

Таким чином, оцінка індикаторів, що характеризують ефективність фіскальних важелів економічного розвитку країни, свідчить, що в умовах збереження високих безпекових ризиків, економіка країни в цілому та фінансовий сектор, у 2023-2024 році відновлюватиметься повільно, проте демонструючи певні позитивні тенденції порівняно з попередніми періодами. Для зменшення ризиків для публічних фінансів України необхідно створити нові стабілізаційні інституційні умови, які б забезпечували формування виважених бюджетних рішень і базувалися на жорстких процедурах формування та прийняття бюджету, до яких, зокрема, слід віднести: розробку новітньої моделі функціонування системи публічних фінансів у поствоєнний період в Україні; оновлення підходів до верифікації прогнозів макрофінансових показників, покладених в основу формування бюджету; оцінку ризиків публічних фінансів з урахування ендо- та екзогенних впливів; аналіз середньо- та довгострокових наслідків зовнішніх запозичень для економіки країни та системи публічних фінансів; оцінку впливу видатків з обслуговування та погашення державного боргу на фінансування основних функцій держави; важлива умова забезпечення прозорості в бюджетно-податковій сфері полягає в тому, щоб пропозиції щодо додаткових доходів і видатків бюджету вносились у законодавство, що узгоджуються з поданням проекту державного бюджету; застосування концепції фіскальної консолідації з урахуванням особливостей динаміки макрофінансових показників та їх своєчасного корегування; збільшення продуктивності бюджетних видатків у поствоєнний період. Подальше удосконалення бюджетно-податкової політики має здійснюватися з урахуванням провідного зарубіжного досвіду, можливостей його адаптації до вітчизняної моделі соціально-економічного розвитку та інституційної спроможності державних органів управління.

**Список використаних джерел:**

1. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua>
2. Офіційний портал Міністерства фінансів України URL: <https://minfin.com.ua/ua>
3. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <https://ukrstat.gov.ua>
4. Чугунов І.Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. К.:Київ.нац.торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.

## **УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

*Свідер О. П., канд. екон. наук, Храбуст Н. І., магістр, Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка*

BPM (Business Process Management, управління бізнес-процесами) — концепція процесного управління організацією, яка розглядає бізнес-процеси як особливі ресурси підприємства, що безперервно адаптуються до постійних змін. Основні принципи даної концепції — зрозумілість і прозорість бізнес-процесів. Досягається це за рахунок їх моделювання з використанням формальних нотацій,

використання програмного забезпечення для симуляції, моніторингу, моделювання та аналізу бізнес-процесів, динамічного перестроювання моделей бізнес-процесів силами персоналу і засобами програмних систем.

VRM відповідає на наступні питання: яка, де, коли, навіщо і як виконується робота, хто відповідає за її виконання.

Алгоритм оцінювання управління бізнес-процесами підприємства включає шість етапів.

На першому здійснюється системна діагностика бізнес-системи. Після отримання якісних та кількісних показників ефективності управління визначаються проблемні місця та аналізується потенційна можливість підприємства вдосконалити власну діяльність за наявних ресурсів. На даних етапах використовується ряд інструментів аналізу, що дозволяють прийняти раціональні управлінські рішення щодо моделювання та вдосконалення бізнес-процесів.

Найбільш поширеними у використанні серед підприємств є аналітичні методи оцінки та аналізу бізнес-систем. До даних інструментів належать наступні методи (табл. 1).

Таблиця 1 - Аналітичні інструменти оцінки бізнес-процесів

| Інструменти                     | Призначення   |
|---------------------------------|---|
| Діаграма Ісікави                | Графічний спосіб досліджень та визначення суттєвих причинно-наслідкових зв'язків між факторами та наслідками в процесах бізнес-системи; визначаються фактори впливу на результати та витрати  |
| «П'ять запитань»                | Ефективний інструмент, який використовується для вивчення причинно-наслідкових зв'язків, виявлення першопричини проблеми, усунення якої може призвести до підвищення ефективності   |
| ABC                             | Дозволяє визначити ефективність ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів; дозволяє виділити основні, другорядні та непотрібні процеси; визначається рівень досягнення оптимального співвідношення між споживчою вартістю виходу бізнес-процесів до витрат на її досягнення. |
| Аналіз на основі показників КРІ | Фінансова та нефінансова система оцінювання, яка допомагає організації визначити відношення досягнутого рівня важливих показників до зусиль підприємства задля досягнення даного рівня  |

*Джерело: складено та доповнено автором на основі [1, с. 66]*

Використання даних інструментів дозволяє усебічно розглянути бізнес-процеси, вчасно виявити недоліки, які необхідно усунути та сильні сторони підприємства, за рахунок яких можна розвивати бізнес-процеси. На основі даних оцінки бізнес-процесів на підприємствах здійснюється моделювання.

На практиці моделювання застосовується для прийняття рішень та побудови бізнес-процесів. В сучасній літературі вчені визначають кілька підходів до визначення поняття "моделювання бізнес-процесів". Моделюванням бізнес-процесів називають [2, с. 316]:

– процес опису бізнес-процесів підприємств, що дозволяє керівникам визначити, яку роботу виконують працівники, а працівникам - яку роботу виконують їх колеги та який кінцевий результат матиме їх діяльність;

– ефективний спосіб пошуку шляху оптимізації діяльності підприємств, що дозволяє визначити, яким чином підприємство має функціонувати у цілому та як організована діяльність працівників;

– засіб, що дозволяє спрогнозувати, вчасно виявити та мінімізувати ризики, що виникають на різних етапах діяльності підприємств.

Метою моделювання бізнес-процесів на підприємствах є формалізація бізнес-системи та візуалізація. Це може здійснюватися в текстовій, табличній та символічній формі [2, с. 317].

Найбільш ефективною є графічна форма, оскільки вона більш зручна для аналітичної обробки інформації. Сформовані моделі мають відображати структуру бізнес-системи підприємства, деталізований опис бізнес-процесів, їх взаємозв'язок та послідовність.

Спрощена графічна модель бізнес-системи має наступний вигляд (рис. 1).

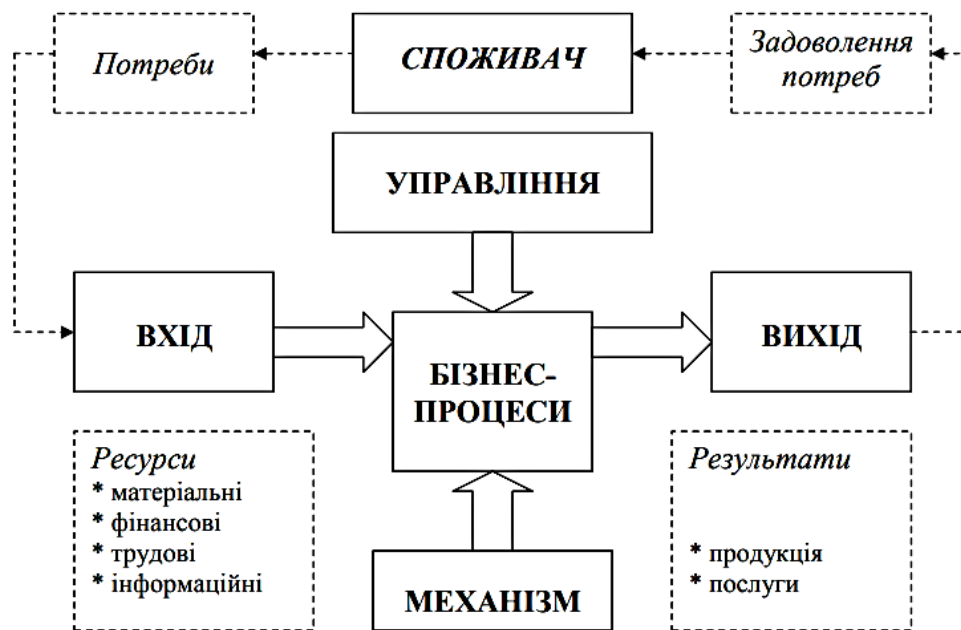


Рис. 1 - Спрощена модель бізнес-процесів підприємства за IDEF  
Джерело: складено та доповнено автором на основі [3, с.136; 4, с.33]

З даного рисунку видно, що процесний підхід орієнтований на споживача. Саме споживачі формують попит на товари і послуги певного виду, якості та в певній кількості. Завдяки задоволенню вимог функціонують підприємства, а отже бізнес-система має будуватися з урахуванням цих вимог. При цьому важливим стає кінцевий результат діяльності підприємства. Проте задля отримання запланованого виходу керівники підприємства мають сформулювати бізнес-процеси таким чином, щоб ці результати досягалися максимально ефективно і приносили вигоду підприємству. Для цього важливо здійснювати управління бізнес-процесами. Даний процес має відбуватися від управління входами підприємства до управління виходами.

Проміжним етапом є управління бізнес-процесами, а саме їх механізмом. Кожен процес має бути регламентований, запланований та забезпечений необхідними умовами для функціонування. Зокрема мають бути визначені відповідальні за процес, необхідні операції, задачі кожного з учасників бізнес-процесу, параметри входів та виходів.

Отже, елементи моделі формують функціональний блок. Оскільки кожен з процесів мають власне призначення та функції, вони складаються з різних елементів функціонального блоку. Основними елементами є [4, с.33]:

1. Управління (засоби контролю, такі як стандарти, інструкції та інша регламентуюча документація);

2. Вхід (необхідні ресурси для здійснення бізнес-процесів);

3. Вихід (результат процесу, що може бути ресурсом для наступного процесу або готовою продукцією, яка реалізується споживачам для задоволення їх потреб).

4. Механізм (включає засоби здійснення процесів).

Кожен з елементів відіграє важливу роль і є невід'ємною частиною. Розробка окремого бізнес-процесу здійснюється з урахуванням необхідності формування цих елементів – табл. 2.

Таблиця 2 - Табличний опис бізнес-процесу "Управління задоволеністю клієнтів"

| № з/п | Найменування операції  | Короткий опис операції  | ресурси   |   | виконавець                          | термін виконання  |
|-------|--|---|---|---|-------------------------------------|-------------------|
|       |  |   | що входять  | вихідні   |                                     |                   |
| 1     | 2  | 3   | 4   | 5   | 6                                   | 7                 |
| 1     | Формування даних для обдзвону  | Складання таблиці з інформацією про закриті замовлення з бази даних замовлень для обдзвону                                      | База даних замовлень  | Таблиця з даними за закритими замовленнями дія обдзвону | Адміністратор департаменту продажів | 20 хв             |
| 2     | Опитування клієнтів про задоволеність                                  | Обдзвін і опитування за анкетною клієнтів про їх задоволеність виконаними роботами  | Таблиця з даними за закритими замовленнями для обдзвону, анкета задоволеності | Заповнена таблиця задоволеності клієнтів                | служба обдзвону                     | 1 день            |
| 3     | Передача інформації про задоволеність адміністратору і в службу якості | Заповнена таблиця задоволеності клієнтів передається адміністратору департамент продажів і в службу якості по електронній пошті | Заповнена таблиця задоволеності клієнтів                                      | Заповнена таблиця задоволеності клієнтів                | служба обдзвону                     | У день заповнення |

## Продовження таблиці 2

| 1 | 2  | 3  | 4  | 5   | 6                                   | 7     |
|---|--|--|--|---|-------------------------------------|-------|
| 4 | Розміщення таблиці задоволеності на корпоративному порталі | Розміщення таблиці задоволеності клієнтів на корпоративному порталі організації                    | Заповнена таблиця задоволеності клієнтів | Заповнена таблиця задоволеності клієнтів, розміщена на корпоративному порталі | Адміністратор департаменту продажів | 15 хв |
| 5 | Проведення наради з аналізу зауважень                      | Проведення наради з аналізу зауважень, прийняття рішень щодо їх усунення та попередження повторень | Заповнена таблиця задоволеності клієнтів | Протокол наради   | Керівник служби якості              |       |

Основні бізнес-процеси формуються в залежності від вимог споживачів. Виходом даних процесів є готова продукція або послуги, що реалізуються споживачам. В результаті реалізації підприємство отримує доходи та прибуток, за рахунок чого функціонує підприємство.

### Список використаних джерел:

1. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Випуск 3. С. 64-69.
2. Лисенко О.А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314-319.
3. Соколова Л.В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор*. 2021. № 1. С. 134-139.
4. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1 (3). С.32-35.

## ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*Севастьяненко О. В., ст. викладач, Вишня А. І., бакалавр, Державний торговельно-економічний університет*

Війна завжди стає викликом як для держави, так і для суспільства в цілому. Разом з цим особливо негативний відбиток вона наносить бізнесу. Адже у зв'язку з окупацією певних територій, ведення бойових дій, еміграцією бізнес не може нормально функціонувати. Незважаючи на те, що держава стикається з рядом викликів у різноманітних сферах, вона повинна підтримувати бізнес, адже саме він є одним з основних складових підґрунтя національної економіки. Тому його підтримка з боку держави у цей надскладний час є архіважливою. Центр розвитку