

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту і права**

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ в ЕК:

Завідувач кафедри,
д.е.н., проф.

_____Олександр ВЕЛИЧКО

« ____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Юлія ХОМЕНКО

**Науковий керівник,
д.е.н., професор**

Олександр ВЕЛИЧКО

Дніпро – 2023

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет: менеджменту і маркетингу
Кафедра: менеджменту і права
Освітня-професійна програма: «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної роботи

Хоменко Юлії Олегівні

- 1. Тема роботи:** «Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємстві»
керівник роботи: Величко Олександр Петрович, професор,
затверджені наказом закладу вищої освіти від «_____» _____ 2023 р. № _____.
- 2. Строк подання здобувачем роботи:** 01 червня 2023 року.
- 3. Вихідні дані до роботи:** річні звіти ТОВ «НВП Будресурс», фінансова звітність, статут підприємства, наукові праці та літературні джерела з проблем менеджменту, управління бізнес-процесами і т. ін.
- 4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити):** 1) описати теоретичні аспекти менеджменту бізнес-процесів підприємства; 2) надати організаційно-економічну характеристику підприємства та провести оцінку резервів зростання результативності бізнес-процесів; 3) запропонувати методи покращення менеджменту бізнес-процесів підприємства та обґрунтувати економічну доцільність наданих пропозицій.
- 5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):**
 1. Цикл Демінга (PDCA) в управлінні процесами.
 2. Організаційна структура ТОВ «НВП Будресурс».
 3. Динаміка показників операційної діяльності підприємства.
 4. Динаміка показників стану основних засобів ТОВ «НВП Будресурс».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
№ 3			

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір і затвердження теми роботи, об'єкта дослідження	Вересень 2022 року	
2	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на кваліфікаційну роботу	Вересень 2022 року	
3	Вибір і опрацювання джерел інформації щодо теоретичних аспектів організації менеджменту в аграрних підприємствах. Виконання першого теоретичного розділу.	Вересень - листопад 2022 року	
4	Дослідження організаційно-економічної та управлінської діяльності підприємства. Виконання другого дослідницько-аналітичного розділу.	Грудень 2022 року – лютий 2023 року	
5	Розробка шляхів удосконалення організації менеджменту в підприємстві. Виконання третього проєктно - рекомендаційного розділу роботи.	Березень – квітень 2023 року	
6	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2023 року	
7	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи, супровідних документів до неї.	Травень 2023 року	
8	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	Травень 2023 року	
9	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації	Червень 2023 року	
10	Представлення роботи на засідання кафедри	Червень 2023 року	
11	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2023 року	

Здобувачка
Керівник роботи

Юлія ХОМЕНКО
Олександр ВЕЛИЧКО

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5	
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7	
1.1. Характеристика бізнес-процесів в господарській діяльності підприємства.....	7	
1.2. Сутність управління бізнес-процесами на підприємстві.....	12	
1.3. Методичні підходи до оцінки управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання.....	17	
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «НВП БУДРЕСУРС».....	23	
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НВП Будресурс».....	23	
2.2. Діагностика резервів підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві.....	36	
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «НВП БУДРЕСУРС».....	43	
3.1. Методи удосконалення управління бізнес-процесами підприємства.....	43	
3.2. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс».....	50	
ВИСНОВКИ	I	
ПРОПОЗИЦІЇ.....	58	
СПИСОК	ВИКОРИСТАНИХ	ДЖЕРЕЛ

.....61

ДОДАТКИ.....64

ВСТУП

Сучасна організаційна система менеджменту в бізнес-середовищі ґрунтується на ідеї керівництва через бізнес-процеси, що можна пояснити простіше. Головна мета цього підходу полягає в прирості показників результативності компанії, а також оптимізації її робочих процесів. У сучасному світі термін "бізнес-процес" широко використовується і має велике значення.

Підприємства використовують підхід управління через бізнес-процеси з метою кращого контролю та оптимізації цих процесів. Вони аналізують, як кожен процес функціонує, і шукають способи покращити його ефективність, якість та швидкість виконання.

Основною концепцією такого методу є можливість компаній більш гнучко реагувати на зміни у ринкових умовах та швидко адаптуватись до нових вимог і викликів. Крім того, впровадження управління бізнес-процесами сприяє зниженню витрат, покращенню якісних показників, а також підвищенню задоволення клієнтів.

Система менеджменту підприємства, що використовує процесний підхід, розглядає бізнес-процеси як нелінійні, взаємопов'язані системи, і використовує інструменти, такі як процесний аналіз, моделювання, автоматизація та стандартизація, для оптимізації цих процесів.

Такий підхід до менеджменту підприємства сприяє покращенню ефективності, зниженню витрат, скороченню часу виконання завдань і підвищенню якісних показників. Ця система базується на розумінні того, що бізнес-процеси є основою функціонування організації і впливають на її успіх та визнає важливість гнучкості та адаптивності. Вона дозволяє підприємствам змінювати стратегії та процеси у відповідь на нові вимоги та виклики. Управління бізнес-процесами підвищує ефективність, якість та адаптивність підприємства, а також здатність підприємства швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі.

За допомогою вивчення та покращення бізнес-процесів досягається оптимальне використання ресурсів, ефективне розподілення завдань та мінімізація зайвих операцій. Це призводить до збільшення продуктивності та виробничої потужності підприємства, а також покращення якості вироблених товарів або наданих послуг.

Метою роботи є розробка та обґрунтування конкретних пропозицій щодо покращення менеджменту бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс».

Предмет дослідження - теоретично-наукові та прикладні аспекти менеджменту підприємства на підставі процесної методології.

Об'єктом дослідження є менеджмент бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс».

З метою досягнення поставленої цілі виконано наступні завдання:

- описано теоретичні аспекти менеджменту бізнес-процесів підприємства;
- надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «НВП Будресурс» та проведено оцінку резервів зростання результативності бізнес-процесів досліджуваного суб'єкта господарювання;
- запропоновано методи покращення менеджменту бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс» та обґрунтовано економічну доцільність реструктуризації бізнес-процесів (реінжинірингу) на підприємстві.

Під час виконання даної кваліфікаційної роботи були використані такі наукові методи і прийоми дослідження: логічний аналіз і синтез, угруповання і порівняння, наукова абстракція, методи економічної статистики, економічний та фінансовий аналіз, методи табличного аналізу та графічна аналітика.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Характеристика бізнес-процесів в господарській діяльності підприємства

У сучасних умовах непостійного конкурентного середовища, основною метою підприємства є швидке реагування на зміни та ефективна реалізація діючих заходів та здійснення власної підприємницької діяльності.

Вони визначають, які дії потрібно виконувати, які ресурси задіяти та як забезпечити ефективність та оптимальність процесів підприємства. Бізнес-процеси можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства, включаючи виробництво, маркетинг, фінанси, логістику та інші функціональні області [12].

Починаючи з М. Хаммера та Дж. Чампі, термін "бізнес-процес" введено в управлінську термінологію для опису нового підходу до управління компанією - реінжинірингу.

З метою аналізу ключових компетенцій компанії, пропонується використовувати термін "бізнес-процес" від цих дослідників.

Згідно з їх визначенням, бізнес-процес - це сукупність різноманітних діяльності, які використовують різні види ресурсів на початку (вхідні дані), і в результаті цих дій утворюється продукт, який є корисним та цінним для клієнта (вихідні дані).

Бізнес-процес у широкому розумінні - це структурована послідовність дій, яка виконується на різних стадіях життєвого циклу [25, 37].

Він охоплює всі аспекти від концептуальної ідеї та проектування до реалізації та отримання результатів (наприклад, введення об'єкта в експлуатацію, постачання продукції, надання послуг або завершення певної фази діяльності).

Все це утворює відповідно замкнутий системний та постійний процес.

Бізнес-процес представляє собою послідовні операції, внутрішні дії, які починаються з відповідних вхідних елементів і завершуються створенням продукції, що задовольняє потреби клієнта [11, 28].

Клієнтом може бути необов'язково зовнішнє суб'єкт споживання підприємства, але може також виступати підрозділ організації або окремих співробітників.

Поняття "бізнес-процес" має різні тлумачення і на теперішній час немає одного загальноприйнятого визначення.

Всі визначення зосереджуються на тому, що бізнес-процеси є неперервними та мають свої вхідні елементи (наприклад, постачання ресурсів, виникнення бізнес-ідей, нової продукції чи послуги) та вихідні продукти, які відповідають вимогам споживачів.

Універсальний стандартний перелік процесів відсутній, тому кожне підприємство має необхідність створювати власні, унікальні бізнес-процеси. У практиці зазвичай виділяють різні бізнес-процеси, виконання яких має прямий вплив на успіх підприємства на ринку.

Проте, кількість бізнес-процесів у підприємстві в більшості випадків може перевищувати навіть сотні.

Бізнес-процеси, будучи потоками роботи, мають свої межі, які визначають їх початок і кінець.

Кожен окремих процес має свої початкові входи, з яких він розпочинається.

Ці входи надають початкові постачальники. Ресурси або вхідні компоненти процесу можуть включати матеріальні, технічні, енергетичні, людські або інформаційні ресурси.

У контексті орієнтації на процеси, суб'єкт господарювання діє як система, де всі бізнес-процеси спрямовані на створення продукції як кінцевої мети [5].

Бізнес-процес має певні характеристики [15, 33]:

- відповідальний за бізнес-процес - це особа, яка володіє ресурсами процесу, здійснює управління, контролює виконання та відповідає за кінцевий результат;

- вхід - це ресурси, що залучаються підприємством для подальшого перетворення в кінцевий результат;

- вихід - це отримана продукція в результаті перетворення ресурсів, яка є ціннісною для клієнтів;

- ресурс - це матеріальні або інші ресурси, які приймають участь в процесі, але не являються вхідними;

- споживач - це внутрішні чи зовнішні сторони, які можуть бути іншими бізнес-процесами (внутрішні клієнти) або безпосередньо споживачами готової продукції або послуги, або іншими організаціями (зовнішні клієнти).

Основною ціллю бізнес-процесу є реалізація потреб та очікувань споживачів. Клієнтів можна поділити на п'ять видів, які можуть перетинатися або відсутні у конкретних випадках [2]:

- первинні клієнти - отримують основний вихід продукції;

- вторинні клієнти - знаходяться поза самим процесом, але отримують вторинні виходи або користуються результатами процесу;

- непрямі клієнти - не отримують прямого виходу, але знаходяться у послідовному ланцюжку, тому результат процесу впливає на них у подальшому;

- зовнішні клієнти - це організації або особи, що знаходяться поза межами підприємства, але отримують результати процесу, такі як оптові продавці, посередники з роздрібною торгівлі та інші;

- зовнішні непрямі клієнти - це кінцеві споживачі або користувачі, які отримують продукт або послугу, що впливає з процесу.

Основні типи бізнес-процесів підприємства залежно від їх ключових

ознак наведено в таблиці. 1.1 [18].

Таблиця 1.1.

Типологія бізнес-процесів

Фактор класифікації	Характеристика бізнес-процесів
1	2
За критерієм досягнення результату	Головний бізнес-процес - це ключовий процес, що утворює основний потік прибутку в підприємстві і включає дії, пов'язані з постачанням, виробництвом, збутом та маркетингом.
	Додаткові бізнес-процеси - це відповідні процеси, що забезпечують основну діяльність підприємства за підтримки його функціонування. Вони включають допоміжні види діяльності, такі як бухгалтерський облік та інші.
За критерієм функціональності	Процес забезпечення матеріальними ресурсами виступає як важлива складова головного процесу, що забезпечує постачання необхідних ресурсів для його виконання, функціонуючи як його "вхідний" елемент.
	Процес виготовлення продукції полягає в трансформації "входу" процесу у вигляді сировини, матеріалів або інших ресурсів у готовий продукт.
	Процес продажу продукції полягає в успішній торгівлі і збуті всіх готових продуктів.
	Процес розрахунків з клієнтами спрямований на отримання фінансових результатів за допомогою врахування потреб клієнтів.
За критерієм типу бізнес-процесу	Відновлювальний бізнес-процес забезпечує постійну актуалізацію та покращення виробничих процедур, технологій та ресурсів.
	Постачальні бізнес-процеси мають на меті забезпечити необхідними ресурсами відтворювальний процес бізнес-системи.

	Бізнес-процеси управління включають в себе всі напрямки управління, які застосовуються на рівні окремого бізнес-процесу і загальної системи.
--	--

Продовження таблиці 1.1

1	2
За видом результату діяльності	Бізнес-процеси виготовлення продукції є тими процесами, які приймають постачальні вхідні ресурси і перетворюють їх у готову продукцію, які можуть бути пропонувані на ринку для продажу.
	Адміністративно-організаційні процеси представляють собою послідовність дій та процедур, спрямованих на виконання адміністративних завдань у підприємстві.
За глибиною декомпозиції	Крос-функціональні процеси є комплексом функцій бізнес-процесу, які не розбиваються відокремлені завдання або операції.
	Підпроцес є внутрішньою складовою основного процесу діяльності, що не має можливості самостійно забезпечити повний цикл створення продукту.
За прив'язкою до підприємства	Зовнішній бізнес-процес - це послідовність дій, що передбачає взаємодію та обмін відомостями між підприємством і відповідно зовнішніми сторонами.
	Внутрішній бізнес-процес передбачає дії, які відбуваються всередині будь-якого підприємства і включають в себе послідовні етапи, що здійснюються внутрішніми ресурсами.

Отже, бізнес-процес - це послідовний набір дій, який може бути вимірним, і що виконується відповідно різними функціональними відділами підприємства.

Для досягнення перспективних цілей підприємство повинно чітко ідентифікувати критичні бізнес-процеси, здійснити їх оцінку та визначити ті, які потребують особливої уваги для подальшої трансформації та оптимізації .

Цей процес має включати аналіз сучасного стану його процесів, виявлення слабких місць та проблемних областей, а також ідентифікацію

можливостей для впровадження змін з метою поліпшення ефективності та результативності [7].

1.2. Сутність управління бізнес-процесами на підприємстві

Сучасна організаційна система управління підприємством ґрунтується на ідеї управління шляхом бізнес-процесів. Основною метою впровадження цього підходу є підвищення продуктивності та результативності компанії, а також оптимізація її робочих процесів. У сучасному світі термін "бізнес-процес" використовується широко та має велике значення.

Управління бізнесом є комплексним сукупним процесом, що включає різноманітні бізнес-діяльності, які здійснюються різними відділами та посадовими особами компанії з метою досягнення поставлених цілей. Ці співробітники мають необхідні повноваження та несуть відповідальність за результативність своєї праці [9, 35].

Менеджмент бізнес-процесів у сфері виробництва стало першою областю, де успішно застосували набір методів, що пізніше отримали назву "процесного підходу". Застосування такого підходу в менеджменті бізнес-процесів вимагає перегляду стереотипів, незалежно від того, до якого напрямку управління підприємством це застосовується.

Процесний підхід в менеджменті бізнес-процесів передбачає переосмислення традиційних уявлень та поглядів, незалежно від сегменту управління підприємством, до якого цей підхід застосовується. Він вимагає перегляду індивідуальних стереотипів та усвідомлення того, що діяльність організації складається з взаємодіючих бізнес-процесів, а не окремих функцій чи відділів. Цей підхід ставить акцент на горизонтальну спрямованість, спільну відповідальність та співпрацю між окремими областями організації для досягнення загальних стратегічних цілей.

Управління бізнес-процесом базується на наступних діях [14, 29]:

- ідентифікація особи, відповідальної за результат бізнес-процесу;
- забезпечення відповідною особою всіх необхідних ресурсів для

функціонування бізнес-процесу;

- наявність у відповідальної особи всіх необхідних документів, таких як інструкції, регламенти, методики, технології, що регулюють дію бізнес-процесу;

- встановлення механізму збору відповідних відомостей відповідальною особою щодо ходу бізнес-процесу, параметрів продукту та задоволеності потреб споживачів.

Кращі практики впровадження підходу з врахуванням процесів в менеджменті бізнес-процесів полягають в успішній інтеграції процесів у всіх аспектах діяльності організації. Це охоплює наступні аспекти:

- встановлення чітких стратегічних цілей і адаптацію бізнес-процесів для їх досягнення. Це дозволяє підприємствам зосередитись на основних пріоритетах та забезпечити їх відповідність стратегії організації;

- інтеграція функціональних областей, успішне впровадження процесного підходу передбачає злиття різних функціональних областей із підпорядкуванням їх спільним бізнес-процесам. Це створює спільну відповідальність за результативність процесів та підтримує взаємодію між різними функціональними відділами;

- систематичне покращення бізнес-процесів за допомогою збору та аналізу даних, залучення працівників до процесу вдосконалення та використання методів, таких як Lean або Six Sigma, для досягнення оптимальної ефективності та якості;

- використання сучасних ІТ технологій дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси;

- створення культури постійного вдосконалення, де працівники активно пропонують та реалізують ініціативи щодо оптимізації та поліпшення бізнес-процесів.

Управління бізнес-процесами відкриває можливість для підприємства досягти ряду переваг і підвищити загальну ефективність своєї діяльності. Це досягається шляхом забезпечення більшої прозорості та розуміння

відповідальності за конкретні дії кожного виконавця в межах бізнес-процесу. Управління бізнес-процесами також надає можливість вчасного вдосконалення та коригування процесів. Завдяки документуванню процесів забезпечується збереження і обмін вміннями між працівниками підприємства.

У нинішніх організаціях менеджмент бізнес-процесів реалізовується шляхом використання різноманітних спеціалізованих систем.

Ці системи включають системи управління ресурсами, системи взаємодії з клієнтами та постачальниками, системи управління персоналом та інші.

Також використовуються системи керування електронними документами та підприємницьким контентом. Окрім цього, існують спеціальні механізми менеджменту бізнес-процесів. У практичній роботі часто виникає ситуація, коли для дії окремого процесу залучаються кілька інформаційних систем одночасно.

Управління бізнес-процесами складається з таких аспектів [8, 31]:

- визначення оптимального алгоритму виконання бізнес-процесу; створення рівномірного розподілення обов'язків, координації та одночасності дій персоналу;
- розробка схеми виконання бізнес-процесу та визначення ключових точок для прийняття рішень;
- оптимізація використання ресурсів і скорочення терміну виконання бізнес-процесу;
- розробка і оновлення регулятивної документації, що визначає правила та процедури виконання бізнес-процесу;
- оцінка кінцевих результатів бізнес-процесу для оцінки ефективності та виявлення можливих вдосконалень;
- визначення коригувальних заходів для виправлення виявлених проблем або неузгодженостей у виконанні бізнес-процесу;
- залучення керівників та керівництва компанії до активної участі у

виконанні та нагляді за процесом;

– здійснення обов'язкових рішень, коли це необхідно.

А також для виявлення та управління відхиленнями від стандартного ходу бізнес-процесу.

Управління процесами підприємства часто відображають як цикл Демінга Шухарта, який включає чотири стадії (рис. 2.1):

- 1) проектування;
- 2) документування;
- 3) аналіз;
- 4) поліпшення.

Цикл Демінга Шухарта зазвичай ілюструється графічною схемою, що відображає управління будь-яким напрямком діяльності, включаючи процес управління якістю.



Рис. 1.1. Цикл Демінга (PDCA) в управлінні процесами [27]

На стадії планування виявляються проблеми, аналізуються можливості і розробляються зміни, необхідні для бізнес-процесів.

На етапі реалізації здійснюються заплановані зміни та документуються.

На стадії контролю проводиться оцінка кінцевих результатів бізнес-процесів, формуються висновки і рекомендації, спрямовані на поліпшення управління та реалізацію бізнес-процесів.

Таблиця 1.2.

Характеристики бізнес-процесів менеджменту підприємства [22, 34]

Визначення	Характеристика
Системність	Бізнес-процеси управління підприємством охоплюють весь спектр діяльності організації і взаємодіють між собою. Вони формують єдину систему, в якій кожен процес впливає на інші, а зміни в одному процесі можуть мати наслідки для інших.
Комплексність	Бізнес-процеси управління підприємством включають різноманітні функціональні області, такі як фінанси, маркетинг, виробництво, ресурси людського потенціалу і т.д. Вони об'єднують усі аспекти діяльності підприємства для досягнення цілей.
Цілеспрямованість	Бізнес-процеси управління підприємством направлені на отримання конкретного результату організації. Кожен процес має свою мету і спрямований на створення цінності для клієнтів, задоволення їх потреб і виконання стратегічних завдань підприємства.
Динаміка	Бізнес-процеси управління підприємством постійно змінюються і адаптуються до зовнішніх і внутрішніх факторів середовища. Вони піддаються оптимізації, удосконаленню та вдосконаленню з метою отримання ефекту та конкурентоспроможності підприємства.
Клієнтоорієнтованість	Бізнес-процеси управління підприємством спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Вони орієнтовані на надання якісних товарів або послуг, які відповідають вимогам клієнтів, розробляються та вдосконалюються з урахуванням потреб клієнтів.

Отже, вдосконалення управління бізнес-процесами дає змогу отримати більшу продуктивність та ефективність в роботі підприємства, допомагає підприємству бути більш гнучким і адаптивним до змін на ринку, зберігати

та залучати нових клієнтів, підвищувати рівень їхньої задоволеності і покращувати репутацію підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки управління бізнес-процесами суб'єкта господарювання

Сучасна ситуація в Україні характеризується великою невизначеністю та швидкими змінами в зовнішньому середовищі. Такий стан розвитку ринкового конкурентного середовища створює необхідність постійного аналізу та поліпшення бізнес-процесів, що дозволить забезпечити конкурентоспроможність підприємства в стратегічній перспективі. Ефективні механізми діагностики бізнес-процесів допомагають підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища [4, 39].

Основна мета діагностики бізнес-процесів підприємства полягає у визначенні рівня їх відповідності цільовим або нормативним параметрам, а також вимогам внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Діагностика спрямована на досягнення планових результатів та забезпечення мінімального відхилення фактичних показників ефективності та якості процесів від необхідних або планових значень. Отримані результати системного оцінювання бізнес-процесів створюють передумови для формування висновків щодо підвищення їх ефективності.

Для здійснення моніторингу та діагностики бізнес-процесів використовуються різні методичні підходи, методи, інструменти, індикатори та критерії. Основні критерії пріоритетності: значення бізнес-процесу, проблемність бізнес-процесу, можливості поліпшення бізнес-процесів та реальна вартість коригуючих дій.

Діагностичні критерії бізнес-процесів групують за п'ятьма категоріями: результативність, вартість, тривалість, якість та організаційна складність (фрагментарність). Особливо важливими є індикатори фрагментарності, які універсально відображають організаційну складність бізнес-процесів. Ці показники визначаються кількістю та різноманітністю суб'єктів управління,

які в значній мірі впливають на результативність, проблемність, якість, вартість та тривалість ключових бізнес-процесів підприємства [10, 27].

Існують два види методик для поліпшення бізнес-процесів - короткотермінові і довготермінові. Короткострокові методики займають менше часу і вносять менше змін у бізнес-процес, тоді як довгострокові методики потребують більшого часу і внесення більших змін.

Короткострокові методи поліпшення бізнес-процесів включають швидкий аналіз, ідеалізацію, статистичне управління процесами та інші. Довгострокові методи поліпшення бізнес-процесів включають реконструкція бізнес-процесів, спрощення, бенчмаркінг та реінжиніринг [13, 24].

Процес швидкого аналізу починається з ідентифікації проблем, які виникають у конкретних бізнес-процесах. Для цього залучається група експертів, які мають досвід і знання у відповідній сфері. Вони аналізують поточний стан процесу, виявляють проблемні зони і визначають, які аспекти потребують поліпшення. Далі проводиться пошук можливих варіантів рішень для кожної проблемної зони. Експерти спільно обговорюють і генерують ідеї, які можуть вирішити проблеми та покращити ефективність процесу. Варіанти рішень можуть включати зміни в організації роботи, використання нових технологій або вдосконалення комунікаційних процедур. Після вибору оптимальних варіантів рішень, проводиться оперативне впровадження заходів для поліпшення процесу. Це може включати в себе розробку нових процедур, тренінги для персоналу, зміни в структурі організації або впровадження нових інструментів та систем. Метод оперативного аналізу дозволяє швидко виявити проблеми і забезпечити ефективні рішення для покращення процесів [20, 36].

Метод ідеалізації бізнес-процесів є підходом, що базується на широкому використанні методу ідеальної системи в рамках системного підходу. Головна мета цього методу - розробка ідеальних бізнес-процесів. Перш за все, проводиться оцінка наявних бізнес-процесів з ціллю їх розробки. Далі, на основі цього аналізу, визначаються ключові параметри

таких бізнес-процесів. Після цього починається процес ідеалізації, в ході якого створюються ідеальні механізми бізнес-процесів. У цих моделях усунуті всі недоліки, проблеми та незгоди, які виявлені в процесі аналізу. Однак, у результаті ідеалізації, виявляється, що не всі частини ідеальних моделей можуть бути безпосередньо втілені на практиці. Тому, наступним кроком є виділення тих частин ідеальних бізнес-процесів, які можуть бути впроваджені у реальних умовах. Методика ідеалізації бізнес-процесів дає змогу створити ідеальні моделі, які служать цілісною метою для покращення діяльності підприємства. Вона сприяє розумінню та аналізу взаємозв'язків між вимогами та засобами задоволення цих вимог, а також накопиченню результатів вивчення бізнес-процесів. Цей підхід дозволяє виявити оптимальні шляхи покращення бізнес-процесів та виконання стратегічної візії підприємства [16, 21].

Процес структурних змін показника якості включає кілька кроків. Спочатку вимоги до товару або обслуговування формулюються і узгоджуються з зацікавленими сторонами. Далі вимоги структуруються і групуються відповідно до їх характеристик та взаємозв'язків. Після цього створюється спеціальна таблиця, відома як "будинок якості", де кожному елементу структурованих вимог присвоюється певне значення та показник якості [6, 32].

Ця таблиця накопичує результати досліджень процесів бізнесу та дозволяє визначити пріоритети вдосконалення. Механізм структурних змін показника якості дозволяє систематизувати та упорядкувати вимоги та їх взаємозв'язки, що сприяє розумінню цілей та потреб клієнтів, а також допомагає покращити процеси, що впливають на якість товару або обслуговування. Цей метод дозволяє ефективно аналізувати та управляти вимогами, що сприяє досягненню високої якості та задоволення потреб клієнтів.

Процес аналізу робочих осередків включає кілька етапів. Спочатку визначаються всі необхідні технічні вимоги до товару або обслуговування,

що можуть включати якість, функціональні характеристики, вимоги до безпеки та інші параметри.

Далі проводиться докладний аналіз робочих процесів, які стосуються виробництва або обслуговування. Цей аналіз включає вивчення кожного етапу виробничого процесу, виявлення можливих проблем або неузгодженостей з технічними вимогами, а також пошук шляхів поліпшення процесу. Після виявлення проблемних зон аналізуються можливі варіанти рішень для вирішення цих проблем. Результати аналізу технічних вимог та робочих процесів допомагають уточнити і покращити вимоги, а також визначити оптимальні методи та засоби для задоволення цих вимог. Метод аналізу робочих осередків спрямований на забезпечення виробництва товару або обслуговування відповідно до вимог споживачів і врахування їх технічних характеристик. Це дозволяє підприємству забезпечити високу якість товару або обслуговування, знизити витрати та покращити задоволення клієнтів.

Реконструкція бізнес-процесів є методикою вдосконалення, яка передбачає глибоке переглядання та радикальне перетворення поточних бізнес-процесів з ціллю досягнення значних покращень у головних результативних показниках [16].

Цей метод виходить за межі покращення існуючих процесів, оскільки пропонує переглянути цілі, структуру та способи функціонування бізнес-процесів. Він не обмежується локальними змінами чи оптимізацією окремих елементів, а зосереджується на розумінні та зміні фундаментальних аспектів процесів.

Реконструкція бізнес-процесів включає такі кроки [30]:

- початковий аналіз: оцінка сучасного стану процесів та ідентифікація проблемних аспектів, які потребують поліпшення;
- визначення стратегічних цілей: встановлення нових амбіційних цілей, досягнення яких дозволить досягти істотних покращень;
- розробка концепції: створення нової концепції бізнес-процесів, яка

відповідає стратегічним цілям та сприятиме досягненню бажаних результатів;

- проектування: визначення нової структури, послідовності дій, розподілу обов'язків та використання ресурсів для впровадження нової концепції;

- впровадження: поступове запровадження нового проекту, залучення персоналу до нових процесів, навчання та підтримка перехідного періоду.

- оцінка результатів: аналіз ефективності та вимірювання досягнених поліпшень за ключовими показниками.

Бенчмаркінг - це стратегія удосконалення, яка спрямована на пошук, оцінку та вивчення найкращих практик, які використовуються конкурентами у бізнесі. Цей підхід є менш витратним і менш ризикованим, проте його успішність залежить від доступу до інформації про діяльність інших підприємств. Бенчмаркінг є процесом систематичного порівняння внутрішніх процесів, товарів та рівня обслуговування підприємства з найкращими практиками, стандартами і досягненнями інших організацій. Цей метод дозволяє підприємствам ідентифікувати свої слабкі місця, визначити області для поліпшення та навчатися від успішних гравців на ринку.

Процес бенчмаркінгу складається з наступних кроків [40,26]:

- визначення цілей: підприємство визначає, що саме воно хоче досягти за допомогою бенчмаркінгу, чи це зростання прибутковості, зменшення витрат, покращення якості або інше;

- вибір об'єкта бенчмаркінгу: підприємство вибирає організації, які є лідерами у відповідних галузях або сферах, із якими вони будуть порівнюватися;

- збирання і оцінка інформації: проводиться збір даних про процеси, методи, стратегії і досягнення обраних організацій, а також власні показники продуктивності та результати;

- порівняння та ідентифікація прогалін: проводиться аналіз отриманої інформації для виявлення різниць між практиками підприємства і

найкращими практиками інших організацій. Ідентифікуються області, де підприємство відстає або має можливості для поліпшення;

– впровадження поліпшень: на основі знайдених прогалин і найкращих практик розробляються плани та стратегії для впровадження поліпшень власних процесів.

Реінжиніринг є радикальним підходом, що передбачає повне переглядання бізнес-процесів з ціллю отримання значних результатів у ключових показниках продуктивності та ефективності [3, 17].

Цей метод дозволяє звернути увагу на саму суть та мету бізнес-процесу, незалежно від того, як він виконується на даний момент або яку структуру має підприємство.

Реінжиніринг пропонує почати з чистої сторінки та застосувати нові інноваційні підходи для досягнення кардинальних змін та покращень у бізнес-процесах.

Реінжиніринг є стратегічним підходом до поліпшення бізнес-процесів, який передбачає радикальну перетворення та перепроєктування організаційних процесів з ціллю досягнення значних покращень у продуктивності, якості, вартості та задоволенні клієнтів.

Цей метод вимагає повного перегляду та переосмислення наявних бізнес-процесів, заміни застарілих підходів і технологій новими, інноваційними та ефективними.

Реінжиніринг включає в себе аналіз та ідентифікацію проблемних зон, визначення нових цілей та вимог, розробку та впровадження нових процесів, а також оцінку та контроль їх ефективності [1, 19].

Основною концепцією реінжинірингу є постановка викликів, розмежування функцій, застосування інформаційних технологій, орієнтація на клієнта та стратегічне мислення. Цей метод може привести до суттєвих змін у структурі, процесах, культурі та працевлаштуванні, сприяючи її стійкому розвитку.

Використання механізмів покращення бізнес-процесів дає змогу

підприємству підвищити ефективність, покращити якість продукції чи послуг, збільшити конкурентоспроможність та сприяти інноваційному розвитку.

Отже, успіх підприємства залежить від якості і результативності його процесів, і впровадження системного підходу до їх управління, постійного аналізу та вдосконалення з метою отримання вищих показників ефективності та задоволення вимог замовників.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «НВП БУДРЕСУРС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «НВП Будресурс»

ТОВ «НВП Будресурс» розпочало свою діяльність у будівельній галузі, стартуючи як малий бізнес-проект.

На даний момент ТОВ «НВП Будресурс» є підприємством, яке займається виробництвом вапна, гіпсу і будівельних виробів з бетону. Підприємство також спеціалізується на будівництві житлових будинків і комерційних приміщень.

Головні напрямки діяльності компанії "НВП Будресурс" включають:

- будівництво різноманітних житлових та комерційних будівель;
- виготовлення вапна і будівельного гіпсу;
- виготовлення будівельних матеріалів з бетону.

Організаційну структуру компанії ТОВ «НВП Будресурс» зображено на рисунку 2.1.

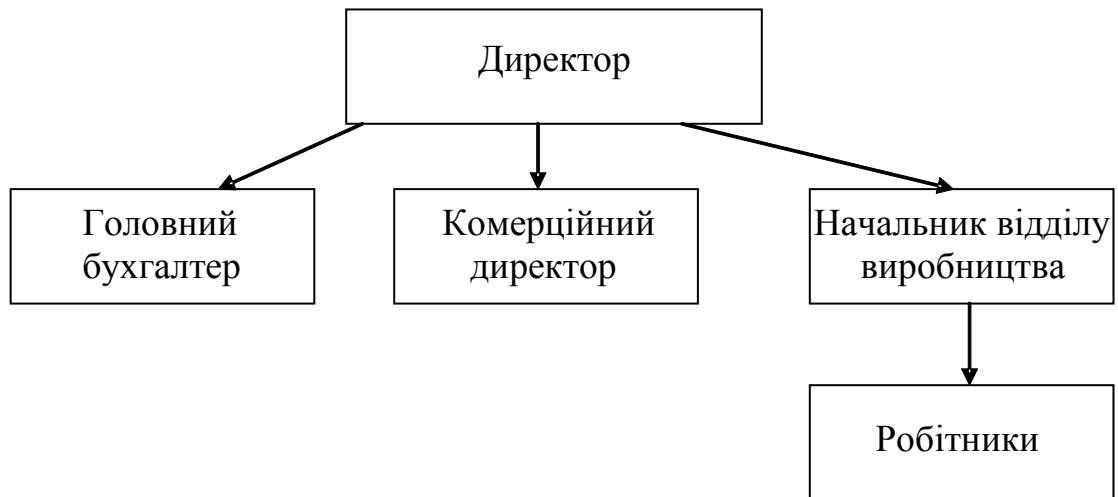


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «НВП Будресурс»

Організаційна структура ТОВ «НВП Будресурс» є досить ефективною, оскільки дозволяє окремим керівникам контролювати безпосереднє виконання наказів та завдань і забезпечує взаємозв'язок для обміну інформацією.

В роботі проведено аналіз змін у величині основних та оборотних активів ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 роки, використовуючи дані таблиці 2.1.

За даними таблиці було виявлено, що необоротний капітал підприємства зазнав нерівномірних змін, збільшившись у 2022 році. Зокрема, відносно 2021 року, необоротний капітал зріс на 185 тис. грн., що становить приріст 2,3% відсотка.

Головним фактором, що спричинило збільшення необоротного капіталу, було підвищення вартості основних активів. Залишкова вартість основних активів збільшилась на 185 тисячі гривень по відношенню до 2021 року, що складає +2,3% відсотка.

Таблиця 2.1

Динаміка основних та обігових активів ТОВ «НВП Будресурс»

за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення (абсолютне) (+/-)		Відхилення (відносне) (%)	
	2020	2021	2022	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
	1	2	3	4	5	6	7
Основний капітал							
Нематеріальні активи	107	0	0	-107	0	-100	0
первісна вартість	112	3	0	-112	-3	-100	-100
накопичена амортизація	2,98	2,98	0	-2,98	-2,98	-100	-100
Основні засоби	8095	7889	8074	-21	185	-0,3	2,3
первісна вартість	17420	17420	17807	387	387	2,21	2,21

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
знос	8477	8664	8847	371	184	4,4	2,11
Основний капітал, всього	8202	7889	8074	-128	185	-1,6	2,3
Оборотний капітал							
Запаси	3271	4935	3154	-119	-1781	-3,6	-36,1
Виробничі запаси	255	254	265	10	11	3,6	4,2
Незавершене виробництво	-	-	-	-	-	-	-
Готова продукція	367	367	367	-	-	-	-
Товари	2649	4312	2520	-129	-1792	-4,8	-41,5
Дебіторська за боргованість за продукцію	117	123	62	-55	-62	-47,1	-50,5
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	864	741	596	-267	-145	-31,0	-19,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	3329	1728	982	-2346	-746	-70,5	-43,1

Гроші та їх еквіваленти	63	12	9	-53	-2	-86,0	-25
Витрати майбутніх періодів	43	46	0	-43	-46	-100	-100
Оборотний капітал, всього	8127	8182	5825	-2302	-2357	-28,3	-28,8

За даними таблиці 2.1 видно, що обіговий капітал підприємства показав негативну динаміку за аналізований період. У 2022 році він зменшився на 2302 тис. грн.(28,3%) відносно 2020 року. По відношенню до 2021 року, у 2022 році спостерігалось зменшення на 2357 тис. грн. (-28,8%).

Відобразимо графічно динаміку необоротних активів ТОВ «НВП Будресурс» за період 2020-2022 рр. (рис. 2.1)

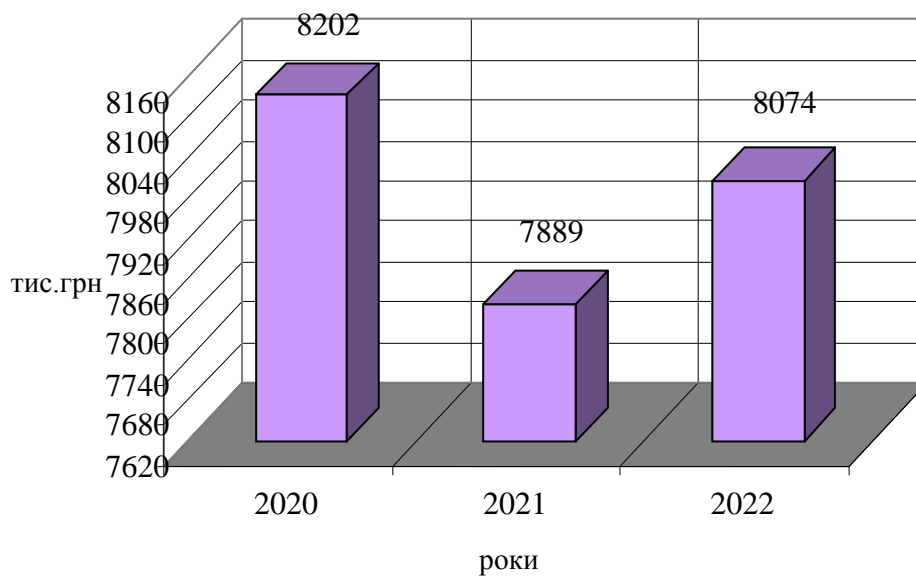


Рис. 2.2. Динаміка необоротних активів ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Зменшення оборотного капіталу було спричинене скороченням обсягу товарів на 129 тис. грн. (4,8%) відносно 2020 року і на 1792 тис. грн. (41,5%) відносно 2021 року.

Також було зазначено зменшення дебіторської заборгованості за продукцію

на 55 тис. грн. (47,1%) відносно 2020 року і на 63 тис. грн. порівнюючи з 2021 роком.

Непогашені дебіторські зобов'язання за розрахунками з бюджетом також зменшилася на 267 тис. грн. (30,9%) відносно 2020 року і на 145 тис. грн. (19,6%) по відношенню до 2021 року.

Інша поточна заборгованість клієнтів збільшилася на 2133 тис. грн. (70,5%) відносно 2020 року і на 678 тис. грн. (43,1%) відносно 2021 року. Гроші та їх еквіваленти зменшилися на 50 тис. грн. (86,0%) відносно 2020 року і на 25,0% відносно 2021 року.

Витрати майбутніх періодів збільшилися на 38 тис. грн. (100 відсотків) відносно 2020 року і на 42 тис. грн. (100 відсотків) по відношенню до 2021 року.

Представимо графічно зміни в оборотному капіталі ТОВ «НВП Будресурс» протягом періоду з 2020 по 2022 роки (рис. 2.3).

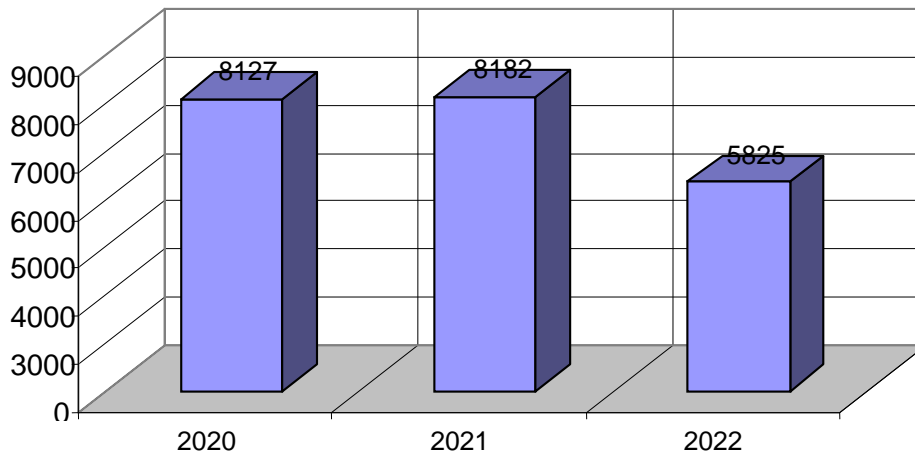


Рис. 2.3. Динаміка оборотних активів ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Власний капітал та залучені фінансові зобов'язання ТОВ «НВП Будресурс» відображено в таблиці 2.2.

Згідно з результатами таблиці 2.2, встановлено, що протягом періоду з

2020 року по 2022 рік товариство «НВП Будресурс» не мало довгострокової заборгованості.

Однак зобов'язання на поточний період та активи підприємства показали негативну тенденцію. У 2022 році вони зменшилися на 1816 тис. грн. (25,2%) порівнюючи з 2020 роком, і на 1956 тис. грн. (26,6%) відносно 2021 року.

Спад короткострокових кредитів банків у 2022 році суттєво вплинув на скорочення зобов'язань на поточний період та активів товариства «НВП Будресурс».

Вони зменшилися на 736 тис. грн. (99,6%) по відношенню до 2020 року, і на 1560 тис. грн. (99,8%) по відношенню до 2021 року відповідно.

Також інші поточні зобов'язання досягли максимального рівня, зменшившись на 5990 тис. грн. (100%) відносно 2020 року, і на 5502 тис. грн. (100%) в порівнянні з 2021 роком.

Таблиця 2.2

Динаміка власного капіталу та запозичених фінансових ресурсів

ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021
Власний капітал							
Власні активи	6788	6788	6788	0	0	0	0
Статутний капітал							
Прибуток після оподаткування	878	461	653	-224	193	-25,5	+41,9
Власний капітал, всього	7666	7249	7442	-224	193	-2,9	+2,7
Залучені фінансові ресурси							

Короткострокові зобов'язання	739	1562	2	-736	-1560	-99,6	-99,8
Банківські кредити							
Поточна заборгованість за: зобов'язаннями (довгострокові)	0	0	4608	4608	4608	+100	+100
Товари чи обслуговування	1178	1013	1241	62	228	+5,3	+22,5
розрахунки з бюджетом	18	0	76	58	76	+307,1	+100
Інші зобов'язання	5990	5502	0	-5990	-5502	-100	-100
Сума поточних зобов'язань	7924	8078	5927	-1816	-1956	-25,2	-26,6

Зобразимо графічно зміни власного капіталу ТОВ «НВП Будресурс» за період з 2020 по 2022 рік (рис. 2.3).

Отже, на протязі 2020-2022 років фінансування основних та оборотних активів у товариства, науково-виробничого підприємства «Будресурс» здійснювалося переважно за рахунок власних ресурсів, а також шляхом короткострокових позик.

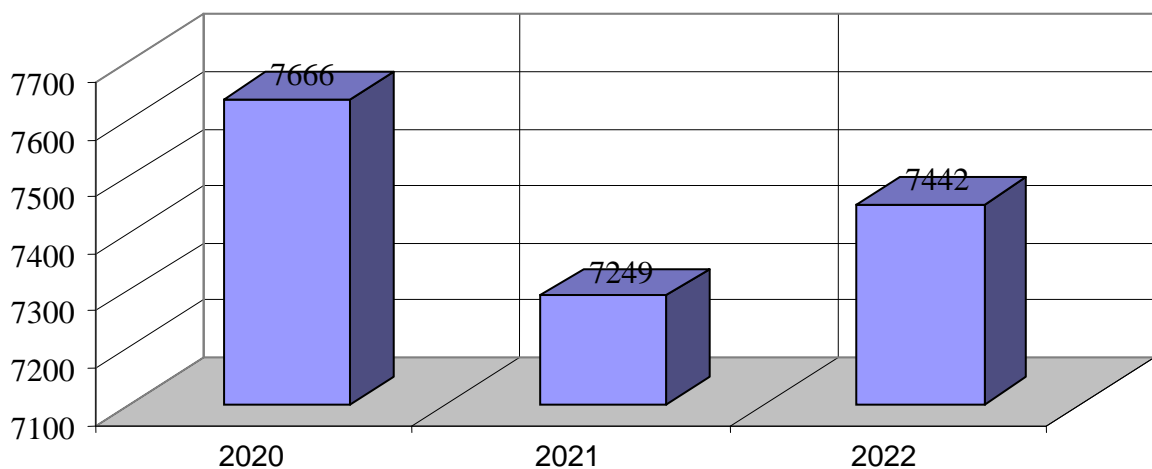


Рис. 2.4. Динаміка власного капіталу ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Представимо графічно зміну поточних зобов'язань у ТОВ «НВП Будресурс» за 2020 - 2022 роки (рис. 2.5).

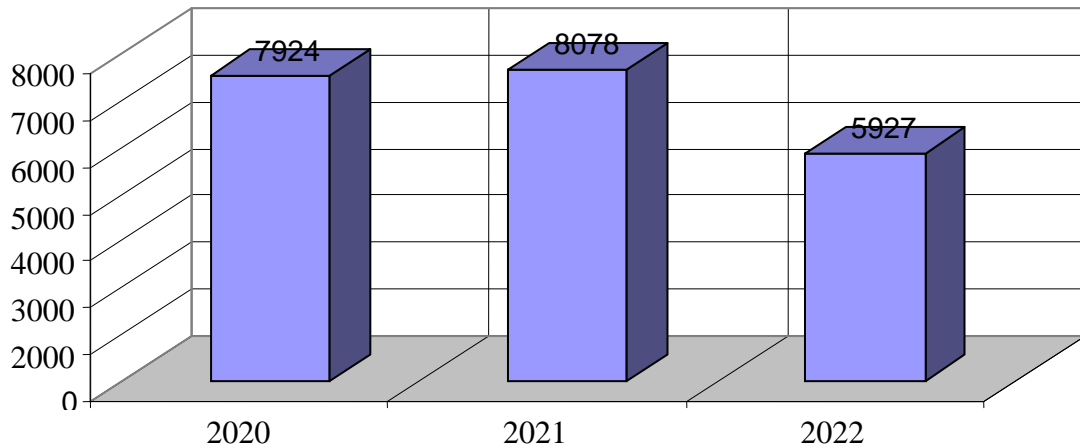


Рис. 2.5. Динаміка поточних зобов'язань та активів ТОВ «НВП Будресурс» за період 2020-2022 роки, тис. грн.

За допомогою фінансової звітності проведемо аналіз змін у показниках операційної діяльності.

Таблиця 2.3 відображає результат від операційної діяльності товариства, науково-виробничого підприємства «Будресурс» протягом 2020-2022 років.

Таблиця 2.3.

Динаміка показників операційної діяльності ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)		Відносне відхилення (%)	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	19150	23434	25684	5940	2250	+34,1	+9,6

Собівартість реалізованої продукції (послуг)	15853	20127	20461	4608	334	+29,1	+1,7
Валовий: прибуток	3296	3306	5221	1926	1915	+58,4	+57,9
Інші доходи операційної діяльності	0	1,5	1,5	1,5	0	+100	0
Адміністративні витрати	926	1890	2100	1174	209	+126,9	+11,1
Витрати на збут	1373	1681	2759	1386	1078	+100,9	+64,1
Інші витрати операційної діяльності	92	11	35	-57	24	-62,3	+225
Операційний прибуток	905	0	330	-574	330	-63,5	+100
Операційний збиток	0	276	0	0	-276	0	-100

За даними таблиці 2.3, в 2021 році підприємство зазнало операційні витрати на суму 276 тис. грн. У 2022 році відбулося покращення, оскільки підприємство заробило операційний прибуток в розмірі 330 тис. грн.

Отже, можна резюмувати, що розвиток ТОВ «НВП Будресурс» має циклічний характер, але спостерігається позитивна тенденція в 2022 році відносно 2021 року.

Проаналізуємо зміну фінансового результату до оподаткування товариства «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Динаміка фінансового результату до оподаткування ТОВ «НВП Будресурс» протягом 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення (%)
	2020	2021	2022		

				2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
Фінансові витрати	880	94	120	-760	-26	-86,4	-28,6
Інші витрати	0	49	0	0	-49	0	-100
Прибуток (до оподаткування)	25	0	210	185	191	+731,6	+100
Збиток (до оподаткування)	0	416	0	0	-416	0	-100

На основі наведених у таблиці даних дійшли висновку, що в 2021 році ТОВ «НВП Будресурс» зазнало втрат у розмірі 416 тис. грн., а в 2022 році отримало прибуток до оподаткування в сумі 210 тис. грн.

Дослідимо зміни у показниках економічної активності компанії ТОВ «НВП Будресурс» з 2020 по 2022 рік (табл. 2.5).

По відношенню до 2020 року, у 2022 році період непогашеної заборгованості дебіторів скоротився на 54,87 днів, що становить зменшення на 59,2%. У 2022 році даний коефіцієнт зменшився на 23,17 днів відносно 2021 року, що відповідає зменшенню на 37,9% у відсотковому виразі. Відносно 2020 року, показник оборотності заборгованості перед кредиторами в 2022 році зменшився на 10,4 або на 53,7%. У 2022 році цей показник скоротився на 16,71 відносно 2021 року, що становить зменшення на 65,1% у відсотковому виразі. Динаміка цього показника за період 2021-2022 років є позитивною, що вказує на швидше збільшення показника чистого доходу від реалізації продукції порівняно з кредиторською заборгованістю.

Таблиця 2.5.

Темпи зміни показників бізнес-активності ТОВ «НВП Будресурс»
протягом 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2020	2021	2022		

				2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021
Оборотність заборгованості дебіторів	5,762	8,763	14,133	8,371	5,37	145,3	61,3
Середній термін погашення заборгованості дебіторів	92,69	60,98	37,82	-54,87	-23,17	-59,2	-37,9
Оборотність	19,363	25,666	8,958	-10,405	-16,708	-53,7	-65,1
Середній термін погашення заборгованості перед кредиторами	27,51	20,81	59,65	32,06	38,84	116,2	186,6
Оборотність активів	1,485	1,834	2,166	0,681	0,331	45,8	18,1
Середній термін обороту активів	359,61	291,37	246,72	-112,86	-40,59	-31,4	-15,3
Оборотність запасів	7,082	6,911	7,686	0,603	0,77	8,5	11,2
Середній термін обороту запасів	75,5	77,3	69,6	-5,9	-7,7	-7,9	-10,0
Оборотність готової продукції	63,073	77,184	84,594	21,52	7,41	34,1	9,6
Середній термін обороту товару	8,5	6,9	6,3	-2,2	-0,7	-25,7	-8,8
Оборотність власних активів	3,022	3,803	4,231	1,208	0,428	39,9	11,3
Середній період обороту власного капіталу	176,8	140,5	126,3	-50,5	-14,2	-28,5	-10,1

По відношенню до 2020 року, період обороту кредиторської заборгованості в 2022 році збільшився на 32,12 днів або на 116,2%. У 2022 році цей показник зріс на 38,83 днів відносно 2021 року, що становить збільшення на 186,6% у відсотковому виразі. Показник оборотності активів в 2022 році зріс на 0,68 або на 45,8% по відношенню до 2020 року. У 2022 році даний показник зріс на 0,33 відносно 2021 року, що складає збільшення на 18,1% у відсотковому виразі. За період 2021-2022 років зміни цих показників мають позитивну тенденцію і вказують про швидше зростання чистого доходу від продажу порівняно з активами.

Розглядаючи тривалість обороту активів в 2022 році відносно 2020 року, даний показник скоротився на 112,86 днів або на 31,4%. Значення коефіцієнта також зменшилося на 44,66 днів по відношенню до 2021 року,

що становить зменшення на 15,3% у відсотковому виразі. Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів в 2022 році зріс на 0,6 або на 8,5% відносно 2020 року. Відносно 2021 року він збільшився на 0,77 або на 11,2% у 2022 році.

В 2021-2022 роках спостерігається позитивні зміни показника, що вказує на швидше зростання чистого доходу від продажів співставляючи з запасами. Тривалість обороту матеріальних запасів в 2022 році зменшилась на 5,94 днів або на 7,9% відносно 2020 року. Значення показника також знизилосся на 7,7 днів або на 10,0% у 2022 році відносно 2021 року. Показник оборотності готової продукції в 2022 році збільшився на 21,52 або на 34,1% по відношенню до 2020 року.

Розглядаючи даний показник в 2021 році, бачимо, що по відношенню до 2022 року показник збільшився на 7,41 або на 9,6%. З 2021 по 2022 роки прослідковуються позитивні зміни показника, що вказує на швидше зростання чистого доходу від продажів продукції порівнюючи з готовою продукцією. Тривалість обороту готової продукції в 2022 році зменшилась на 2,09 днів або на 25,7% відносно 2020 року. Даний показник також знизився на 0,66 днів або на 8,8% у 2022 році по відношенню до 2021 року. Відносно 2020 року, в 2022 році показник оборотності власного капіталу збільшився на 1,21 або на 39,9%. Відносно 2021 року, в 2022 році він збільшився на 0,43 або на 11,3%. З 2020 по 2022 роки спостерігається позитивна динаміка показника, що говорить про швидше збільшення чистого доходу від продажів продукції порівнюючи з власним капіталом. Тривалість обороту готової продукції в 2022 році зменшилась на 50,49 днів або на 28,5% відносно 2020 року. Цей показник також знизився на 14,19 днів або на 10,1% у 2022 році відносно 2021 року.

Проведемо аналіз зміни рентабельності ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 роки (табл. 2.6). У 2022 році рентабельність продажу збільшилася на 4,58 або на 72,7% по відношенню до 2020 року. По відношенню до 2021 року, у 2022 році вона зросла на 3,28 або на 210,3%. За період 2021-2022

років зміни показника є менш позитивними, що вказує на те, що темпи зростання операційного прибутку відстають від темпів збільшення чистого прибутку від продажу.

Таблиця 2.6.

Зміна показників рентабельності ТОВ «НВП Будресурс»
протягом 2020-2022 рр., %

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021
Рентабельність продажів	6,29	-1,56	1,72	-4,58	3,28	-72,7	+210,3
Рентабельність виробничої діяльності	7,6	-1,82	2,14	-5,44	3,96	-71,8	+218,4
Рентабельність сукупного капіталу	0,42	-3,59	1,78	1,36	5,4	+321,9	+150,0
Рентабельність оборотних активів	32,62	-4,93	6,91	-25,7	11,84	-78,8	+240,3
Рентабельність власних активів	0,88	-7,44	3,5	2,63	10,93	+298,5	+147,0
Валовий дохід	22,9	18,78	27,06	4,15	8,27	+18,1	+44,1
Чистий прибуток	0,16	-2,38	1	0,82	3,37	+476,9	+142,1

Розглянемо зміну рентабельності виробництва у ТОВ «НВП Будресурс» протягом 2020-2022 років. У 2022 році рентабельність виробництва зросла на 5,44 або на 71,8% відносно 2020 року. По відношенню до 2021 року, у 2022 році вона збільшилася на 3,96 або на 218,4%. За період 2021-2022 років динаміка показника має позитивне значення, що вказує на те, що темпи збільшення чистого операційного прибутку вищі за темпи росту витратної частини виготовленої продукції.

У 2022 році рентабельність сумарного капіталу в ТОВ «НВП Будресурс» зросла на 1,36 або на 321,9% відносно 2020 року. По відношенню до 2021 року, у 2022 році вона збільшилася на 5,4 або на 150,0%. За період

2021-2022 років динаміка показника є позитивною, що доводить, перевищення темпів зростання чистого прибутку відносно темпів зростання загальної вартості активів. Рентабельність оборотних активів в 2022 році до 2020 року зменшилася на 25,7 або на 78,8%. Відносно 2021 року, у 2022 році вона збільшилася на 11,84 або на 240,3%.

За 2021-2022 роки спостерігається позитивна тенденція, що говорить про переважання темпів збільшення операційного прибутку над зростанням оборотного капіталу. Прибутковість власних активів в 2022 році значно зросла на 2,63 або на 298,5% порівнюючи з 2020 роком. По відношенню до 2021 року, вона також збільшилася на 10,93 або на 147,0%. За період 2021-2022 років динаміка цього показника також підтверджує перевагу зростання чистого прибутку над зростанням основного капіталу. Аналізуючи період 2020-2022 років спостерігається позитивний рух показників, що підкреслює перевагу зростання валового доходу над збільшенням виручки від реалізації. Валовий дохід у 2022 році збільшився на 4,15 або на 18,1% відносно 2020 року і на 8,27 або на 44,1% відносно 2021 року. Також прослідковуються позитивні зміни чистого прибутку, що вказує на перевагу збільшення чистого прибутку над зростанням виручки від реалізації. Показник чистого прибутку зріс на 3,37 або на 142,1% у 2022 році по відношенню до 2021 року.

Отже, після проведеного дослідження фінансової ситуації ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 роки дійшли висновку, що фінансове положення підприємства покращилося. За аналізований період було виявлено резерви, які дозволяють забезпечити сталу та безперервну роботу на ринку.

2.2. Діагностика резервів підвищення ефективності бізнес-процесів на підприємстві

Проаналізуємо виробничий потенціал ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 роки на підставі фінансової звітності. (табл. 2.7).

Динаміка основних засобів ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/	2022/	2022/	2022/
				2020	2021	2020	2021
Основні засоби:							
Залишкова вартість	8095	7889	8074	-22	185	-0,3	2,3
Первісна вартість	17420	17420	17807	387	387	2,2	2,2
Знос	9325	9530	9732	408	202	4,4	2,1
Надійшло основних засобів	1621	1313	1588	-33	276	-1,9	21,1
Вибуло основних засобів	1299	730	1135	-165	404	-12,6	55,4

За таблицею 2.7 видно, що зростання основних фондів вказує на зменшення виробничого потенціалу підприємства. Остаточна вартість основних фондів у 2022 році становила 8074 тис. грн. Відносно 2020 року вона зменшилась на 22 тис. грн. (-0,3%) у відсотковому виразі. По відношенню до 2021 року остаточна вартість основних фондів у 2022 році збільшилась на 1845 тис. грн. або на 2,3%.

За результатами проведеної оцінки результатів експлуатації основних засобів ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр. дійшли висновку, що результативність експлуатації основних засобів досліджуваного об'єкту була недостатньою протягом аналізованого періоду.

Відтворимо графічно динаміку основних засобів за залишковою вартістю ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр. (рис. 2.6).

Аналіз графіку на рисунку 2.6 свідчить, що основні засоби за залишковою вартістю у ТОВ «НВП Будресурс» мають нерівномірну

динаміку протягом розглянутого періоду, зі збільшенням в 2022 році.

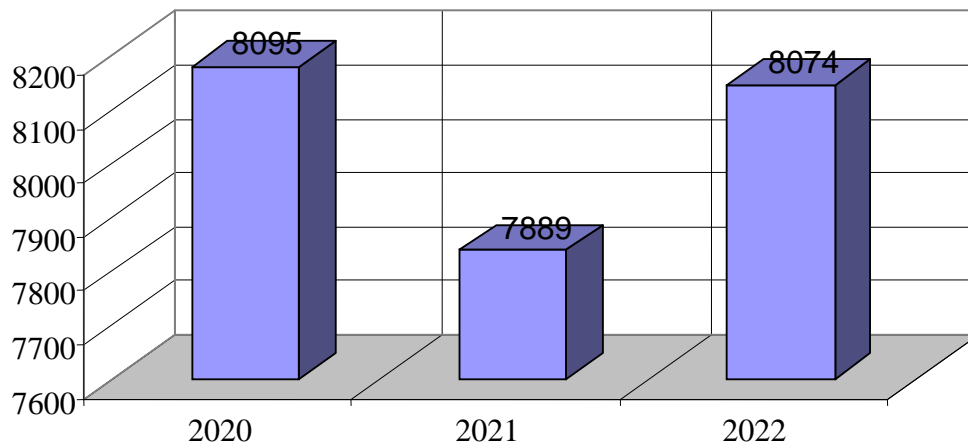


Рис. 2.6. Зміна основних засобів ТОВ «НВП Будресурс» за залишковою вартістю за 2020-2022 рр.

Проаналізуємо, як змінювався обсяг та склад основних фондів ТОВ «НВП Будресурс» протягом трьох років, з 2020 по 2022 рік, використовуючи фінансову звітність (табл. 2.8).

Дані таблиці 2.8 свідчать, що вартість будівель та споруд у 2022 році становила 5424 тис. грн. Відносно 2020 року вона зросла на 9,8%, а порівнюючи з 2021 роком - на 1,9%. Відносна маса будівель у 2022 році становила 67,2%. У 2022 році показник вартості машин та обладнання склав 1735 тис. грн.

По відношенню до 2020 року вона зменшилась на 420 тис. грн. (19,5%). Проте, відносно 2021 року цей показник збільшився на 190 тис. грн. (12,3%) у відсотковому співвідношенні.

Машини та обладнання у структурі основних фондів у 2022 році становили 21,5%. Вартість транспортних засобів підприємства у 2022 році складала 570 тис. грн.

Таблиця 2.8.

Динаміка обсягу, складу та структури основних засобів ТОВ «НВП Будресурс» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	2020	2021	2022
-----------	------	------	------

	тис. грн.	віднос на маса	тис. грн.	віднос на маса	тис. грн.	віднос на маса
Будівлі та споруди	4938	60,9	5322	67,5	5424	67,2
Машини та обладнання	2155	26,6	1532	19,6	1735	21,5
Транспортні засоби	661	8,2	594	7,5	570	7,1
Інші	341	4,3	442	5,4	345	4,2
Основні засоби, всього	8095	100	7889	100	8074	100

По відношенню до 2020 року даний показник зменшився на 92 тис. грн. (13,9%). Також, відносно 2021 року вона зменшилась на 24 тис. грн., що складає -4,0% у відсотковому співвідношенні. Транспортні засоби у структурі основних фондів у 2022 році склали 7,1%.

У 2022 році вартість інших основних фондів становила 345 тис. грн. Відносно 2020 року показник збільшився на 3 тис. грн. (1,2%). Однак, порівнюючи з 2021 роком - зменшився на 97 тис. грн., (-21,9%) у відсотковому співвідношенні.

Використовуючи фінансову звітність, ми проаналізуємо зміни у стані основних фондів компанії ТОВ «НВП Будресурс» протягом періоду з 2020 по 2022 рік. (табл. 2.9)

У 2022 році показник зносу основних фондів ТОВ «НВП Будресурс» становив 0,601. Це значення збільшилось на 0,012 або 2,1% відносно 2020 року. Проте, порівнюючи з 2021 роком, у 2022 році коефіцієнт зносу зменшився на 0,001, що відповідає -0,2%. Така негативна динаміка коефіцієнта у 2022 році по відношенню до 2021 року вказує на прискорене зношування основних засобів і вимагає впровадження нових.

У 2022 році показник придатності основних фондів ТОВ «НВП Будресурс» становив 0,498. Відносно 2021 року, він збільшився на 0,001 або 0,2%. Ця позитивна динаміка показує, що придатність основних засобів, що знаходяться в експлуатації, зростає.

Таблиця 2.9.

Динаміка показників стану основних засобів ТОВ «НВП Будресурс»
за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021
Показник зносу ОЗ	0,589	0,602	0,601	0,012	-0,001	2,1	-0,2
Показник придатності ОЗ	0,512	0,498	0,499	-0,013	0,001	-2,6	0,2

Використовуючи звітні дані, проведемо аналіз зміни показників, що відображають рівень наявності основних засобів у ТОВ «НВП Будресурс» протягом періоду з 2020 по 2022 рік (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 свідчить, що фондомісткість у ТОВ «НВП Будресурс» має негативну тенденцію протягом аналізованого періоду.

У 2022 році показник зменшився на 0,14 грн. (25,8%) по відношенню до з 2020 року, а також зменшився на 0,03 грн. (6,8%) відносно 2021 року. Ці негативні зміни вказують на те, що темпи зростання основних засобів відстають від темпів виручених коштів від реалізації товару. З іншого боку, фондоозброєність показує позитивні зміни протягом аналізованого періоду.

У 2022 році вона становила 126,15, що є збільшенням на 13,72 грн. або 12,2% відносно 2020 року, а також збільшилась на 8,4 грн. або 7,1% порівнюючи з 2021 роком.

Позитивні зміни показника вказують на те, що темпи зростання основних фондів перевищують темпи збільшення кількості працівників на підприємстві.

У той же час, частина основних засобів у загальному майні підприємства показує позитивну тенденцію протягом аналізованого періоду.

Динаміка показників забезпеченості основними активами ТОВ «НВП
Будресурс» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021
Фондомісткість, грн.	0,56	0,45	0,42	-0,14	-0,03	-25,8	-6,8
Фондоозброєність грн.	112,43	117,74	126,15	13,72	8,4	12,2	7,1
Частина ОЗ у майні	0,62	0,62	0,73	0,11	0,11	16,4	17,3
Частина активних ОЗ у їх загальній вартості	0,47	0,41	0,41	-0,08	0	-15,9	0,3

У 2022 році частка основних активів у майні ТОВ «НВП Будресурс» становила 0,8. Відносно 2020 року, цей показник збільшився на 0,1 або 16,4%.

Також, порівнюючи з 2021 роком, він зріс на 0,11 або 17,3%. Ці позитивні зміни вказують на те, що темпи зростання основних засобів перевищують темпи збільшення активів підприємства.

Протягом аналізованого періоду, частина активних основних засобів у їх загальній вартості відображає нерівномірну динаміку. У 2022 році, ця частка становила 0,4.

Позитивна тенденція показника свідчить про те, що темпи збільшення активної частки основних фондів перевищують швидкість зростання загальної вартості основних фондів.

Збільшення відсотку активних основних фондів у їх загальній вартості є чинником, що сприяє зростанню результативності експлуатації фондів (табл. 2.11).

Виручка від продажу продукції, тис. грн.	19150	23434	25684	5940	2250	34,1	9,6
Амортизація, тис. грн.	152	206	202	51	-3	33,3	-1,9
Коефіцієнт амортизаційної віддачі	139,269	125,315	139,811	0,542	14,696	0,3	11,5

Проведені дослідження результативності експлуатації основних засобів дають змогу резюмувати, що за період 2020-2022 років експлуатація основних засобів ТОВ «НВП Будресурс» була малоефективною.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «НВП БУДРЕСУРС»

3.1. Методи удосконалення управління бізнес-процесами підприємства

Успішна діяльність підприємства безпосередньо залежить від якісної

переформатування всієї системи керівництва, що включає встановлення працездатної організаційної архітектури, розробку системи планування, обліку та контролю, використання нових методів і форм менеджерських рішень, а також опис всіх ключових бізнес-процесів, що застосовуються на підприємстві.

Для того щоб покращити систему менеджменту бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс» необхідно розробити та поетапно реалізувати комплекс заходів.

Етапи удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс» можуть включати наступні кроки:

1. Аналіз і оцінка існуючої системи: ретельний огляд поточних бізнес-процесів та виявлення слабких місць і проблемних областей.
2. Визначення цілей та стратегії: встановлення мети удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів та розробка стратегії, яка допоможе досягти цих цілей.
3. Проектування нової системи: розробка концепції та проекту нової системи менеджменту бізнес-процесів, включаючи визначення оптимальних процесів та структури організації.
4. Впровадження та імплементація: поступове введення в дію оновленої системи менеджменту бізнес-процесів, включаючи навчання персоналу, встановлення нових процедур та використання технологій.
5. Моніторинг та оцінка: систематичне спостереження за роботою нової системи, збирання та оцінювання даних, оцінка її ефективності та здійснення необхідних корекцій.
6. Постійне вдосконалення: неперервне удосконалення системи менеджменту бізнес-процесів, відповідно до нових вимог, технологій та стратегічних цілей підприємства.

Також доцільно використовувати такі методичні підходи оптимізації бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс»:

Kaizen. Філософія постійного покращення, що спрямована на

залучення всіх співробітників до ідентифікації й впровадження малих покращень у процесах.

Total Quality Management (TQM). Підхід, що покладається на активне управління якістю на всіх рівнях організації, включаючи залучення співробітників, орієнтацію на потреби клієнтів та постійне покращення.

Lean-підхід. Орієнтація на усунення зайвих операцій, запасів, затрат та надлишкової складності в процесах з ціллю суттєвого покращення ефективності.

Business Process Management (BPM). Застосування методів, інструментів та платформ для моделювання, автоматизації, контролю та покращення бізнес-процесів з ціллю підвищення продуктивності та якості.

Методика швидкого аналізу рішення (FAST). Використовується для швидкого та систематичного оцінювання альтернативних рішень. Вона надає можливість структурувати та оцінювати ключові чинники, які мають вплив на рішення менеджерів.

Six Sigma. Використання статистичних методів для виявлення й усунення дефектів, помилок та неконсистентностей у процесах з ціллю отримання високоякісної продукції.

На нашу думку, основними напрямками покращення бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс» є реінжиніринг, перепроєктування бізнес-процесів та бенчмаркінг:

Реінжиніринг (Business Process Reengineering). Радикальна переробка процесів з ціллю отримання кардинальних поліпшень шляхом перегляду та перепроєктування поточних процесів.

Товариству НВП «Будресурс» рекомендується поетапна реалізація реінжинірингу бізнес процесів:

1. Проаналізувати поточні бізнес-процеси: здійснити оцінку всіх процесів на підприємстві, визначити їх ефективність, ідентифікувати проблемні зони та можливості для оптимізації.

2. Встановити цілі та показники: визначити чіткі задачі для

реінжинірингу бізнес-процесів, що мають спрямовуватися на покращення ефективності, зменшення витратної частини, зростання якісних показників продукції та задоволення потреб клієнтів. Встановити ключові показники продуктивності (KPIs), які допоможуть відстежувати прогрес ТОВ «НВП Будресурс».

3. Сформувати команду з експертів, які будуть відповідальні за реалізацію реінжинірингу процесів. Забезпечити їх знаннями та матеріальними активами.

4. Переосмислити процеси: визначити можливості для спрощення, автоматизації та усунення зайвих етапів. Розглянути можливості застосування інновацій.

5. На основі аналізу та переосмислення розробити нові оптимізовані бізнес-процеси ТОВ «НВП Будресурс». Врахувати кращі практики та стандарти відповідно до вашої галузі.

6. Ретельно спланувати впровадження нових процесів, включаючи навчання персоналу та комунікацію зі всіма зацікавленими сторонами.

7. Визначити ключові метрики та показники успішності для оцінки ефективності нових процесів ТОВ «НВП Будресурс». Вони повинні бути зорієнтовані втілення поставленої мети підприємства, таких як зниження витрат, підвищення якості, скорочення часу циклу тощо.

8. Провести оцінку ризиків та приділити увагу можливим перешкодам на шляху впровадження. Розробити план дій для управління ризиками та мінімізації впливу можливих перешкод.

9. Встановити ефективну систему зворотного зв'язку, яка дозволить залучити працівників ТОВ «НВП Будресурс» та інші зацікавлені сторони до процесу реінжинірингу.

10. Забезпечити постійну підтримку та нагляд за впровадженням нових процесів. Визначити відповідальних осіб або команди, які будуть відповідати за моніторинг та оцінку ефективності процесів після їх впровадження.

Перепроєктування бізнес-процесу (Business Process Redesign). Процес

оцінки та покращення існуючого бізнес-процесу з ціллю поліпшення ефективності, ефективності та результативності. Це процес удосконалення наявного процесу шляхом звернення уваги та направлення зусиль на його вдосконалення.

Зазвичай перепроєктування застосовують до діючих процесів, що на теперішній час працюють ефективно, але потребують певних змін через змінені клієнтські вимоги та. Основна перевага процесного перепроєктування в тому, що даний підхід дозволяє скоротити затрати, тривалість проходження процесу та знизити кількість помилок.

Бенчмаркінг. Являє собою постійний моніторинг та оцінка конкретного бізнес-процесу в порівнянні з кращим процесом ведучого підприємства з ціллю збору інформації.

Бенчмаркінг сприятиме підприємству у встановленні чіткої цілі свого удосконалювання і визначити завдання щодо поліпшення роботи. Проведення бенчмаркінгу може сприяти розвитку ТОВ «НВП Будресурс» та поліпшенню системи менеджменту бізнес-процесів.

За думкою фахівців, наразі бенчмаркінг є найпоширенішим методом управління бізнесом у корпораціях. Ця популярність пояснюється просто: бенчмаркінг є ефективним інструментом для покращення результатів шляхом вивчення та прийняття передових практик інших компаній.

На сьогоднішній день існує різна методика виконання бенчмаркінгу, проте основні принципи застосування цього підходу є загальними. Серед них найбільш відома поетапна модель: проектування, дослідження, оцінки та адаптації. Компанія, яка вирішила скористатися бенчмаркінговим підходом, може очікувати наступні результати:

- покращене розуміння того, що компанія робить і наскільки успішно вона це робить;
- зосередження організації на найкращих зовнішніх практиках та досвіді.

Процес застосування бенчмаркінгу включає чотири послідовні кроки:

1. Детальне вивчення наявних бізнес-процесів.
2. Оцінка бізнес-процесів кращих компаній.
3. Порівняльний аналіз внутрішніх процесів з оцінкою процесів інших компаній.
4. Проведення відповідних коригувань для зменшення відриву і покращення процесів.

Досвід високорозвинених країн показує, що бенчмаркінг виконується за певною методологією. Він розпочинається з аналізу внутрішнього середовища підприємства, тобто з самого себе.

На першому етапі визначаються головні чинники успіху. Наприклад, якщо компанія спеціалізується на продажу побутової техніки, КФУ можуть включати такі аспекти, як якість товару, конкурентоспроможна ціна і високий рівень гарантійного обслуговування. Другим кроком є знаходження компанії-еталона. Після цього найбільш важливим етапом є збір інформації, включаючи використання різних методів, для отримання необхідних даних. Після цього настає етап аналізу отриманої інформації. Важливо зазначити, що не має мови про просте копіювання чужих досягнень.

Використання бенчмаркінгу допомагає компаніям вирішувати свої внутрішні проблеми в бізнесі. Бенчмаркінг можна застосовувати в організації як самостійно, так і залучаючи зовнішніх консультантів

У компанії ТОВ «НВП Будресурс» є можливість застосовувати різні типи бенчмаркінгу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1.

Типологія бенчмаркінгу

Тип бенчмаркінгу	Опис	У яких випадках застосовувати	Труднощі при застосуванні
Внутрішній	Порівняння різних способів здійснення схожих дій всередині підприємства з метою знайти найбільш успішний метод, що ефективно виконується в організації.	Після отримання знань про бенчмаркінг. Перед його проведенням.	Для успішної реалізації даного завдання потрібно мати глибокі знання в теоретичній сфері. Особливо важливим є розробка стратегії всередині системи.
Ринковий	Аналіз та порівняння методів виконання певних видів діяльності в рамках підприємства з методами, які використовуються конкурентами для виконання схожих дій.	Бенчмаркінг - це необхідна складова стратегії, що використовується постійно. Він може бути здійснений у рамках співробітництва та обміну інформацією з конкурентами, або без їх участі.	Завдання аналізу стає важким, оскільки отримати достовірну інформацію стає непросто.
Об'єднаний асоціативний	Можна описати таким чином: кілька організацій, незалежно від того, чи є вони конкуруючими, заключають угоду про обмін даними в рамках закритої групи, відомої як бенчмаркінговий альянс.	Коли ми говоримо про партнерів, що відповідають вимогам та очікуванням, які ми встановлюємо.	Дозволяє отримати інформацію тільки про тих учасників групи, які можуть не застосовувати оптимальні методи або найефективніші практики.
Процесовий	Дослідження методів побудови бізнес-процесів, яке зазвичай проводиться в організаціях, що не є безпосередньо конкуруючими, але мають схожі ключові бізнес-процеси.	Для встановлення системи, яка буде постійно відстежувати та впроваджувати передові практики.	Вимагає креативного мислення.
Довгостроковий	Процес, який включає систематичну оцінку альтернатив, впровадження стратегій і покращення показників продуктивності, заснований на аналізі кращих прикладів конкурентів.	З ціллю вдосконалення ведення бізнесу в організації, для постійно контролю.	Вимагає креативного мислення.

Бенефіти застосування бенчмаркінгу включають:

- зменшення ризику невдач при реалізації проектів;
- уникнення багатьох помилок підприємців;
- зниження тимчасових і фінансових витрат на розвиток особистих навичок через проведення експериментів.

- формування внутрішньої команди консультантів у підприємства, що дозволяє отримати досвід з проведення організаційних змін та створює підґрунтя для майбутнього покращення організування та мереджменту з власних ресурсів.

Таким чином, для успішної реалізації системи бенчмаркінгу в компанії ТОВ «НВП Будресурс» необхідно:

- неперервно просувати ТОВ «НВП Будресурс» вперед, шукати шляхи для поліпшення його становища і зміцнення на зовнішніх ринках;

- постійно підвищувати планові цілі, не задовольнятися лише базовими показниками;

- у процесі зниження витрат і забезпечення якості не забувати про задоволення та обслуговування клієнтів;

- уникати широкомасштабного застосування бенчмаркінгу для всієї системи, оскільки це може бути дорогим і вимагати багато часу. Краще почати з вибору одного або декількох процесів, які являються часткою системи, і працювати над ними спочатку, перш ніж перейти до наступних частин системи;

- вибір процесу для бенчмаркінгу повинен бути зроблений таким чином, щоб він був відповідний стратегії підприємства, сприяв досягненню його цілей і не перешкоджав іншим ініціативам, які вже започатковані;

- при виборі об'єкта для бенчмаркінгу, слід обрати той, який може бути чітко вимірний і має відповідальних осіб, що займаються ним.

- важливо мати чітке розуміння власного процесу, який піддаватиметься вдосконаленню, а також його параметрів.

Впровадження реінжинірингу, перепроєктування бізнес-процесів і

бенчмаркінгу може матиме позитивний вплив на результативність діяльності ТОВ «НВП Будресурс»:

Підвищення ефективності. Ці методи дозволять ідентифікувати та усунути непотрібні операції, зайві витрати та затримки, що приведе до збільшення продуктивності та зниження витрат ТОВ «НВП Будресурс».

Покращення якості. Аналіз та перепроєктування бізнес-процесів сприятиме виявленню та виправленню слабких місць, що допоможе підвищити якість продукції та наданих послуг ТОВ «НВП Будресурс».

Збільшення конкурентоспроможності ТОВ «НВП Будресурс». Застосування бенчмаркінгу дозволить порівняти показники підприємства з найкращими практиками галузі та приймати заходи для досягнення та перевищення їх, що збільшить конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Швидше реагування на зміни. Реінжиніринг та перепроєктування бізнес-процесів дозволяють створити гнучкі, адаптивні системи ТОВ «НВП Будресурс», які зможуть швидко реагувати на зміни в економічному оточенні та вимоги клієнтів.

Ці підходи допомагають ідентифікувати нові можливості для розвитку бізнесу ТОВ «НВП Будресурс», виявляти потенціал для інновацій та змін.

3.2. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів ТОВ «НВП Будресурс»

Після проведеної діагностики ТОВ «НВП Будресурс» та оцінки поточного рівня розвитку його техніко-технологічної бази обґрунтовано вибір напрямку удосконалення його бізнес-процесів.

Отже, політика ТОВ «НВП Будресурс» повинна бути направлена, перш за все, на реінженіринг бізнес процесів, що потребує впровадження нововведень в сфері виробництва.

А також на перепроєктування існуючих бізнес-процесів, що пов'язано,

відповідно, з модернізацією існуючого виробничого обладнання на підприємстві.

Такий захід призведе до розширення асортименту продукції підприємства, в свою чергу, що підвищить ефективність господарської діяльності ТОВ «НВП Будресурс».

Тому технічне оновлення підприємства з застосуванням інновацій в технологіях виробництва повинне стати першочерговим завданням ТОВ «НВП Будресурс».

ТОВ «НВП Будресурс» займається виробництвом вапна, гіпсу, будівельних виробів з бетону.

Зважаючи на достатньо високий попит на вироби з бетону ТОВ «НВП Будресурс», на підприємстві доцільно розширити асортимент даної продукції.

Отже, нами запропоновано відкрити лінію по виготовленню тротуарної плитки. У рамках інвестиційного проекту передбачається безперервне функціонування виробництва, а нове технічне обладнання буде розміщено на незайнятих майданчиках.

Впровадження проекту забезпечить зростання обсягів виробництва та розширить асортимент продукції, яку виготовляє підприємство..

Планується поступовий приріст об'ємів виробництва, пов'язаних з ростом попиту на продукцію підприємства.

Однак, вартість готової продукції, нормативи витрат матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів, ціни на закупівлю цих ресурсів і кількість персоналу зазнають змін лише одноразово - при переході на нове обладнання.

Період, протягом якого буде відбуватися збільшення обсягів виробництва, становить 5 років.

Цей період, який може бути розглянутий з умовної точки зору, можна вважати терміном реалізації проекту.

Для втілення запропонованого проекту необхідно придбати нове

технологічне обладнання, його транспортування та монтаж, що передбачає вкладення інвестицій у основні активи. Вкладення інвестицій у основні активи буде здійснюватися протягом звітного року, який прийнято за початковий рік реалізації проекту.

Вихідні дані для розрахунку обсягу інвестицій. відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Інформація щодо інноваційного проекту ТОВ «НВП Будресурс»

Показники	Значення
Вартість нового устаткування, тис. грн.	1815
Витрати налогістику, виражені у % від ціни устаткування	10
Витрати на установку нового обладнання, виражені у % від ціни устаткування	8
Витрати на проектування приміщення, у % від ціни устаткування	9
Норма амортизації для устаткування, % у % від ціни устаткування	17
Приріст об'єму виробництва, % щороку	5
Приріст нормативів витрат на матеріальні ресурси та палива, %	3
Приріст цін закупівлі матеріальних ресурсів та палива, %	3
Зміна чисельності персоналу, %	3

Успішне впровадження інноваційних проектів залежить від наявності необхідних фінансових ресурсів, що залишається важливим завданням для конкретного підприємства.

У рамках проекту технічного оновлення передбачено, що починаючи з 1 січня першого року реалізації інвестиційного проекту, нове обладнання буде введено в експлуатацію.

Зростання об'ємів виробництва, підвищення вартості матеріалів та палива та інші ресурси, а також зміна витратних нормативів цих ресурсів призводять до приросту витрат на оборотні активи.

З огляду на постійне збільшення об'ємів виробництва, зростатиме необхідність в сировинних компонентах, матеріальних ресурсах, інших елементах ТМЗ.

Отже, необхідно визначити величину капіталовкладень за кожен рік виконання проекту.

В роботі проведено розрахунки обсягу капіталовкладень на збільшення резервів ТМЗ (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Визначення обсягу капіталовкладень на розширення запасів ТМЗ по роках інвестування, тис. грн.

Показник	2023	2024	2025	2026	2027
Капіталовкладення на матеріальні запаси	145,35	76,7	79,76	82,96	86,27
Капіталовкладення на оновлення резервів допоміжних ресурсів	6,73	3,54	3,7	3,84	3,99
Капіталовкладення на оновлення резервів палива	17,5	9,23	9,6	9,99	10,38
Капіталовкладення на оновлення резервів запчастин	7,49	–	–	–	–
Загалом	177,07	89,48	93,06	96,78	100,65

Загальний обсяг інвестицій у початковий рік реалізації проекту (K0) відповідає обсягу капітальних вкладень в основні засоби. Загальна сума капіталовкладень у першій, другій та наступних роках виконання проектного плану відповідає обсягу інвестицій у поповнення товарно-матеріальних запасів.

Інноваційним проектом передбачено, що фінансовими ресурсами інноваційного проекту є кошти, запозичені через механізм проектного фінансування.

Передбачається, що сумарний обсяг капіталовкладень в основні

засоби складає 1815,00 тис. грн.

Розраховані значення обсягу потрібних капіталовкладень відображено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Розрахунок обсягу інвестицій, тис. грн.

Напрямки капіталовкладень	Роки					
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Інвестиції в основні засоби	1815,00	-	-	-	-	-
Інвестиції на поповнення ТМЗ	-	177,07	89,48	93,06	96,78	100,6
Всього інвестицій	1815,00	177,07	89,48	93,06	96,78	100,6

Обсяг реалізованої продукції визначається за роками реалізації проекту з урахуванням варіації виробництва продукції в натуральних показниках і зміни цін на неї.

Результати розрахунку обсягу реалізованої продукції за період реалізації проекту наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5.

Виручка від реалізації за роками реалізації проекту

Роки	2023	2024	2025	2026р.	2027р.
Кількість виробленої продукції, кв. м.	30,72	31,13	32,7	33,4	35,05
Ціна одиниці продукції, (кв.м.), грн.	279,61	289,49	290,02	298,26	294,71
Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	8589,32	9011,85	9483,72	9961,76	10329,48

Будівельну продукцію відносять до категорії витратних ресурсів, що призводить до необхідності у оновленні запасів.

Додатково, швидка окупність та вигідність виробництва є однією з головних причин.

Загальновиробничі витрати, загальногосподарські затрати і затрати на

продажі обчислюються відповідно з урахуванням коливання обсягу виробленої продукції ТОВ «НВП Будресурс» (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Кошторис виробничих витрат і витрат на реалізацію, тис. грн.

Статті витрат	Витрати за роками				
	2023	2024	2025	2026р.	2027р.
Сировина, основні матеріали	4146,44	4312,44	4385,56	4506,26	4685,07
Допоміжні матеріали	128,13	133,17	135,43	139,23	144,61
Паливо технологічне	409,85	419,62	420,17	425,12	435,3
Енерговитрати	317,82	327,88	331,06	337,35	348,12
Оплата праці	176,67	179,62	178,56	179,25	182,07
Амортизація основних фондів	559	557,22	528,4	509,18	498,75
Загальновиробничі витрати	626,46	631,49	622,46	619,81	624,51
Загальногосподарські	939,54	947,23	933,56	929,74	936,89
Витрати на збут	432,64	435,91	429,74	427,98	431,31
Разом	7736,53	7944,57	7965,32	8073,00	8285,41

Як видно з проведених розрахунків всі складові кошторису виробничих витрат і витрат на реалізацію за час існування даного інвестиційного проекту зростуть.

Визначення прогнозованих показників успішності проекту з виготовлення тротуарної плитки ТОВ «НВП Будресурс» наведено в таблиці 3.7.

Як видно з проведених розрахунків прогнозні розміри чистого прибутку від реалізованої продукції зростають з 852,79 тис. грн. в 2023 році до 2044,07 тис. грн. в 2027 році.

Відповідно розмір дисконтованого грошового потоку має тенденцію до збільшення.

Окупність проекту при ставці дисконтування 12% відбувається в третій рік існування проекту.

Дані показники свідчать про ефективність пропонованого проекту

виробництва керамічної плитки товариства з обмеженою відповідальністю «НВП Будресурс».

Таблиця 3.7.

Прогнозні показники ефективності проекту, тис. грн.

Роки	2023	2024	2025	2026	2027
Обсяг реалізованої продукції	8589,32	9011,85	9483,72	9961,76	10329,48
Витрати на виробництво и збут продукції	7736,53	7944,57	7965,32	8073,00	8285,41
Чистий грошовий потік	852,79	1067,28	1518,40	1888,76	2044,07
Коефіцієнт дисконтування, 12%	0,889	0,789	0,721	0,640	0,571
Дисконтований грошовий потік	758,13	842,08	1094,77	1208,81	1167,16

Однією з передумов успішного виконання проекту ТОВ «НВП Будресурс» є чіткий контроль за його здійсненням. Основною метою процесу контролю за виконанням проекту є превентивні дії, що здійснюються на основі менеджерських рішень для зменшення небажаних наслідків відхилень для результативності проекту.

Процеси контролю проекту в ТОВ «НВП Будресурс» повинні включати:

- визначення контрольних точок: Це визначення конкретних місць у процесі реалізації проекту, де будуть здійснюватись перевірки і оцінки;
- збір і аналіз інформації: Регулярний збір даних про виконання впровадження проекту. Це включає збір звітів, відстеження прогресу, оцінку виконання завдань і виявлення відхилень;
- порівняння з планом: Порівняння фактичних результатів з планованими показниками, що дозволяє виявити відхилення та визначити причини;
- виявлення відхилень і вирішення проблем: Виявлення будь-яких відхилень від плану або критеріїв контролю та прийняття заходів для їх

вирішення. Це може включати корекцію розкладу, ресурсів, комунікації або будь-яких інших аспектів проекту;

- звітність і комунікація: Регулярне повідомлення про результати контролю проекту, звітності стейкхолдерам та зацікавленим сторонам про стан виконання проекту та виявлені відхилення;

- коригування плану: На основі результатів контролю проекту можуть бути внесені зміни до плану проекту, в тому числі зміни розкладу, бюджету, ресурсів або стратегії виконання.

Керівництву ТОВ «НВП Будресурс» необхідно постійно стежити за виконанням проекту. На основі отриманих даних необхідно аналізувати ситуацію та робити висновки щодо майбутнього проекту в цілому і його окремих складових.

У випадку, коли планувальний графік проекту розроблений з використанням відповідних програмних продуктів, рекомендується також використовувати ту ж саму платформу для контролю результатів. Це сприятиме більшій гнучкості в управлінні проектом і дотриманню системного підходу до проектного менеджменту.

Керівництву товариства «НВП Будресурс» в управлінні пропонованим проектом відкриття додаткової лінії з виробництва тротуарної плитки рекомендується застосування методів моніторингу практичної реалізації робіт, таких як метод експрес контролювання. Цей метод дозволяє відстежувати лише ключові точки завершення базових робіт, визначаючи ступінь завершення проектних робіт.

Тобто контроль розпочинається після фактичного завершення роботи. Для цього використовується спосіб експрес контролювання, який має на меті аналіз проміжкових станів завершення робіт. Цей метод є більш складним, оскільки вимагає, щоб менеджер оцінював відсоток виконання завдань, що заплановані.

У ТОВ «НВП Будресурс» може з'явитися потреба у контролі витрат через фактори, які можуть спричинити можливі перевитрати в проектному

бюджеті. Контроль вартості має на меті управління змінами з метою мінімізації небажаних наслідків цих факторів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. Сучасна організаційна система менеджменту підприємства базується на ідеї керування шляхом бізнес-процесів, що можна пояснити простіше. Головна концепція цього підходу у прирості результативних показників діяльності компанії, а також оптимізації її робочих процесів. В сучасному світі термін "бізнес-процес" широко використовується і має велике значення.

Організації використовують підхід управління шляхом бізнес-процесів, щоб краще контролювати та оптимізувати ці процеси. Вони аналізують, як кожен процес працює, і шукають способи покращити його ефективність, якість та швидкість виконання. Головна перевага цієї методики, що вона дає змогу компанії більш гнучко реагувати на зміни у ринкових умовах та швидко адаптуватись до нових вимог і викликів. Крім того, впровадження управління бізнес-процесами сприяє зменшенню затрат, покращенню якісних показників, а також збільшенню задоволення клієнтів.

Отже, сучасна організаційна система управління підприємством націлена на досягнення кращої продуктивності та ефективності шляхом оптимізації бізнес-процесів, що є важливим інструментом в сучасному бізнес-середовищі.

2. Сьогодні ТОВ «НВП Будресурс» є компанією, яка спеціалізується на виробництві будівельних матеріалів, таких як вапно, гіпс, вироби з бетону, а також на будівництві житлових будинків та комерційних споруд.

3. Необоротний капітал підприємства відображав непостійну тенденцію протягом аналізованого періоду, зростаючи у 2022 році. Головним фактором, що сприяло збільшенню необоротного капіталу в 2022 році, було значне збільшення капітальних витрат на засоби виробництва.

Протягом аналізованого періоду оборотний капітал підприємства

показував негативну динаміку. Зменшенню оборотного капіталу в 2022 році відігравали істотну роль такі фактори, як зменшення запасів товарів, зменшення дебіторської заборгованості за готову продукцію, виконані роботи, обслуговування, зменшення дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом, зменшення наявності грошей та їх еквівалентів, а також зниження витрат на майбутні періоди.

4. Протягом періоду з 2020 по 2022 роки власний капітал підприємства проявляв непостійну тенденцію зі збільшенням в 2022 році порівняно з 2021 роком.

Протягом цього періоду підприємство не мало жодних довгострокових зобов'язань, що означає відсутність великих зобов'язань на довгий термін. Однак, поточні зобов'язання та фінансові забезпечення підприємства показували негативну тенденцію протягом аналізованого періоду. Це може вказувати на зростання короткострокових зобов'язань або на недостатню спроможність погашати поточні зобов'язання.

Протягом періоду з 2020 по 2022 роки фінансування основного та оборотного капіталу у ТОВ "НВП Будресурс" проводилося переважно за рахунок власних коштів, як і використання внутрішніх резервів компанії. Крім того, для забезпечення фінансування потреб підприємства використовувалися короткострокові позики, які надавалися зовнішніми джерелами фінансування.

5. У 2021 році підприємство зазнало фінансових втрат на суму 416 тис. грн. Однак у 2022 році його фінансовий стан покращився, і воно заробило прибуток до оподаткування на суму 210 тис. грн.

Після дослідження фінансового стану ТОВ "НВП Будресурс" за період з 2020 по 2022 роки ми можемо зробити висновок, що підприємство відчуло покращення своєї фінансової ситуації. Протягом цього періоду виявлені резерви, які забезпечують йому можливість працювати стабільно і безперебійно на ринку.

6. В результаті проведеного аналізу результативності використання

основних засобів ТОВ "НВП Будресурс" у період з 2020 по 2022 роки можна зробити висновок, що на підприємстві основні засоби використовувались недостатньо ефективно протягом аналізованого періоду.

7. Отже, для ТОВ "НВП Будресурс" важливо зосередитись на політиці управління, спрямованій на вдосконалення виробничих бізнес-процесів і модернізацію виробничого обладнання. На нашу думку, проведення реінжинірингу та перепроєктування бізнес-процесів із застосуванням бенчмаркінгового підходу суттєво покращить результативність діяльності ТОВ "НВП Будресурс".

Тобто, для подальшого розвитку ТОВ "НВП Будресурс" необхідно активно впроваджувати інноваційні технології та здійснювати технічне оновлення існуючого устаткування.

8. Зважаючи на значний попит на продукцію ТОВ «НВП Будресурс», доцільним є розширення виробництва з метою збільшення товарного асортименту. У рамках інвестиційного проекту запропоновано встановлення додаткової лінії для виготовлення тротуарної плитки. Передбачається безперервне функціонування виробництва, а нове технічне обладнання буде розміщено на незайнятих майданчиках. Сумарний обсяг капіталовкладень в основні засоби складе 1815,00 тис. грн.

Провівши розрахунки з використанням всіх методичних підходів було встановлено, що прогностні розміри чистого прибутку від реалізованої продукції зростуть з 852 тис. грн. в 2023 році до 2044 тис. грн. в 2027 році. Відповідно розмір дисконтованого грошового потоку має тенденцію до збільшення. Окупність проекту при ставці дисконтування 12% відбудеться в третій рік існування проекту. Дані показники свідчать про ефективність пропонованого проекту з виробництва тротуарної плитки в ТОВ «НВП Будресурс».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аббакумов С.Л. Бізнес-аналіз інформації. Статистичні методи: підручник. Київ. 2009. 374 с.
2. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємств. *Вісник ТНЕУ*. 2008. № 1. С. 69-78.
3. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ. 2012. 381 с.
4. Бойчук Н. Я., Орел В.В. Оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 173-180.
5. Буяк А.Є. Операційний менеджмент: посіб. Тернопіль. 2015. 483 с.
6. Банщиков П.Г., Гордієнко В.М., Скитьова Г.С. Управління бізнес-процесами підприємства: навч. посіб. Київ. 2010. 283 с.
7. Гончарук П. А. Конкурентоспроможність – необхідна умова функціонування підприємства. *Держава та регіони*. 2014. № 2. С. 62-65.
8. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ. 2017. 238 с.
9. Данченко О.Б., Белова О.І., Сафар Х.М. Основні аспекти управління якістю діяльності підприємства торгівлі. *Вчені записки університету*. 2019. № 2. С. 169-175.
10. Демченко Б. А., Кудрицька. Ж. В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. №23. С. 71-74.
11. Ільчук В., Шпомер Т. Проблеми моделювання інноваційно-інвестиційних систем відновлювальної сфери економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 4. С. 7-15.
12. Карлова О.А., Плотницька С. І., Гнатенко М. К. Основи

менеджменту і маркетингу: підручник. Харків. 2016. 228 с.

13. Кондратюк О.М., Пшеничний В.І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. №26. С. 90-94.

14. Колосов А. М., Коваленко О. В., Кучеренко С. К., Бикова В. Г. Економічне управління підприємством: навч. посіб. Староб. 2015. 352 с.

15. Кропива Т. І. Використання бенчмаркінгу в управлінні виробничими підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 1. С. 174–177.

16. Круш П. В., Орлюк Ю.В. Теоретичні основи управління матеріальними запасами підприємств. *Економічний вісник Національного технічного університету України*. 2017. № 14. С. 239-245.

17. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: підручник. Київ. 2007. 464 с.

18. Лаврук В.В., Лаврук О.С. Управління мотивацією інноваційної діяльності. *Науковий вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького*. 2012. №1. С. 376-381.

19. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Реінжиніринг бізнес-процесів: навч. посіб. у схемах і таблицях. Харків. 2009. 80 с.

20. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: монографія. Харків. 2012. 314 с.

21. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник. Харків. 2014. 848 с.

22. Малько К.С. Інвестиційна привабливість, чинники її формування в сучасних умовах. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 3. С.100-105.

23. Молоканова В.М. Методологія, методи та засоби проектного менеджменту: підручник. Дніпропетровськ. 2010. 136 с.

24. Навольська Н. В. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 79-82.

25. Немченко В.В. Ризики інноваційно-інвестиційної діяльності підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2015. №4. С. 73-79.

26. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посіб. Рівне.

2014. 158с.

27. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент: підручник. Київ. 2015. 563 с.

28. Реверчук С. К., Творидло О. І. Формування соціально-орієнтованого фінансового бізнесу в Україні. Ефективна економіка. 2022. № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/op=1&z=10270>

29. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підруч. Харків. 2021. 208 с.

30. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ. 2017. 312 с

31. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ. 2012. 295 с.

32. Фролова Л.В., Роженко О.В. Управління підприємством на основі забезпечення його економічної безпеки: монографія. Кривий Ріг. 2018. 210 с.

33. Харченко Ю. А. Напрями вдосконалення операційної системи підприємств нафтогазової галузі. Ефективна економіка. 2022. № 2. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=10031>

34. Хохлов М. П., Лола Ю. Ю. Логістично-реінжиніринговий підхід до управління матеріальними ресурсами підприємства: монографія. Харків. 2012. 187 с.

35. Череп А. В., Олейнікова Л. Г., Череп О. Г. та ін. Управління інноваційним розвитком підприємств на основі реінжинірингу: монографія. Запоріжжя. 2009. 270 с.

36. Чернов С.К., Малий В.В. Управління проектами: навч. посіб. Миколаїв. 2010. 370 с.

37. Швиданенко Г.О., Приходько Л.М. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. Київ. 2012. 487с.

38. The official site of OpenAI (2023), «ChatGPT: Optimizing Language Models for Dialogue», URL: <https://openai.com/blog/chatgpt/>(датазвернення: 19.05.2023)

39. Vahanian, Alec, et al. "2021 ESC/EACTS Guidelines for the management of valvular heart disease: developed by the Task Force for the

management of valvular heart disease of the European Society of Cardiology (ESC) and the European Association for Cardio-Thoracic Surgery (EACTS)." *European heart journal* 43.7 (2022): 561-632.

40. Getz, Donald. "Event management." *Encyclopedia of Tourism Management and Marketing*. Edward Elgar Publishing, 2022. 144-147.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Прогноз грошових потоків проекту з виготовлення тротуарної плитки, тис. грн.



Найменування показника	Роки					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I. Інвестиції:						
в основні фонди	1901,4	0	0	0	0	0
на поповнення ТМЗ	0	160,97	81,35	84,6	87,98	91,5
II. Приріст прибутку від реалізації продукції	0	434,04	1205,09	2091,46	3087,59	4208,44
III. Приріст податку на прибуток	0	78,12	216,92	376,46	555,76	757,52
IV. Приріст чистого прибутку (IV = II - III)	0	355,92	988,17	1715	2531,83	3450,92
V. Приріст амортизації ОЗ	0	388,48	310,78	248,62	198,9	160,22
у тому числі: залишкова вартість устаткування	0	-	-	-	-	63,65
VI. Позитивний грошовий потік	0	744,39	1298,96	1963,62	2730,73	3674,78
VII. Чистий грошовий потік	-1901,4	583,41	1217,62	1879,02	2642,75	3583,28
Коефіцієнт дисконтування (12%)	1	0,893	0,797	0,712	0,636	0,567
VIII. Дисконтований грошовий потік	-1901,4	520,99	970,44	1337,86	1680,79	2031,72
Накопичений дисконтований грошовий потік	-1901,4	-1380,47	-410,04	927,83	2608,62	4640,34
Дисконтований негативний грошовий потік	1901,4	143,75	64,83	60,24	55,96	51,88
Дисконтований позитивний грошовий потік	0	664,74	1035,28	1398,1	1736,75	2083,6

