльності промислових підприємств;

− систематизувати методи аналізу та оцінки бізнес-процесів промислового підприємства;

− проаналізувати стан і тенденції розвитку промисловості в України;

− здійснити аналіз результатів міжнародної діяльності промисловості України;

− дослідити практику реалізації бізнес-процесів промислових підприємств України при здійсненні міжнародної діяльності;

− визначити напрямки оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності;

− довести необхідність здійснення аналізу «вузьких місць» для оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств;

− розробити заходи щодо вдосконалення бізнес-процесів підприємства, враховуючи їх стратегічну спрямованість.

Об’єктом дослідження − є теоретико-методичні та практичні аспекти адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств України на міжнародному ринку.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств для забезпечення їх успішної діяльності на міжнародному ринку.

Інформаційною базою дослідження стали: статистична звітність Державного комітету статистики України, статистичні огляди промислових ринків України та світу, наукові праці вчених, які займалися вивченням сутності побудови, проектування бізнес-процесів, їх адаптації та регулювання, матеріали Інтернет-джерел.

Основою для виконання поставлених завдань та проведення наукових досліджень стали методи: описовий, порівняльний та розрахунковий. Також в роботі використано графічний метод.

Наукова цінність результатів дослідження полягає в обґрунтуванні пропозицій щодо напрямків оптимізації бізнес-процесів підприємств при здійсненні міжнародної діяльності. Практична цінність полягає у доведенні необхідності виявлення та усунення «вузьких місць» в діяльності підприємств, а також реалізації комплексу заходів щодо реалізації бізнес-процесів за умов їх стратегічної орієнтації в умовах активізації експорту.

# РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1 Сутність бізнес-процесів промислових підприємств

Базою успішної діяльності підприємства є застосування сучасних підходів до управління. Основою управління сучасними організаціями є впровадження процесного підходу, що передбачає виконання певної сукупності функцій та операцій щодо управління ресурсами, перетворення їх на готову продукцію чи послугу відповідно до певної послідовності виконуваних бізнес-процесів.

В класичній теорії менеджменту процесний підхід передбачає послідовне виконання функції: планування, організація, мотивація та контроль. Однак, цього не є достатньо в сучасному турбулентному бізнес-середовищі, для якого характерним є зміна принципів ведення діяльності, організації взаємодії суб’єктів як у внутрішньому середовищі, так і підприємства в цілому з його зовнішнім середовищем.

Базовими принципами побудови діяльності організації в сучасному світі та сучасному бізнес-середовищі є:

− максимальне врахування запитів та потреб споживачів, передбачення їх потреб;

− створення додаткової споживчої цінності у продукції та послугах підприємства;

− забезпечення ефективності та результативності підприємства;

− постійне вдосконалення та підвищення ефективності діяльності на основі моніторингу даних та інформації.

За моделлю Портера М. основою процесного підходу управління підприємством є узгодження діяльності різних бізнес-процесів, які є основою для реалізації рівнів операційного, ресурсного та стратегічного менеджменту підприємства (рис. 1.1).

Продаж

продукту

Розробка корпоративної стратегії, моніторинг результатів роботи

Управління інформаційними потоками та ресурсами

Управління матеріальними потоками та ресурсами

Управління фінансовими потоками та ресурсами

Управління людськими потоками та ресурсами

Ресурсний менеджмент

Стратегічний менеджмент

Операційний менеджмент

Ідентифікація потреб споживачів

Розробка дизайну проекту продукту

Виробництво продукту

Післяпродажне обслуговування

Доставка, монтаж, обслуговування

Рисунок 1.1 − Управління організацією за ланцюжком бізнес-процесів − модель Портера М. [1]

Отже, базисом організації діяльності підприємства є сукупність виконуваних в певній послідовності бізнес-процесів. За своєю сутністю бізнес-процес являє собою набір певних функцій, завдань, операцій, які пов’язані між собою, є необхідними та важливими для виконання певного етапу у процесі виробництва чи створення нового продукту/послуги, що в результаті створює певну цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача [2].

Головною метою реалізації бізнес-процесів на операційному, ресурсному та стратегічному рівнях менеджменту є досягнення кінцевого результату, що має певну цінність для користувача і в цілому забезпечує ефективність функціонування підприємства, а саме його прибуток за бажаного рівня рентабельності.

Загалом в практичній діяльності різних підприємств реалізуються значне різноманіття бізнес-процесів. Кожний з яких забезпечує певну ланку на етапі створення нової цінності (рис. 1.2).

За типом продукту

Виробничі

Адміністративні

По відношенню до клієнта

Внутрішні

Зовнішні

За типом руху

Горизонтальні

Вертикальні

Допоміжні

Основні

Відтворювальні

Первинні

Обслуговуючі

Управління

Розвитку

Підтримуючі

За впливом на результат

За ступенем деталізації

Крос-функціональні

Елементарні

Детальні

Відповідно до типу діяльності

Типові

Специфічні

За впливом на успіх підприємства

Ключові

Критичні

За функціональним рівнем

Постачання

Фінансових розрахунків

Виробництва

Збуту

За роллю у створенні вартості

Вхідна

логістика

Забезпечення ресурсами

Виробничі

процеси

Маркетинг

та збут

Вихідна

логістика

Інноваційна діяльність

Управління персоналом

Рисунок 1.2 −Класифікація бізнес-процесів підприємства [3, 4]

Ключовими властивостями бізнес-процесів різних виді є:

− повторюваність – більшість процесів відбуваються за більш-менш схожим сценарієм, ключовими елементами якого є: вхід-перетворення-вихід;

− передбачуваність − всі можливі варіанти розвитку подій при реалізації певного бізнес-процесу повинні бути прогнозовані ще до початку впровадження його в реальне життя;

− крос-функціональність – можуть передбачати в процесі реалізації залучення різних функціональних підрозділів, функціональних відділів підприємства.

На промисловому підприємстві бізнес-процеси будуються в цілому відповідно до існуючої технології виробництва продукції. Головними вимогами має бути ергономічність узгодження та організації всіх бізнес-процесів у просторі та часі. Правильне поєднання бізнес-процесів в рамках певного підприємства здійснюється відповідно до нотації моделювання BPMN, що являє собою метод складання блок-схем, які в своїй сукупності відображають етапи виконання бізнес-процесів від самого початку до отримання кінцевого бажаного результату [5].

Використання нотацій моделювання BPMN, не зважаючи на їх практичні цінність, є доцільною не на всіх підприємствах. Це безпосередньо залежить від його масштабу, кількості операцій, що передбачені технологією виготовлення продукції, а також кількістю співробітників, які залучені в процес виробництва. Так, наприклад, підприємства з кількістю персоналу до 10 співробітників відносяться до категорії самоорганізованих компаній. Одночасно з цим великі промислові підприємства, кількість персоналу яких складає більше 500 співробітників, не зможуть ефективно узгодити діяльність кожного без використання ВРМN.

Головною перевагою побудови бізнес-процесів на промисловому підприємстві є можливість більш гнучко реагувати на зміни, які постійно відбуваються в зовнішньому середовищі, хоча, зважаючи на масштабність їх діяльності, це досить непросто. Саме тому кожний бізнес-процес підприємства є одночасно елементарною та складною структурою. Елементарність їх полягає у тому, що вони є складовою бізнес-процесу більш високого рівня – підприємства в цілому. Складність полягає в тому, що кожний бізнес-процес включає в себе окремі цикли − PDCA (рис. 1.3).

Рисунок 1.3 − Цикл PDCA в рамках моделювання бізнес-процесів [6]

Етап планування передбачає здійснення аналізу процесу, його проектування. В подальшому на етапі дії відбувається безпосередньо впровадження процесу, а також його виконання. На наступному етапі здійснюється оцінка ефективності процесу за умов обов’язкового порівняння досягнутих результатів з запланованими. В рамках циклу обов’язково повинна бути передбачена можливість здійснення корегуючих заходів, які можуть передбачати вплив на процеси в ході їх виконання, який може мати різний ступінь (від помірного, часткового до кардинальної зміни схеми процесу).

Перевагою моделювання бізнес-процесів за допомогою ВРМN є можливість структурувати процес виробництва, виявити вузькі місця в процесах виробництва, максимально візуалізувати його, зробити його зрозумілим для всіх учасників.

## 1.2 Підходи до регулювання бізнес-процесів при здійсненні міжнародної діяльності промисловими підприємствами

В умовах розвитку ринкових відносин, підвищення рівня доступності міжнародних ринків, розвитку вітчизняних підприємств актуалізується питання їх виходу в світовий ринковий простір. Промислові підприємства України є активними учасниками міжнародного товароруху.

Законом України «Про зовнішньоекономічну діяльність» [8, ст. 4] визначені основні її види: експорт та імпорт, здійснення міжнародних фінансових операцій, надання послуг іноземним суб’єктам, спільна підприємницька діяльність, бартерні операції.

Здійснюючи міжнародну діяльність, підприємства відкривають для себе безліч перспектив:

− отримання доступу до більшої кількості споживачів, що в кінцевому рахунку забезпечує зростання обсягів продажів та є передумовою збільшення прибутків;

− отримання доступу до ресурсів, які знаходяться на території іноземних держав, з метою зниження їх вартості у структурі собівартості готової продукції підприємства;

− розвиток підприємства, підвищення його іміджу на вітчизняному ринку, вихід на новий рівень підприємництва за рахунок отримання статусу суб’єкта міжнародної діяльності;

− збільшення обсягу продажів і, як результат, забезпечення окупності коштів, що були витрачені на освоєння нових технологій;

− диверсифікація діяльності, що значно знижує ризик залежності підприємства від змін, що відбуваються в законодавчій та політичній сферах певної держави.

Одночасно з цим при організації міжнародної діяльності підприємства стикаються з певними викликами та проблемами:

− існування значних бар’єрів для входження на нові ринки, що потребує значних витрат коштів та часу, знань від персоналу та керівництва;

− необхідність адаптації власної діяльності до вимог та правил ринку певної країни;

− важкість більш точного передбачення та прогнозування всіх змін, що можуть відбуватися в іноземних країнах, де розпочинає свою діяльність підприємство;

− невірні очікування щодо перспектив діяльності підприємства на міжнародному ринку через недосконалість його вивчення, обмеженість доступу до інформації, недосконале знання законодавства;

− невірне визначення та актуалізація власних конкурентних переваг, як наслідок невірне позиціонування підприємства на міжнародному ринку.

Адміністрування та налагодження бізнес-процесів при здійснені міжнародної діяльності повинно здійснюватися відповідно до вимог законодавства, а саме до національних форм регулювання, які являють собою доволі складну сукупність контролюючих, регулюючих і стимулюючих заходів [8]. Загалом інструменти регулювання міжнародної діяльності можна узагальнити за різними критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 − Класифікація інструментів регулювання міжнародної діяльності [8, 9]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ознака | Групи | Види |
| 1 | 2 | 3 |
| За місцем виникнення | Превентивне регулювання | - імпортні бар’єри  - прикордонні збори та податки  - надзвичайні збори та податки |
| Прикордонне регулювання | - кількісні обмеження  - заходи прихованого протекціонізму  - митні та інші прикордонні формальності |
| Обмеження продажу та споживання | - фінансові та грошово-кредитні заходи  - внутрішні податки та збори  - субсидії національним виробникам  - державні замовлення  - технічні бар’єри  - технічні норми, стандарти, правила  - санітарно-ветеринарні норми  - норми і заходи з навколишнього середовища |

Продовження табл. 1.1

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| За походженням інструментів | Тарифні | - митний тариф  - тарифна квота |
| Нетарифні | - кількісні обмеження: ліцензування, контингентування, «добровільне обмеження» експорту;  - фінансові: пряме чи непряме субсидування, імпортний депозит;  - валютні: механізм валютних курсів та валютний демпінг, валютні обмеження та валютна блокада, система множинності валютних курсів і подвійний валютний ринок;  - податкові засоби: податки, що стягуються на кордоні (прикордонні, імпортні податки, акциз, ПДВ), спеціальні імпортні податки, митні збори, внутрішні податки;  - технічні засоби: промислові стандарти, вимоги до маркування продукції, вимоги до документів, адміністративні формальності, системи вимірювання, екологічні норми;  - спеціальні засоби: спеціальне мито, антидемпінгове мито, компенсаційне мито |

В процесі свого функціонування промислові підприємства зацікавлені у активізації власної діяльності на міжнародних ринках саме за рахунок збільшення обсягів та масштабів експортної діяльності. Відповідно регулювання експорту в Україні здійснюється за рахунок використання таких інструментів, як митно-тарифні засоби та кількісні обмеження. Держава також може здійснювати ряд стимулюючих заходів для підтримки експортної орієнтованості вітчизняних підприємств за допомогою надання їм певних податкових та кредитних пільг, страхування їх діяльності, а також здійснення організаційно-інформаційної підтримки.

Кожне промислове підприємство самостійно займається налагодженням всіх бізнес-процесів, що пов’язанні з організацією, налаштуванням, побудовою, реалізацією бізнес-процесів при здійсненні міжнародної діяльності. На різних етапах цільове спрямування даних процесів може бути різним: починаючи від просто виходу на зовнішній ринок з метою пошуку потенційних партнерів до завоювання позицій лідерства на ньому. В будь-якому разі в процесі розвитку керівництво підприємства повинно постійно здійснювати заходи щодо оптимізації бізнес-процесів, прилаштовуючи та адаптуючи їх до вимог ринків, як внутрішнього, так і зовнішніх (рис. 1.4).

Рисунок 1.4 − Переваги оптимізації бізнес-процесів експортно-орієнтованих підприємств [10]

Основою оптимізації бізнес-процесів є вірна, комплексна та обґрунтована оцінка поточного стану підприємства.

## 1.3 Методи аналізу та оцінки бізнес-процесів промислового підприємства

Аналіз бізнес-процесів за своєю сутністю є роботою з графічними схемами процесів, з усією сукупністю інформації про них, показниками їх вимірювання шляхом здійснення оцінки та порівняння з еталоном чи планом [11, с. 41].

Загалом всі методи аналізу бізнес-процесів можна поділити на дві основні групи: кількісні та якісні (рис. 1.5).

Види методів аналізу бізнес-процесів

Якісний аналіз процесів

Кількісний аналіз процесів

Якісний аналіз на основі суб’єктивних оцінок

Візуальний якісний аналіз графічних схем процесу

Аналіз стану процесу відносно вимог

Вимірювання та аналіз показників

SWOT-аналіз

Аналіз проблем процесу

Ранжування процесів

Аналіз входів/виходів

Аналіз функцій

Аналіз ресурсів

Аналіз персоналу

Аналіз обладнання

Аналіз програмного забезпечення

Аналіз стану процесу по відношенню до типових вимог

Аналіз стану процесу по відношенню до нормативних актів

Аналіз показників ефективності процесу

Аналіз показників продукту

Аналіз задоволеності клієнтів процесу

Порівняльний аналіз процесу

Імітаційне моделювання процесу

АВС-аналіз процесу

BKG-аналіз

Рисунок 1.5 − Класифікація методів аналізу бізнес-процесів [11, 13]

Найбільш поширеним в практичній діяльності є використання кількісних методів оцінки бізнес-процесів, а саме методи імітаційного моделювання, АВС-аналіз, операційний аналіз витрат, BKG-аналіз. Кількісні методи оцінки мають свою перевагу через те, що вони базуються на кількісних показниках, що реально відображають реальний стан справ на підприємстві.

Отже, найбільш доцільним для використання під час аналізу ефективності бізнес-процесів є використання кількісних методів, орієнтованих на оцінку та аналіз набору показників:

– показники процесу – числові величини, що характеризують перебіг процесу виробництва, витрати на нього (людські, фінансові, ресурсні, часові). Показники можуть бути абсолютними та відносними (приведені до обсягу послуг, сезонних коливань, тарифних змін, інших зовнішніх факторів) (рис. 1.5);

Показники

процесу

Якісні

Кількісні

Суб’єктивні оцінки керівників

Суб’єктивні оцінки експертів

Інші суб’єктивні оцінки

Абсолютні

Відносні

Показники часу

виконання

Технічні показники

Показники вартості

Показники якості

План/факт

Порівняння з іншим процесом

Питомі

Рис. 1.6 Класифікація показників процесу [11, 12]

– показники продукту (послуги) – числові величини, що характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу (абсолютні обсяги послуг, обсяг послуг відносно замовленого чи необхідного, кількість помилок та збоїв при наданні послуг, номенклатура наданих послуг відносно необхідної тощо);

– показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що характеризують ступінь задоволеності споживачів результатами процесу. При цьому, слід розрізняти задоволеність споживачів (внутрішніх та зовнішніх) виходом процесу та задоволеність кінцевого споживача отриманою продукцією чи послугою [14].

В структурі показників оцінки ефективності процесів розрізняють кількісні абсолютні та відносні показники. Абсолютні показники відображають стан явища без відношення до будь-якого іншого явища. Відповідно, відносні показники є цифровим результатом зіставлення двох статистичних величин.

Більш детально згрупуємо абсолютні показники виконання процесу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 − Абсолютні показники виконання процесу [15, 16, 17, 18]

|  |  |
| --- | --- |
| Група | Показники |
| Технічні показники виконання процесу | 1) операції та функції, що виконуються працівниками на своєму робочому місці;  2) кількість працівників на різних рівнях;  3) здійснені транзакції за певний період;  4) загальна кількість робочих місць, що автоматизовані |
| Показники часу виконання проекту | 1) час виконання процесу загалом;  2) час простоїв під час процесу;  3) час на виконання певних операцій процесу |
| Показники вартості процесу | 1) загальна вартість процесу;  2) показники вартості процесу:  - оплата праці працівників;  - витрати на амортизацію;  - витрати на комунікацію та інформацію;  - витрати на розвиток персоналу;  3) показники вартості продукції процесу:  - витрати на матеріали;  - фонд оплати праці;  - амортизація |
| Показники якості процесу | 1) дефектність процесу;  2) скарги на продукцію та рекламації;  3) збої у відвантаженні продукції;  4) непланові та форс-мажорні ситуації виробничі;  5) адаптивність процесу;  6) керованість процесу;  7) рівень незалежності процесу;  8) здатність процесу до вдосконалення |

Важливе значення при здійсненні аналізу бізнес-процесів, що відбуваються на промислових підприємствах, має використання також відносних показників (табл. 1.3).

Відносні показники дають змогу здійснити порівняльну оцінку абсолютних величин і прослідкувати зв’язок між економічними явищами та процесами. Вони відображають кількісні співвідношення двох величин, що дають можливість оцінити певний процес в діяльності підприємства окрему функцію чи діяльність окремого працівника.

Таблиця 1.3 −Відносні показники оцінки ефективності процесу [15, 16, 17, 18]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Група | База порівняння | Показники |
| 1 | 2 | 3 |
| Час виконання процесу | показники «план/факт» | ,  де ЧПрпл, ЧПрф − час виконання процесу плановий та фактичний;  ЧФпл, ЧФф − час виконання функції плановий та фактичний; |
| порівняння з іншим процесом | ,  де ЧПрср, ЧПрКф − час виконання процесу середній підприємства та конкурента  ЧОКпл, ЧОКф − час обслуговування клієнта плановий та фактичний |
| питомі | ,  де ЧП – чисельність персоналу;  ФПр – кількість функцій процесу |
| Показники вартості процесу | показники «план/факт» | , ,  де ВПрпл, ВПрф – вартість процесу планова та фактична;  ВРеспл, ВРесф − витрати на ресурс планові та фактичні;  ВРемпл, ВРемф – витрати на ремонт планові та фактичні |
| порівняння з іншим процесом | ,  де ВПрК – вартість процесу конкурента;  ОПр, ОПрК − оплата праці персоналу процесу підприємства та конкурента |
| питомі | Де Рпр − рентабельність процесу;  ППр − прибуток процесу  ВПр − вартість процесу;  РОАпр − рентабельність оборотних активів процесу;  ОАпр − обсяг використовуваних оборотних активів;  ФВпр − фондовіддача процесу;  ОП − обсяг продукції;  ОФ − величина основних фондів;  ООАпр − оборотність оборотних активів процесу;  В − величина виручки;  ЗОФср − середні залишки оборотних активів процесу;  ЧНВ − частка накладних витрат;  НВ − величина накладних витрат |

Продовження табл. 1.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| Технічні показники виконання процесу | показники «план/факт» | ,  де КПрпл, КПрф − кількість процесів планова та фактична;  КТрпл, КТрф − кількість транзакцій планова та фактична; |
|  | порівняння з іншим процесом | ,  де ЧПпр, ЧПКпр − чисельність персоналу процесу підприємства та конкурента;  КРМпр, КРМКфпр− кількість робочих місць процесу підприємства та конкурента |
|  | питомі | РАвт=,  де ЗП − ступінь завантаження персоналу;  ЧФпр − загальний час роботи по виконанню функцій процесу  РЧзаг − загальний робочий час всіх співробітників;  РАвт − ступінь автоматизації;  ФАвт = кількість автоматизованих функцій процесу |
| Показники якості процесу | показники «план/факт» | , ,  де СДефпл, СДефф − ступінь дефектності планова та фактична;  КСкпл, КСкф − кількість скарг планова та фактична;  ППродпл, ППродф − кількість повернення продукції планова та фактична; |
| порівняння з іншим процесом | ,  де СКДеф − ступінь дефектності конкурента;  РеклПр, РеклКПр − рекламації процесу на підприємстві та у конкурентів |
| питомі | ,  де КСк − кількість скарг;  ККл − загальна кількість клієнтів |

Отже, методи та інструменти оцінки бізнес-процесів, що можуть використовуватися в практичній діяльності є досить різноманітними. Їх використання базується на обсязі та характері наявної інформації щодо напрямків та результатів діяльності підприємства, від цілей та побажань керівництва.

# **РОЗДІЛ 2**

# **АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ВІТЧИЗНЯНОМУ ТА МІЖНАРОДНОМУ РИНКАХ**

## 2.1 Стан і тенденції розвитку промисловості в України

Промисловий сектор відіграє важливу роль в структурі економіки України. Останніми роками в промисловому секторі, як і в будь-якій іншій галузі, відчувалися значні проблеми, що були спричинені поширенням пандемії, викликаної вірусом COVID-19.

Прояви впливу коронокризи виявилися у обсягах та динаміці ВВП. За результатами 2020 р. ВВП України знизився в порівнянні з 2019 р. на 4 %, хоча до цього впевнено зростав, хоча й повільно (рис. 2.1).

Рисунок 2.1 − Обсяг та зростання ВВП України, 2010-2020 рр. [19]

Суттєве зниження рівня ВВП останній раз було в 2015 р. – майже на 10 %. Однак за прогнозами передбачається зростання ВВП вже з поточного 2021 р., хоча реальна ситуація не є такою оптимістичною, як передбачалося раніше. Певні негативні тенденції впливають відповідно на стан окремих галузей вітчизняної економіки, в перш чергу промисловості через високу вартість на енергоносії, а також існуючі логістичні проблеми [20].

Як свідчить галузева структура ВВП, промисловість займає в ній вагому частку – майже 18 %: добувна промисловість – 4,5 %, переробна промисловість − 10,1 %, постачання електроенергії, газу – 3,3 % (рис. 2.2).

Рисунок 2.2 − Галузева структура ВВП України у 2020 р., % [19]

Не зважаючи на всі негативні тенденції, що мають місце в економіці України, промисловий сектор мав не найгірші показники динаміки в структурі ВВП країни в порівнянні з іншими галузями економіки (рис. 2.3).

Серед секторів промисловості найкращі позиції має постачання електроенергії та газу – падіння проти рівня 2019 р. відбулося всього на 1,5 %. Добувна промисловість, яка складає 4,5 % в структурі ВВП показала зниження на 3,1 %. Найгірше становище у переробної промисловості. ЇЇ частка в структурі ВВП є найбільшою (10,1 %), а рівень падіння склав 6 %.

Рисунок 2.3 − Структура зміни ВВП за галузями у 2020 р. [21]

Загалом обсяги промислового виробництва в 2020 р. є меншими за відповідний показник 2019 р. на 5,2 %. Зниження обсягів промислового виробництва можна відстежити протягом останніх 3 років. Зростання промисловості востаннє було в 2018 р., коли відбулося збільшення обсягів на 1,1 % в порівнянні з 2017 р. [22].

В поточному 2021 р. відбувається поступове налагодження ситуації в промисловому секторі. За три квартали поточного року промислове виробництво зросло на 1,4 %. Покращення ситуації відбувається в добувній промисловості (+1,2 %) та переробній промисловості (+1,6 %), постачання електроенергії збільшилося на 1,2 % [23].

Слід зазначити, що попри негативні тенденції та показники промислового сектору в 2020 р., а саме переробного, не всі його галузі зазнали втрат (табл. 2.1). Найгіршими виявилися позиції машинобудування. Скорочення обсягів виробництва склали майже 18,5 %. Хоча в розрізі основних підвидів машинобудування, найкращі позиції мало виробництво електричного устаткування, що пояснюється наявністю та навіть частковим зростанням попиту від підприємств у суміжних галузях економіки.

Таблиця 2.1 − Основні види промисловості, % та внески [24]

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключові  види  діяльності | Річна зміна | | Внесок | Місячна зміна | | Внесок |
| 2019 | 2020 | 2020 | грудень 2019 | грудень 2020 | грудень 2020 |
| Промисловість загалом | -0,5 | -5,2 | - | -6,7 | 4,8 | - |
| Добувна промисловість | -1,6 | -3,1 | -1,0 | -11,4 | 5,4 | 1,1 |
| Переробна промисловість | 0,9 | -6,9 | -4,0 | -1,9 | 1,8 | 1,3 |
| Постачання електроенергії, газу | -4,4 | -1,3 | -0,2 | -16,3 | 15,8 | 2, |
| Харчова | 3,3 | -2,0 | -0,4 | -0,7 | -1,7 | -0,3 |
| Текстильна | -7,5 | -7,4 | -0,2 | -9,4 | 10,7 | 0,2 |
| Деревообробна, целюлозна | -5,2 | -6,2 | -0,2 | -0,1 | 0,5 | 0,01 |
| Кокс, нафтопереробка | 3,1 | -2,2 | -0,04 | 9,5 | 3,1 | 0,1 |
| Хімічна | 12,9 | 4,7 | 0,1 | 26,4 | 3,6 | 0,1 |
| Фармацевтична | 3,7 | 3 | 0,05 | 2,3 | 25,1 | 0,4 |
| Будматеріали | 6,7 | -1,3 | -0,1 | 7,5 | 14,5 | 0,5 |
| Металургія | -1,4 | -9,1 | -1,2 | -8,2 | 4,3 | 0,5 |
| Машинобудування | -2,2 | -18,5 | -1,6 | -6,4 | -3,3 | -0,2 |
| Меблева | 3,0 | -11,5 | -0,4 | -0,2 | -0,2 | -0,01 |

Відповідно до наведених даних табл. 2.1 можна зробити висновок, що не зважаючи на загальні негативні тенденції обсягу виробництва промислової продукції за результатами 2020 р. (майже всі показники є від’ємними, крім хімічної та фармацевтичної галузей), грудень 2020 р. був більш продуктивним, ніж грудень 2019 р. (більшість показників є позитивними). Це свідчить про часткову адаптацію промислових підприємств до нових ринкових викликів, що були зумовлені світовою пандемією, впровадженням цілої низки обмежувальних заходів щодо організації діяльності підприємств, побудови їх бізнес-процесів.

Не зважаючи на всі зазначені негативні тенденції, підприємства промисловості входять до переліку лідерів України за обсягами доходів та прибутків (рис. 2.4).

За результатами 2019-2020 р. структура галузей-лідерів української економіки є незмінною. В 2020 р. спостерігається тільки часткове зниження обсягів їх доходів. Зростання відбулося тільки в хімічній сфері та сфері інформаційних технологій.

Рисунок 2.4 − Рейтинг галузей України за рівнем доходів, 2019-2020 рр., млрд.грн [25, 26]

Найкращі показники за рівнем дохідності в 2020 р. показують підприємства енергетики – на рівні 1135 млрд.грн, гірничо-металургійного комплексу – 604 млрд.грн, займаючи дві лідируючі позиції рейтингу ТОП-галузей за доходами в 2020 р.

Серед підприємств енергетичного комплексу (табл. 2.2) лідером за обсягом доходів є АТ НАК «Нафтогаз України», яке займає 2 місце рейтингу з обсягом доходів 121,06 млрд.грн., забезпечуючи майже 11 % всіх доходів сектору. Не зважаючи на високий рівень доходів, підприємство за результатами діяльності не є прибутковим, має збитки в розмірі 18 млрд.грн.

Найбільш прибутковим в зазначеній групі є ПрАТ «Нафтогазвидобування», обсяги прибутків якого склали за результатами 2020 р. 6,13 млрд.грн за умов отримання доходів на рівні 7,21 млрд.грн. Тобто, рівень рентабельності підприємства в 2020 р. склав 86 %.

Таблиця 2.2 − Підприємства-лідери в сфері енергетики за рейтингом ТОП-200 за обсягами доходів в 2020 р. [26]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид діяльності | Підприємства | Місце в рейтингу | Обсяг доходу, млрд.грн | Обсяг прибутку, млн.грн |
| Імпорт та продаж природного газу, нафтопродуктів, пального | АТ НАК «Нафтогаз України» | 2 | 121,06 | -18001,7 |
| ТОВ «Євроенерготрейд» | 46 | 18,77 | 86,03 |
| ТОВ «Альянс Енерго Трейд» | 70 | 13,63 | 336,37 |
| ТОВ «Вест Петрол Маркет» | 40 | 21,54 | 65,7 |
| ТОВ «ВОГ Трейд Ресурс» | 43 | 19,98 | 7,36 |
| ТОВ «ВОГ Кард» | 64 | 15,11 | -412,18 |
| ПП «Укрпалетсистем» | 102 | 9,64 | 69,3 |
| ТОВ «Анвітрейд» | 119 | 7,94 | 1,66 |
| Видобуток вугілля | ПрАТ «ДТЕК Павлоградвугілля» | 58 | 16,38 | -6039,5 |
| Видобуток газу | ПрАТ «Нафтогазвидобування» | 137 | 7,21 | 6127,96 |
| ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» | 153 | 6,68 | -38,03 |
| ПрАТ ВК «Укрнафтобуріння» | 193 | 5,2 | 1631,54 |
| АТ «Укргазвидобування» | 13 | 56,89 | 4946,83 |
| ПАТ «Укpнaфта» | 24 | 35,53 | 4269,26 |
| Виробництво електроенергії | ПАТ «Центренерго» | 42 | 20,58 | 61,15 |
| АТ «ДТЕК Західенерго» | 52 | 17,3 | -2441,59 |
| АТ «ДТЕК Дніпроенерго» | 79 | 12,55 | -2103,41 |
| ТОВ «ДТЕК Східенерго» | 109 | 9,11 | -2992,35 |
| ПАТ «Донбасенерго» | 158 | 6,51 | 29,09 |
| ПрАТ «Укргідроенерго» | 75 | 13,15 | 4136,96 |
| ДП НАЕК «Енергоатом» | 17 | 45,65 | -4845,21 |

Іншу групу лідерів промисловості України за рівнем доходів в 2020 р. складають підприємства гірничо-металургійного комплексу (табл. 2.3).

В зазначеній групі також є підприємство-лідер загального рейтингу ТОП-200 ПрАТ «ММК ім. Ілліча», яке займає 3 позицію. На відміну від лідера рейтингу (АТ НАК «Нафтогаз України») дане підприємство є не тільки дохідним (рівень доходу складає 77,15 млрд.грн), але й прибутковим (прибуток в 2020 р. склав 186,49 млн.грн). Найвищий рівень прибутковості серед підприємств ГМК має АТ «Південний ГЗК» − 18237,33 млн.грн.

Особливістю даної групи підприємств, не зважаючи на значну відмінність в обсягах дохідності та прибутковості, є зосередження права власності в межах двох основних холдингів: Метінвест (Рінат Ахметов, Вадим Новінський) та Interpipe (Віктор Пінчук).

Таблиця 2.3 − Підприємства-лідери в сфері гірничо-металургійного комплексу за рейтингом ТОП-200 за обсягами доходів в 2020 р. [26]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид діяльності | Підприємства | Місце в рейтингу | Обсяг доходу, млрд.грн | Обсяг прибутку, млн.грн |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Видобуток та збагачення залізної руди | ПАТ «Криворізький залізорудний комбінат» | 156 | 6,61 | 1699,25 |
| ПрАТ «Запорізький залізорудний комбінат» | 159 | 6,51 | 2048,14 |
| ПрАТ «Центральний ГЗК» | 81 | 12,44 | 1601,07 |
| ТОВ «Метінвест холдинг» | 36 | 24,77 | 2953,07 |
| ПрАТ «ШУ «Покровське» | 129 | 7,37 | -7247,53 |
| ПрАТ «Полтавський ГЗК» | 25 | 34,7 | 11080,93 |
| АТ «Південний ГЗК» | 27 | 33,59 | 18237,33 |
| ПрАТ «Північний ГЗК» | 38 | 24,06 | 4341,03 |
| ПрАТ «Інгулецький ГЗК» | 45 | 19,17 | 1500,05 |
| ТОВ «Єристівський ГЗК» | 167 | 6,16 | 1088,15 |
| Виробництво сталі, спеціальних марок сталі, прокату | ПрАТ «ЕМЗ «Дніпроспецсталь Ім. А.М. Кузьміна» | 140 | 7,11 | -887,84 |
| ПрАТ «ММК Ім. Ілліча» | 3 | 77,15 | 186,49 |
| ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг» | 8 | 63,5 | 740,9 |
| ПрАТ «МК «Азовсталь» | 15 | 50,56 | 420,85 |
| ПАТ «ЗМК «Запоріжсталь» | 18 | 45,63 | -3678,08 |
| ПАТ «Дніпровський меткомбінат» | 32 | 27,52 | -1219,51 |
| ПрАТ «Донецьксталь»-МЗ» | 95 | 10,16 | 2323,85 |
| Виробництво стальних труб, стальної заготовки | ПАТ «Інтерпайп Нижньодніпровський трубопрокатний завод» | 104 | 9,47 | 22,91 |
| ТОВ «Інтерпайп Ніко Тьюб» | 162 | 6,41 | 593,56 |
| ТОВ «Інтерпайп Україна» | 113 | 8,21 | 323,47 |
| ТОВ «Метзавод «Дніпросталь» | 96 | 10,16 | 1327,10 |
| Виробництво феросплавів | АТ «Нікопольський завод феросплавів» | 80 | 12,52 | 456,16 |
| АТ «Запорізький завод феросплавів» | 187 | 5,38 | 682,3 |

Підприємства машинобудування, які є найменш дохідними в рейтингу галузей промисловості України, в рейтингу ТОП-200 представлені трьома суб’єктами господарювання (табл. 2.4).

Найбільш прибутковим є ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» з рівнем рентабельності 22 % - обсяг прибутку підприємства складає 1438,06 млн.грн при рівні доходів – 6,48 млрд.грн.

Таблиця 2.4 − Підприємства-лідери в сфері машинобудування за рейтингом ТОП-200 за обсягами доходів в 2020 р. [26]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид діяльності | Підприємства | Місце в рейтингу | Обсяг доходу, млрд.грн | Обсяг прибутку, млн.грн |
| Виробництво авіаційних двигунів | ПАТ «Мотор Січ» | 84 | 11,43 | 840,81 |
| Виробництво літаків | ДП «Антонов» | 125 | 7,51 | 1071,82 |
| Виробництво промислових машин | ПрАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» | 161 | 6,48 | 1438,06 |

Позитивний рівень рентабельності підприємств, їх прибутковість є наслідком того, що підприємства змогли витримати всі зміни, що відбувалися в ринковому економічному середовищі впродовж останніх років. Підприємства змогли адаптуватися до запровадження різних обмежуючих заходів в умовах пандемії, що мали місце не тільки в Україні, а й в усьому світі. Це стало можливим за умов правильного керівництва підприємствами, гнучкості бізнес-процесів, що реалізуються на них.

## 2.2 Аналіз результатів міжнародної діяльності промисловості України

Україна в цілому є сировинною державою. В структурі міжнародної торгівлі України переважає експорт товарів незавершеного виробництва. Загалом зовнішньоторговельний оборот товарів та послуг в Україні в 2020 р. є меншим за рівень 2019 р. на 9,4 %. В грошовому виразі він склав майже 120 млрд.дол.США, що є меншим за рівень 2019 р. – 132 млрд.дол.США.

Загалом у 2020 р. обсяг експорту товарів становив майже 42,21 млрд.дол.США, що є нижчим за рівень 2019 р. на 2 %. Загалом після запровадження карантинних обмежень, в 2020 р. динаміка темпів зростання експорту щомісяця знижувалася (рис. 2.5). Певні позитивні зрушення відбулися тільки з другого півріччя 2020 р., коли ситуація більш-менш стабілізувалася, підприємства адаптувалися до нових умов ведення діяльності, запровадили певні зміни в свої бізнес-процеси.

Рисунок 2.5 − Темп зростання (зниження) експорту товарів, % 2020 р. до відповідного періоду 2019 р. [27]

Загалом на структуру та стан експорту, його динаміку здійснювали вплив ціла низка факторів:

− посилення регулюючих заходів з боку керівництва різних країн щодо запровадження більш суттєвих санітарно-епідеміологічних заходів;

− зниження рівня ділової активності суб’єктів господарювання в умовах пандемії;

− скорочення обсягів виробничої діяльності різних підприємств в світі, що знижує потребу у сировині, що здебільшого експортується з України;

− системні проблеми здійснення міжнародної діяльності в Україні, що спричинені дією певних інструментів її регулювання.

Загалом структуру експорту України формують різні категорії товарів. Найбільшу частку складає продукція АПК та харчової промисловості – 45,1 %, що в грошовому виразі дорівнює майже 22,18 млрд.дол.США. Слід зазначити також, що за даною категорією товарів відбулося зростання обсягів експорту на 0,2 %, тобто майже на 35,2 млн.дол.США.

Рисунок 2.6 − Структура експорту товарів в 2020 р., % [28]

На другому місці за обсягами експорту є продукція металургії – 18,3 %. В грошовому виразі обсяг експорту склав в 2020 р. майже 9,03 млрд.дол.США. В порівнянні з обсягами експорту в 2019 р. в звітному 2020 р. відбулося скорочення експорту металургійної продукції на 12 %, тобто майже на 1,23 млрд.дол.США. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 − Основні показники динаміки експорту товарів, 2020 р. [27]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид | Обсяг, млрд.дол.США | Частка, % | Зміна | |
| % | млн.дол.США |
| АПК та харчова промисловість | 22,18 | 45,1 | +0,2 | +35,2 |
| Металургія | 9,03 | 18,3 | -12,0 | -1225,7 |
| Машинобудування | 5,41 | 11 | -2,2 | -122,3 |
| Мінеральні продукти | 5,33 | 10,8 | +9,6 | +465,2 |
| Хімічна промисловість | 2,72 | 5,5 | +1,9 | +50,4 |
| Деревинна та целюлозно-паперова | 1,81 | 3,7 | -1,3 | -23,5 |
| Різні промислові товари | 1,65 | 3,4 | +4,1 | +64,2 |
| Легка промисловість | 1,08 | 2,2 | -9,0 | -106,3 |

Найбільше зростання експорту відбулося в групі – «мінеральні товари», частка яких в загальній структурі експорту складає 10,8 %. В грошовому виразі обсяг експорту склав 5,33 млрд.дол.США, що на 465,2 млн.дол.США більше за відповідний рівень 2019 р. Отже, зростання відбулося майже на 10 %.

В географічній структурі експорту переважають країни ЄС, частка яких складає майже 37,8 %, що в грошовому виразі складає 19,02 млрд.дол.США (рис. 2.7).

Рисунок 2.7 − Географічна структура експорту товарів в 2020 р., млн.дол.США [28, 29]

В структурі експорту особливих змін не відбулося, змінилися тільки обсяги експорту (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 − Динаміка основних показників експорту товарів за географією [28, 29]

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Регіон | Обсяг, млн.дол.США | | Зміна | |
| 2019 | 2020 | % | млн.дол.США |
| ЄС | 21220,2 | 19051,2 | -10,4 | -2205,0 |
| Азія | 15411,2 | 18485,6 | +19,9 | +3074,4 |
| СНД | 6754,1 | 5934,2 | -12,1 | -819,9 |
| Африка | 4971,5 | 4048 | -18,6 | -923,4 |
| Америка | 1467,9 | 1548,9 | +5,5 | +80,9 |
| Австралія і Океанія | 59 | 67,1 | +13,8 | +8,1 |

Найбільше зростання експорту відбулося в напрямку Азії – майже на 20 %, тобто майже на 3074 млн.дол.США.

Скорочення обсягів експорту супроводжувалося також зменшенням обсягів імпорту продукції в Україну. Загалом в 2020 р. обсяг імпорту скоротився на 11,4 %, що в грошовому вимірі склало майже 60 млрд.дол.США, що на 7,7 млрд.дол.США менше за рівень 2019 р. При цьому обсяг скорочення імпорту товарів склало майже 10,6 %.

В структурі імпорту України переважає продукція машинобудування − майже 34,2 %, що в грошовому виразі складає 18,57 млрд.дол.США (рис. 2.8).

Рисунок 2.8 − Галузева структура імпорту в Україні в 2020 р., % [30]

Найбільше скорочення в структурі імпорту характерне для мінеральної продукції − 33,5 %, що в грошовому виразі складає 4,35 млрд.дол.США. Загалом імпорт мінеральної продукції в 2020 р. склав 6,5 млрд.дол.США.

Найбільше скорочення імпорту відбулося за категорією «нафтопродукти», обсяги зменшилися майже на 2 млрд.дол.США (рис. 2.9). Також відбулося значне скорочення інших товарів, які є сировиною для забезпечення роботи промислових підприємств, а саме: газів нафтових (на 902,9 млн.дол.США), вугілля кам’яного (на 1130,3 млн.дол.США).

Рисунок 2.9 − Структура імпортних товарів, за якими відбулося найбільше скорочення імпорту в 2020 р., млн.дол.США [30]

Найбільшими партнерами України з імпорту товарів є країни Європейського Союзу, частка яких складає близько 44,6 %. В грошовому виразі обсяг імпорту товарів з цих країн склав в 2020 р. майже 23456,9 млн.дол.США.

На другому місці за обсягами імпорту є Китай (частка якого складає 14,2 %). З території Китаю українськими підприємствами імпортовано товарів на загальну суму 8305,7 млн.дол.США.

В структурі імпорту України є присутніми товари з Російської Федерації, хоча їх обсяги щороку скорочуються. Так в 2020 р. з Росії імпортовано майже на 35 % товарів, ніж в 2019 р. Однак, в структурі імпорту Росія посідає 3 місце (8,4 %).

## 2.3 Практика реалізації бізнес-процесів промислових підприємств України при здійсненні міжнародної діяльності

В процесі організації міжнародної діяльності промислові підприємства реалізують цілий комплекс заходів, операцій з метою оформлення специфічної документації, отримання певних документів в тому числі дозвільного характеру на вивезення чи ввезення певних товарів, обрахунку вартості товарів відповідно до вимог Incoterms, підтвердження рівня якості товарів технічним, технологічним та екологічним нормам, здійснення сертифікації тощо.

Всі ці операції можуть здійснюватися тільки за умов реалізації товарів на міжнародних ринках і може бути відсутніми за умов роботи підприємства виключно на національному ринку.

В загальному вигляді весь процес організації міжнародної діяльності підприємства являє собою сукупність бізнес-процесів. Як свідчать результати проведених досліджень, в більшій мірі промислові підприємства в Україні спеціалізуються саме на здійсненні експорту.

На всіх етапах організації та адміністрування експортної діяльності підприємства можуть користуватися послугами сторонніх організацій щодо підтримки експорту. Наприклад, активну підтримку учасників міжнародної діяльності здійснюють торгово-промислові палати. Вони надають послуги щодо сертифікації товарів, а також послуги митного брокера, метою яких є допомого у організації митного оформлення вантажів [31].

Також в Україні з метою оптимізації експортної діяльності та допомоги вітчизняним виробникам в 2018 р. було створено ДУ «Офіс з просування експорту України», назву якої було змінено 2021 на ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту» [32]. Основними напрямками діяльності установи є підтримка бізнесу, допомога в налагодженні співробітництва та партнерства між українським та закордонним бізнесом, промоція українських товарів та послуг за кордоном, розвиток експортних компетенцій бізнесу.

В цілому в процесі організації експортної діяльності підприємство реалізує 4 основні кроки (рис. 2.10). кожний етап передбачає виконання цілої низки бізнес-процесів, операцій.

Митне оформлення та відвантаження товару

- маркетингові дослідження ринка потенційних споживачів

- вибір торговельного партнера

- перевірка ділової репутації та платоспроможності партнера

- проведення переговорів з метою укладання контракту

Передконтрактна підготовка

Підписання контракту

- підготовка та підписання контракту

- підготовка паспорту угоди та реєстрація контракту

- отримання замовлення та узгодження графіку постачання

- підготовка товару до відвантаження

- підготовка документів для митного оформлення

- вивезення товарів з території України

Відшкодовування ПДВ

- отримання оплати товару

- валютний контроль

- підготовка документів на відшкодування ПДВ

- передача документів до фіскальних органів та відшкодовування ПДВ

Рисунок 2.10 − Кроки організації експортної діяльності [33]

Перший крок є найбільш простим та зрозумілим для кожного суб’єкта підприємницької діяльності. Аналіз ринку здійснюється за допомогою різних інструментів. Найбільш поширеним є SWOT-аналіз. Активною на цьому етапі може бути діяльність з консультантами, які надають професійну допомогу у вивченні саме іноземних ринків. Маючи більших обсяг інформації та доступ до них.

Найбільш складним є 3-й крок, що передбачає митне оформлення вантажів. Використовуючи нотацію BPMN можна схематично зобразити бізнес-процеси, які виконує експортер щодо адміністрування експорту – а саме в частині митного оформлення експортного вантажу (рис. 2.11).

так

так

Заповнення документів та підготовка їх опису

Сплата митних платежів

1-й етап

Документальний контроль. Реєстрація ВТД

Перевірка дозвільних документів

Перевірка коду товарів по УКТЗЕД

Якщо відсутні – запит на додаткові відомості

Якщо потрібне підтвердження, то додаткова спеціальна перевірка коду товару

2-й етап

Огляд та відвантаження

Оформлення доручень на митний огляд

Підготовка вантажу для митного огляду

Митний огляд. Заповнення відповідних документів

Відвантаження товару. Відмітка в супровідних документах

Оформлення пропуску товару та вивіз його з території тимчасового зберігання

Підготовка документів для митного оформлення вантажів

ні

ні

Рисунок 2.11 − Блок-схема бізнес-процесів при організації експортної діяльності підприємства [33]

На етапі оформленні документації можуть відбуватися найбільші затримки в оформленні експорту. Загалом в процесі організації експорту заповнюються два типи документів: зі сторони експортера та зі сторони митного брокера (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 − Документація для митного оформлення експортного вантажу [33]

|  |  |
| --- | --- |
| Зі сторони експортера | Зі сторони митного брокера |
| Картка акредитації на митниці | Митна декларація |
| Зовнішньоекономічний контракт з додатками для нього, а також їх переклад на державну мову | Договір доручення з митним брокером |
| Комерційні документи(рахунок-фактура, рахунок-проформа, invoice) |
| Довідка про проведення декларування валютних цінностей, доходів та майна, що належать резиденту України та знаходяться за її межами, або довідка про їх відсутність | Свідоцтво про допущення транспортного засобу для переміщення під митними печатками та пломбами, книжка МДП − у випадку її застосування |
| Калькуляція та/або документи на придбання товару |
| Сертифікат якості на товар (у разі наявності) |
| Дозвільні документи (дозволи та відмітки органів санітарно-епідеміологічного, ветеринарного радіологічного, фіто-санітарного, екологічного контролю тощо) | Інші документи на вимогу митних органів |

Зазначений перелік документів не є вичерпним та може змінюватися залежно від того, який саме товар експортується та до якої країни.

Найважливіше, що повинен усвідомити кожний учасник міжнародної діяльності, що на її ефективність, в першу чергу впливає не стільки організація бізнес-процесів, їх адміністрування та регулювання, скільки якість та конкурентоспроможність продукції.

# РОЗДІЛ 3

# ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС−ПРОЦЕСІВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

## 3.1 Напрямки оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності

Оптимізація бізнес-процесів при здійсненні міжнародної діяльності полягає, перш за все, в структуризації основних етапів, що повинні бути виконані. Чим більш конкретизованим є цей процес, тим більш ймовірною є його кінцева результативність та ефективність.

Загалом доцільно представити процес організації міжнародної діяльності підприємства у вигляді 15 послідовних кроків (рис. 3.1).

Стратегічна сесія

Вибір ринку та підготовка стратегії

Підготовка компанії та продукту до експорту

Запуск експортних продажів

Проведення переговорів

Укладання зовнішньоекономічного контракту

Виробництво продукту

Готовність товару на складі

Оформлення дозвільних документів

Схема зовнішньоекономічної угоди

Проведення переговорів

Митне оформлення

Доставка

Митне оформлення імпорту

Склад

покупця

**Рисунок 3.1 − Бізнес-процес реалізації ефективної експортної діяльності підприємства[35]**

Початковим етапом ефективного процесу організації експортної діяльності є проведення ґрунтовного аналізу ринку, метою якого є обґрунтування доцільності виходу підприємства на певний зовнішній ринок. В межах кожного етапу передбачається виконання певних дій (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1 − Заходи ефективного бізнес-процесу експорту [35]**

|  |  |
| --- | --- |
| **Етап** | **Перелік заходів** |
| **Стратегічна сесія** | **- брейн-шторм щодо запуску продажів та початку збуту;**  **- проведення аналізу середовища (SWOT-аналіз, PEST-аналіз);**  **- створення основи для здійснення експорту, посилення позицій підприємства на локальному ринку;**  **- корегування цілей підприємства, його стратегії** |
| **Вибір ринку та підготовка стратегії** | **- консалтинговий аналіз ринків;**  **- аналіз міжнародної діяльності на закордонних ринках;**  **- проведення фокусних В2В досліджень** |
| **Підготовка компанії та продукту для експорту** | **- маркетингове упакування компанії в цілому, а також товару;**  **- формування системи експортних продажів;**  **- набір команди, що займається експортом, розподіл функцій;**  **- адаптація та налаштування виробництва до міжнародної діяльності** |
| **Запуск експортних продажів** | **- складання longlist партнерів;**  **- формування вхідного потоку потенційних партнерів** |
| **Проведення переговорів** | **- ранжування та аналіз потенційних партнерів;**  **- проведення попередніх переговорів** |
| **Схема зовнішньоекономічної угоди** | **- перевірка потенційних клієнтів;**  **- фінансування та страхування;**  **- доставка;**  **- оформлення дозвільних документів;**  **- розрахунок вартості угоди** |
| **Проведення переговорів** | **- формування shortlist партнерів;**  **- проведення переговорів, підписання контракту** |
| **Укладання зовнішньоекономічного контракту** | **- юридичне оформлення схеми міжнародної діяльності;**  **- формування юридичних умов контракту;**  **- фіксація вимог до продукту;**  **- підписання контракту** |
| **Виробництво продукту** | **- виробництво відповідно до вимог контракту;**  **- упакування продукту** |
| **Готовність товару на складі** | **- формування партії відповідно до контракту;**  **- збереження партії до моменту відвантаження;**  **- підготовка вантажу для транспортування;**  **- підготовка супровідних документів;**  **- оформлення документів страхування** |
| **Дозвільні документи** | **- підготовка дозвільних документів для експорту;**  **- проведення випробувань експортних товарів в лабораторних умовах** |
| **Митне оформлення** | **- оформлення експорту партії;**  **- контроль оформлення експорту** |
| **Доставка** | **- організація доставки продуктів;**  **- управління під час транспортування;**  **- контроль параметрів доставки** |
| **Митне оформлення імпорту** | **- підготовка імпортних дозвільних документів;**  **- оформлення імпорту партії товару**  **- контроль оформлення імпорту** |
| **Склад споживача** | **- доставка відповідно до умов контракту** |

**Для того, щоб усвідомити, яким підприємствам в першу чергу потрібно оптимізувати свою діяльність, доцільно оцінити ефективність їх діяльності, в тому числі міжнародної (рис. 3.2).**

**Рисунок 3.2 − Аналіз ефективності експортної діяльності підприємств гірничо-металургійного комплексу, 2020 р. [25, 26]**

**Як видно з результатів аналізу експортної діяльності промислових підприємств гірничо-металургійного комплексу, які входять до рейтингу ТОП-200 найуспішніших підприємств України за результатами 2019 та 2020 років, більшість підприємств не є в достатній мірі успішними. Найкращі позиції демонструє АТ «Південний ГЗК», ПрАТ «Полтавський ГЗК» та ПАТ «Дніпровський меткомбінат». Ці підприємства мають найбільшу частку в структурі експорту групи, а також позитивну динаміку зростання доходів.**

**Крім цього зазначені підприємства мали найвищі рівні прибутковості за результатами 2020 р.: АТ «Південний ГЗК» − 18237 млн.грн., ПрАТ «Полтавський ГЗК» − 11080 млн.грн.**

**Як результат даного аналізу доцільно зробити висновок, що важливим є вивчення практики адміністрування бізнес-процесів на даних підприємствах, як передумови впровадження їх досвіду в діяльність менш успішних підприємств.**

**В загальному вигляді бізнес-процес організації виробничої діяльності на промисловому підприємстві, що базується на практиці роботи лідера ГМК за результатами експорту, та може бути в загальному вигляді впроваджений в діяльності інших суб’єктів, представлено на рис. 3.3. Запропонований бізнес-процес є** візуалізацією суб’єктивного бачення реально існуючих в організації сукупностей робіт за допомогою використання графічних, табличних та текстових засобів [39].

Зовнішнє середовище

Потреби споживачів

Ступінь задоволення споживачів

Зворотній зв’язок

Прямий зв’язок

Суб’єкт управління

Обслуговуючі бізнес-процеси для основних

ВХІД

(ресурси)

ВИХІД

(результат)

Бізнес-процеси обслуговуючі управління

Бізнес-процеси управління

Бізнес-процеси розвитку

Основні бізнес-процеси

Об’єкт управління

Рисунок 3.3 − Типова схема організації бізнес-процесу на виробничому підприємстві [37, 38]

Впровадження запропонованого типового бізнес-процесу може бути використане як передумова ефективної діяльності промислових підприємств. При впровадженні зазначеного бізнес-процесу потрібно враховувати їх відповідність базовим критеріям:

− стратегічна спрямованість процесу;

− життєспроможність підприємства;

− очікування та вимоги клієнтів щодо продукції;

− ймовірність досягнення бажаних результатів;

− розширення власної активності на міжнародних ринках;

− забезпечення ефективності діяльності підприємства;

− унікальність та загальні характеристики продукції, що випускається;

− рівень технологічного розвитку підприємства.

## 3.2 Аналіз «вузьких місць» як передумова оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств

Найбільш ефективним інструментом оптимізації бізнес-процесів в діяльності підприємств є чітке визначення «вузьких місць» − проблемних участків, через існування яких керівництво не має достатніх можливостей для досягнення встановлених цілей. Виявлення «вузьких місць» − це початковий етап внесення корективів в діяльності підприємства з метою досягнення ефективних результатів в перспективі.

Загалом «вузькі місця» обмежують виробничу ефективність підприємства, є причиною збільшення рівня їх витрат і як результат недоотримання прибутків. Загалом можна визначити такі можливі недоліки існування «вузьких місць» в налагоджених виробничих бізнес-процесах:

− перебої у виробничому процесі, роботі устаткування, що призводить до випуску готової продукції в менших обсягах, ніж передбачено виробничим планом та виробничою програмою;

− виникнення непрогнозованих простоїв в роботі устаткування з різних причин: невчасне надходження сировини, відсутність матеріалів, деталей чи вузлів для поточного ремонту устаткування;

− перенавантаження виробничих потужностей запасами незавершеного виробництвом через існування диспропорцій в роботі підприємства на різних етапах виробничого процесу;

− нерівномірність завантаження роботою окремих працівників на певних виробничих ділянках, що призводить до їх демотивації, незадоволеності надмірною роботою в порівнянні з іншими працівниками.

На першому етапі аналізу «вузьких місць» складається узагальнена схема процесу, в якій відображаються основні групи виконуваних функцій та їх виконавців (рис. 3.4).

Планування

робіт

Закупівля

обладнання

Залучення

підрядників

Виконання робіт

Контроль якості ремонтів

Здійснення розрахунків

Аналіз процесу ремонтів

Проблемна зона 1

1.1 Строки закупок

1.2 Помилки в номенклатурі

Проблемна зона 2

2.1 Залучення «своїх» підрядників

2.2 Слабка юридичне опрацювання договорів

Проблемна зона 3

3.1 Низька якість ремонтів

3.2 Відсутність оперативного контролю робіт підрядників

Проблемна зона 4

4.1 «Урізання» бюджетів

4.2 Несвоєчасна оплата

Рисунок 3.4 − Приклад побудови бізнес-процесу для виявлення «вузьких місць» виробничого процесу на підприємстві [39, 40]

В подальшому на цій схемі визначаються проблемні області, подається їх коротка характеристика. Виявлення проблемних областей зазвичай здійснюється шляхом інтерв’ювання керівників та співробітників, які приймають участь в процесі, що досліджується.

Відповідно до запропонованого прикладу виявлено 4 вузькі місця:

– зона 1 – операції, що пов’язані із закупівлею обладнання;

– зона 2 – операції, що пов’язані із залученням підрядників;

– зона 3 – операції, що пов’язані з виконанням ремонтів;

– зона 4 – операції, що пов’язані зі здійсненням розрахунків за виконані роботи та поставлене обладнання.

Всі ці проблемні місця в результаті можуть призвести до наявності збоїв у роботі підприємства через існування нестачі виробничих потужностей. Вирішення зазначеної проблеми є можливим за рахунок реалізації комплексу заходів:

− впровадження у виробничий процес додаткових ресурсів з метою інтенсивного та екстенсивного розвитку;

− забезпечення безперебійної подачі ресурсів та всіх необхідних матеріалів до кожного етапу виробничого процесу з метою усунення можливих простоїв;

− впровадження додаткових етапів проміжного контролю кожного окремого виробничого процесу з метою перевірки відповідності та дотримання якісних, кількісних та часових показників;

− регулювання графіків виробничого процесу, нормування окремих операцій та етапів;

− скорочення простоїв як планових, так і позапланових за рахунок правильно розроблених графіків, створення резервів та запасів необхідних ресурсів, матеріалів.

Отже, керівництву підприємства відповідно до запропонованої бізнес-моделі з метою вдосконалення виробничої діяльності потрібно здійснити ряд заходів щодо вирішення виявлених проблемних питань.

## 3.3 Стратегічна спрямованість при організації та адмініструванні бізнес-процесів міжнародної діяльності підприємств

Керівництву будь-якого промислового підприємства при здійсненні міжнародної діяльності необхідно акцентувати увагу на забезпеченні високої якості продукції, забезпеченні існування конкурентних переваг не тільки на внутрішньому, а головне на зовнішніх ринках. Це є необхідним для отримання довіри з боку споживачів, формування у них стійкого попиту на продукцію.

Основою для цього є розробка ефективної маркетингової політики, дієвої рекламної діяльності, що має значення не тільки на споживчих ринках, а й на промислових. Кожному промисловому підприємству доцільно реалізувати комплекс заходів щодо створення його сприятливого іміджу при одночасному створені базису для забезпечення, підтримання та розвитку власної конкурентоспроможності. Все це в своїй сукупності створить умови для сприйняття вітчизняного підприємства як рівноправного учасниками світового ринку.

Загалом можна узагальнити цільові орієнтири, щодо розвитку експортної діяльності промислових підприємств, розширення їх присутності на міжнародному ринку (рис. 3.5).

При реалізації зазначених стратегічних орієнтирів важливим є врахування можливих слабких сторін бізнес-процесів, до числа яких можна віднести:

– переважання паперового документообігу, повільне впровадження технологій діджиталізації;

− недосконалий контроль запасів або брак сировини;

− наявність збоїв в роботі виробничої системи, технологічні збоїв;

− недосконалість контролю за функціонуванням виробничих потужностей, в тому числі через її знос, несучасність;

− диспропорції в роботі окремих підрозділів;

− обмеженість доступу до інформації, її брак, несучасність та неповнота.

Задоволення потреб споживачів в якісних товарах, працівників та власників підприємства

Покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства

Підвищення рівня ефективності маркетингових заходів при експорті

Підвищення рівня трудового потенціалу підприємства

Підвищення рівня прибутковості

Скорочення витрат виробництва

Розширення географії експорту

Вдосконалення цінової політики

Збільшення обсягів збуту

Посилення рекламної діяльності

Збільшення обсягів обігових коштів

Підвищення рівня продуктивності праці

Досягнення оптимального складу та чисельності персоналу

Підвищення якості життя персоналу

– вдосконалення системи оплати праці;

– зменшення рівня впливу зі сторони керівництва;

– розробка ефективної системи мотивації праці

– підвищення вимог до якості виконання встановлених цілей;

– використання сучасних науково-технічних розробок

– створення умов для особистісного та інтелектуального розвитку персоналу

– оптимізація структури капіталу;

– забезпечення ефективної системи планування

– забезпечення безперервної та ритмічної роботи;

– збільшення товарообігу;

– оптимізація соціальних витрат

– додаткова емісія акцій;

– визначення потреб в інвестиціях;

– залучення інвестицій

– налагодження більш вигідних відносин з посередниками;

– створення власних збутових мереж;

– розширення асортименту товарів

– створення гнучкої цінової політики;

– розробка дисконтних програм;

– створення умов для надання знижок

– розробка комплексного медіаплану;

– вдосконалення системи стимулювання посередників

– освоєння нових ринків;

– поглиблення діяльності в межах існуючих закордонних ринків

Головна мета

Цілі І рівня

Цілі ІІ рівня

Цілі ІІІ рівня

Рисунок 3.5 − Стратегічні цільові орієнтири активізації експортної діяльності промислових підприємств України

Сильними сторонами бізнес-процесів можуть бути:

− поступове оновлення окремих ланок бізнес-процесів, що дозволяє більш активно використовувати їх на певному етапі технологічного процесу;

− активна робота з клієнтами, швидка реакція на їх запити, зміну в існуючих потребах;

− адаптивність та гнучкість процесів за рахунок впровадження сучасних систем проектування – ВРМN;

– налагодження ефективних каналів зв’язку для швидкого обміну інформацією між всіма учасниками бізнес-процесів.

Для розробки заходів щодо покращення діяльності промислових підприємств рекомендується застосовувати різні методи управління бізнес-процесами:

− реінжиніринг − радикальне перепроектування всіх елементів бізнес-процесу, метою якого є оптимізація діяльності підприємства за ключовими показниками ефективної діяльності (кількісні та якісні показники ефективності процесу);

− безперервне вдосконалення – постійний моніторинг всіх етапів бізнес-процесу з метою своєчасного виявлення збоїв, попередження їх виникнення, а також ліквідації їх негативних наслідків якнайшвидшим чином з найменшими витратами;

− бенчмаркінг − впровадження в діяльність ефективного досвіду налагодження виробничих процесів, який довів свою доцільність який довів свою результативність та доцільність в практиці інших підприємств даної чи суміжних галузей;

− швидкий аналіз рішень − передбачає повну концентрацію на вирішенні однієї проблеми і тільки після цього перехід до наступної;

− «грінфілд» − внесення змін в існуючі бізнес-процеси підприємства, в результаті яких він сприймається як новий, щойно створений та впроваджений.

Оскільки будь-яка діяльність підприємства на ринку є непередбачуваною через складність та динамічність зовнішнього середовища, важливим є управління ризиками. Керівництву підприємств з метою розробки та здійснення конкретних процедур управління ризиками необхідно здійснити наступні кроки:

– визначитися, які ризики загрожують діяльності організації;

– розробити процедури оцінки ризиків та проведення такої оцінки;

– створення інформаційної бази для оперативного регулювання ризиків;

– розробка методів та заходів управління ризиками та їх зменшення;

– створення, або забезпечення використання програмної підтримки таких заходів.

Запровадження всіх зазначених заходів щодо адміністрування та регулювання бізнес-процесів промислових підприємств, що засновані на ґрунтовному аналізі діяльності, впровадженні дієвих практик, дозволить будь-якому вітчизняному промисловому виробнику вдосконалити свою роботу, перевести її на новий якісний рівень, створити суттєві конкурентні переваги на ринку, як внутрішньому, так і міжнародному, мати можливість їх розвивати.

# **ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ**

В результаті проведеного у кваліфікаційній роботі магістра дослідження вдалося досягти поставлену мету, а саме розробити підходи до оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств України як передумови забезпечення їх ефективної діяльності на міжнародному ринку.

В роботі за результатами дослідження визначено яким чином мають проектуватися бізнес-процеси промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності, як можна їх вдосконалювати в перспективі.

Головні наукові і практичні результати полягають у наступному:

Визначено, що бізнес-процеси у своїй сукупності є базисом організації діяльності підприємства. За своєю сутністю вони є набором певних функцій, завдань, операцій, які пов’язані між собою, є необхідними та важливими для виконання певного етапу у процесі виробництва чи створення нового продукту/послуги, що в результаті створює певну цінність для внутрішнього чи зовнішнього споживача. Загалом існує безліч різноманітних видів бізнес-процесів, що можуть впроваджуватися в практичній діяльності підприємств. Їх запропоновано класифікувати за впливом на результат, типом продукту, по відношенню до клієнту, за типом руху, відповідно до типу діяльності, за впливом на успіх підприємства, за роллю у створені вартості та функціональним рівнем. Доведено, що в сучасному ринковому середовищі промислові підприємства повинні проектувати свої бізнес-процеси відповідно до нотації ВРМN.

В роботі доведена думка, що міжнародна діяльність має важливе значення в роботі промислових підприємств, оскільки за рахунок цього воно може отримати для себе безліч переваг. При здійсненні міжнародної діяльності підприємства повинні враховувати різні інструменти регулювання. Визначено, що кожне промислове підприємство самостійно займається налагодженням всіх бізнес-процесів при здійсненні міжнародної діяльності, розуміючи необхідність її оптимізації, прилаштовуючи та адаптуючи їх до вимог ринків, як внутрішнього, так і зовнішніх.

Основою оптимізації бізнес-процесів є вірна, комплексна та обґрунтована оцінка поточного стану підприємства. В роботі систематизовано різні методи аналізу бізнес-процесів: якісні та кількісні. Ґрунтовно досліджено сукупність кількісних та відносних показників, за якими доцільно здійснювати масштабну оцінку ефективності бізнес-процесів промислових підприємств. Ключовими кількісними показниками є показники часу, вартості та якості процесу, технічні.

Об’єктом аналізу в роботі є промисловий сектор економіки. В Україні він відіграє важливу роль. Відповідно до аналізу статичних даних результатів діяльності промислових підприємств України визначено, що він, не зважаючи на всі негативні тенденції, що мають місце в економіці України, мав не найгірші показники динаміки в структурі ВВП країни в порівнянні з іншими галузями економіки. За три квартали 2021 року промислове виробництво зросло на 1,4 %. Покращення ситуації відбулося в добувній промисловості (+1,2 %) та переробній промисловості (+1,6 %), постачання електроенергії збільшилося на 1,2 %.

В роботі досліджено результати діяльності провідних промислових підприємств України в розрізі окремих секторів: енергетика, гірничо-металургійний комплекс, машинобудування. За кожною групою визначені підприємства-лідери галузі за показниками дохідності та прибутковості.

Щодо результативності міжнародної діяльності, то в цілому Україна є сировинною державою. Обсяги експорту та імпорту не є значними, мають тенденцію до зниження в останні роки, однак їх природа та структура є більш-менш стабільною. В структурі експорту за обсягами переважає продукція АПК та харчової промисловості, металургійний комплекс. Їх частка в загальній структурі складає більше 60 %. В структурі імпорту переважає продукція машинобудування, хімічної промисловості, а також мінеральні продукти. Їх частка в загальній структурі складає близько 70 %. Основним країнами партнерами в міжнародній діяльності є країни ЄС та Азії.

В процесі організації міжнародної діяльності промислові підприємства реалізують цілий комплекс заходів, які можна узагальнити у вигляді певного процесу, етапами якого є передконтрактні переговори, підписання контракту, митне оформлення вантажу, відшкодування ПДВ. В роботі схематично представлено блок-схему бізнес-процесів при організації експортної діяльності, що розроблена відповідно до нотації ВРМN.

Будь-яке підприємство, реалізуючи свою діяльність, проектуючи бізнес-процеси, повинно постійно їх адаптувати до умов ринку, що змінюються. Найефективніше процес адаптації буде відбуватися за умов, коли бізнес-процеси є детальними. Саме тому, з метою підвищення ефективності міжнародної діяльності промислових підприємств, в роботі запропоновано більш конкретний та структурований бізнес-процес реалізації ефективного експорту, який складається з 15 етапів.

За результатами аналізу ефективності експорту провідних промислових підприємств України, складено матрицю, відповідно до якої визначені найбільш успішні підприємства. До їх числа увійшли: АТ «Південний ГЗК», ПрАТ «Полтавський ГЗК» та ПАТ «Дніпровський меткомбінат». За результатами аналізу їх діяльності запропоновано типову схему організації бізнес-процесу на виробничому підприємстві.

Важливе значення в процесі оптимізації бізнес-процесів промислових підприємств має виявлення «вузьких місць». Їх виявлення може відбуватися шляхом побудови спеціального бізнес-процесу. Загалом визначено, що «вузькі місця» на промисловому підприємстві можуть виникати через існування перебоїв у роботі підприємства. виникнення непрогнозованих простоїв, перенавантаження виробничих потужностей, нерівномірності завантаженості працівників. Відповідно запропоновано ряд заходів, за допомогою яких можна уникати створення цих «вузьких місць» і як наслідок підвищення ефективності діяльності промислового підприємства.

Доведено, що оптимізація бізнес-процесів промислових підприємств при здійсненні міжнародної діяльності повинна здійснюватися з орієнтацією на стратегічну перспективу. Керівництву будь-якого промислового підприємства при здійсненні міжнародної діяльності необхідно акцентувати увагу на забезпеченні високої якості продукції, забезпеченні існування конкурентних переваг, оскільки саме це є запорукою отримання довіри з боку споживачів, формування у них стійкого попиту на продукцію. Загалом в роботі узагальнено цільові орієнтири, щодо розвитку експортної діяльності промислових підприємств, розширення їх присутності на міжнародному ринку, основою яких є реалізація заходів щодо оптимізації фінансово-економічної діяльності, маркетингової та кадрової політики підприємств.

# ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Пархоменко О.С., Осадча А.О. Використання підходу сталого розвитку у процесі організації ланцюга створення вартості на підприємстві. *Економіка і суспільство.* 2018. № 18. С. 507−515. URL : <https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/71.pdf> (дата звернення 07.06.2021)

2. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? *GCС : офіційний сайт.* URL : <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishho-i-yak/> (дата звернення 07.06.2021)

3. Чернобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Еконмічний аналіз.* 2015. № 22. Т. 22. С. 171−182.

4. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення 07.06.2021)

5. Что такое BPMN-схема и как ее создать? *LucidChart : офіційний сайт.* URL : <https://www.lucidchart.com/pages/ru/bpmn> (дата звернення 07.06.2021)

6. Кунченко Д. Что такое нотация BPMN. Основные понятия с примером. *Columbus* *: офіційний сайт.* URL : <https://www.columbusglobal.com/ru/blog/chto-takoe-notaciya-bpmn-osnovnye-ponyatiya-s-primerom> (дата звернення 07.06.2021)

7. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII Дата оновлення: 01.08.2021 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення 07.08.2021).

8. Міжнародна торгівля: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. ; уклад.: Моісеєко Т.Є. Київ : КПІ ім. І. Сікорського, 2018. 287 с. URL : <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25311/3/Mizhnarodna_torhivlia.pdf.pdf> (дата звернення 07.06.2021)

9. Міжнародна торговельна діяльність : підручник. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». 2018. 698 с. <https://library.krok.edu.ua/media/library/category/pidruchniki/rokocha_0004.pdf> (дата звернення 07.06.2021)

10. Пащенко М.С. Оптимізація бізнес-процесів експортно орієнтованих підприємств. Сучасні підходи до управління підприємством : зб. наук. праць VІ всеукр. наук.-практ. конф. (травень, 2016 р.). URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/62980> (дата звернення 07.06.2021)

11. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами : навч. посіб. Рівне : НУВГП. 2014. 158 с.

12. Репин В. Методики анализа бизнес-процессов. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес- процессов. Москва : Манн, Иванов и Фербер. URL : <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/bp.shtml> (дата звернення 17.06.2021)

13. Business Intelligence: A Managerial Perspective on Analytics / Ramesh Sharda, Dursun Delen, Efraim Turban ; 3rd Edition. – Edinburgh : Pearson Education Limited, 2014. – 426 p.

14. Чкан А.С., Гостева Ю.А. Сутність аналітичної роботи та інструменти бізнес- аналітики в управлінській діяльності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2016. № 3. С. 155-158. URL : http://srd.pgasa.dp.ua:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1497/Chkan.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 17.06.2021)

15. Гречко А.В., Гречухін С.А. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства. *Ефективна економіка.* 2016. № 1. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4744 (дата звернення 17.06.2021)

16. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. Вип. 10. С. 452−456. URL : http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf (дата звернення 17.06.2021)

17. Савицька О.М., Салабай В.О. Ефективність діяльності та управління підприємством: особливості використання теорії, методології та результативності аналітичних досліджень. 2019. № 6. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/57.pdf> (дата звернення 17.06.2021).

18. Горобець Т.А., Гончарук А.Г. Методичний підхід до оцінки ефективності діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. № 5(73). С. 77−86. URL : <http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_73_1_2019_ukr/12.pdf> (дата звернення 17.06.2021).

19. Квартальні національні рахунки. Валовий внутрішній продукт. *Державна служба статистики України* URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 17.09.2021).

20. Колисниченко В. НБУ ухудшил прогноз роста ВВП Украины в 2021 году до 3,1%. *GMK Center : офіційний сайт*. URL : <https://gmk.center/news/nbu-uhudshil-prognoz-rosta-vvp-ukrainy-v-2021-godu-do-3-1/> (дата звернення 23.10.2021).

21. Куницкий А. ВВП Украины сократился на 4% в 2020 году. Какие отрасли больше всего упали. *Forbes : офіційний сайт.* URL : <https://forbes.ua/ru/news/vvp-ukraini-skorotivsya-na-4-v-2020-rotsi-yaki-galuzi-naybilshe-vpali-23032021-1206> (дата звернення 17.09.2021).

22. Промислове виробництво в Україні скоротилося на 2,7%. *УкрІнформ : мультимедійна платформа іномовлення України.* URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3197809-promislove-virobnictvo-v-ukraini-skorotilosa-na-27-derzstat.html> (дата звернення 17.09.2021).

23. Українське промвиробництво скоротилося вперше з березня. *Економічна правда.* URL : <https://www.epravda.com.ua/news/2021/10/22/678978/> (дата звернення 23.10.2021).

24. Огляд економічної активності (підсумки 2020 року). *Міністерство економіки України : офіційний сайт.* URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=010de307-2345-4162-b5e5-1dd8b2f81d10&tag=OgliadEkonomichnoiAktivnosti> (дата звернення 17.09.2021).

25. 200 найбільших компаній України 2019 року *БізнесЦензор.* URL : <https://biz.censor.net/resonance/3218608/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2019_roku> (дата звернення 26.09.2020).

26. 200 найбільших компаній України 2020 року *БізнесЦензо.* URL : <https://biz.censor.net/resonance/3268870/200_nayiblshih_kompanyi_ukrani_2020_roku> (дата звернення 26.09.2020).

27. Зовнішня торгівля України товарами у 2020 році експрес-випуск.. *Державна служба статистики України* URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zed.htm> (дата звернення 17.09.2021).

28. Інфографіка щодо загальних підсумків експорту товарів і послуг України у 2020 році. *Міністерство економіки України : офіційний сайт.* URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (дата звернення 17.09.2021).

29. Інфографіка щодо загальних підсумків експорту товарів і послуг України у 2019 році. *Міністерство економіки України : офіційний сайт.* URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (дата звернення 17.09.2021).

30. Інфографіка щодо загальних підсумків імпорту товарів і послуг України у 2020 році. *Міністерство економіки України : офіційний сайт.* URL: <https://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=7e82c6e6-e65b-44ae-8a9a-48b6851f6d47&tag=Infografika-import-> (дата звернення 17.09.2021).

31. Послуги для бізнесу. *Запорізька торгово-промислова палата.* URL : <https://www.cci.zp.ua/poslugy/> (дата звернення 17.09.2021).

32. Про установу ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту». *Дія.Бізнес.* URL : <https://business.diia.gov.ua/pro-ustanovu> (дата звернення 17.09.2021).

33. Волошан І.Г. Особливості організації експортної діяльності на підприємстві та документального оформлення товарів на експорт *Бізнес Інформ.* 2018. № 9. С. 35-40. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/osoblivosti-organizatsiyi-eksportnoyi-diyalnosti-na-pidpriemstvi-ta-dokumentalnogo-oformlennya-tovariv-na-eksport/viewer> (дата звернення 17.09.2021).

34. Пильнова В.П., Капелюшна Т.В., Пісковець О.В. Організація експорту товарів суб'єктами малого та середнього бізнесу. *АГРОСВІТ*. 2020. № 24. С. 29−36. URL : <http://www.agrosvit.info/pdf/24_2020/5.pdf> (дата звернення 17.09.2021).

35. 15 шагов на экспорт. *OUTVED: international trade agency.* <https://outved.pro/15-shagov-na-eksport/> (дата звернення 20.09.2021).

36. Експортні процедури і документи в Україні. *Бізнес.Експорт. Єдиний експортний веб-портал.* URL : <https://export.gov.ua/3-eksportni_protseduri> (дата звернення 20.09.2021).

37. Hliebova A., Pyvovar V. Administration of business processes of a manufacturing enterprise. Економіка і регіон. 2020. №2(77). С.93−102. URL : <http://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/1953/1601> (дата звернення 27.09.2021).

38. Загородня О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікцаія. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аудиту, аналізу й оподаткування в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кам’янець-Подільский, ПДАТУ,14 грудня 2016 р.)*. Тернопіль: Крок, 2016. С. 125-127. URL : [http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/22568](http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192) (дата звернення 27.09.2021).

39. Business Intelligence: A Managerial Perspective on Analytics / Ramesh Sharda, Dursun Delen, Efraim Turban ; 3rd Edition. – Edinburgh : Pearson Education Limited, 2014. – 426 p.

40. Кулицький С. Українська чорна металургія: стан, проблеми, перспективи. *Центр досліджень соціальних комунікацій.* URL : <http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2063:ukrajinska-chorna-metalurgiya&catid=8&Itemid=350> (дата звернення 27.09.2021).