

**Міністерство освіти і науки України  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
Факультет менеджменту і маркетингу  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМПІСІЇ**

**Завідувачка кафедри,  
д.держ.упр., проф.**

\_\_\_\_\_ **Наталія БОНДАРЧУК**  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ  
ПІДПРИЄМСТВА»**

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

**Здобувачка**

**Тетяна ЯРОХОВИЧ**

**Науковий керівник,  
к.е.н., доцентка**

**Леся МЕЛЬНИК**

**Дніпро – 2024**

**ДНПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Факультет** менеджменту і маркетингу  
**Кафедра** менеджменту, публічного управління та адміністрування  
**Спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**Освітня-професійна програма: «Менеджмент»**  
**Освітній ступінь: «Магістр»**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Зав. кафедри** \_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи**

**Ярохович Тетяні Анатоліївні**

**1. Тема роботи:** «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства»

**Науковий керівник:** Мельник Леся Леонідівна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом ректора ДДАЕУ від «\_\_» \_\_\_\_\_ 202\_\_ р. № \_\_\_\_\_.

**2. Термін подання здобувачем роботи:** \_\_\_\_\_.

**3. Вихідні дані до роботи:** звітна документація про діяльність підприємця Ярохович Наталії Іванівни за період 2018-2022 роки, аналітичні дослідження, публікації за темою кваліфікаційної роботи.

**4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити).** 1. Загальні підходи управління бізнес-процесами. 2. Аналіз поточного стану діяльності підприємця Ярохович Н.І. 3. Напрямки вдосконалення управління збутовою політикою .

**5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)**

1. Визначальні риси бізнес-процесу 2. Спрощена схема управління бізнес-процесом 3. Структура бізнес-процесів суб'єкту дослідження. 4. Загальна інформація про діяльність підприємця Ярохович Н.І. 5. SWOT-аналіз підприємницької діяльності. 6. Стратегія фінансування запропонованого проекту. 7. Визначення показників ефективності проекту. 8. Очікувана прибутковість на 2024-2026 роки.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми і об'єкту досліджень в роботі, визначення завдань і плану робіт	Жовтень 2022	
2	Робота з літературними джерелами. Написання першого розділу роботи	Листопад 2022-квітень 2023	
3	Аналіз виробничо-економічної діяльності господарства та опрацювання другого розділу роботи	Травень-серпень 2023	
4	Опрацювання і оформлення третього розділу	Вересень 2023	
5	Робота над висновками та пропозиціями	Грудень 2023	
6	Підготовка до захисту роботи	Січень 2024	

Здобувачка \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

Наковий керівник \_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

**Тема:** «Удосконалення управління бізнес-процесами підприємства»

**Кваліфікаційна робота містить:** 75 с., 13 рис., 29 табл., 6 додатків, 67 літературних джерел.

**Об'єкт дослідження:** процес управління бізнес-процесами.

**Предмет дослідження:** удосконалення комплексу заходів з управління бізнес-процесами, які направлені на підвищення дохідності підприємця Ярохович Н.І.

**Метою роботи** є дослідження теоретично-практичних аспектів управління бізнес-процесами в сфері підприємницької діяльності.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі з метою досягнення визначених цілей були використані такі дослідницькі методи: монографічний та статистичні методи; SWOT-аналіз; метод аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний метод. Також була використана програма Microsoft Excel для обробки показників в ході дослідження.

Практичне значення проведених досліджень зосереджене в розробці та впровадженні в діяльність проектних розрахунків по вдосконаленню збутової політики. Застосування проектного підходу в отриманих результатах дають можливість вдосконалити управління діяльністю, що забезпечить підприємцю Ярохович Н.І можливість працювати ефективніше, що підтверджується представленими розрахунками. Отримані результати кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність підприємця Ярохович Наталії Іванівни Синельниківського району Дніпропетровської області.

## КЛЮЧОВІ СЛОВА

Удосконалення управління, операційна діяльність, бізнес-процеси, конкурентні переваги, бізнес-ідея.

## KEYWORDS

Management improvement, operations, business processes, competitive advantages, business idea.

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ	7
1.1. Сутнісна характеристика поняття бізнес-процес	7
1.2. Управління бізнес-процесами та його можливості в удосконаленні діяльності підприємства	12
1.3. Сучасні інструменти управління бізнес-процесами	17
Висновки до розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ ЯРОХОВИЧ НАТАЛІЯ ІВАНІВНА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження	26
2.2. SWOT-аналіз діяльності підприємця Ярохович Н.І.	31
2.3. Обґрунтування перспектив оптимізації бізнес-процесів на основі проведеного аналізу діяльності	38
Висновки до розділу 2	45
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ	46
3.1. Управління як фактор удосконалення операційної діяльності в комерційному підприємстві	46
3.2. Обґрунтування, розробка і оцінка проекту вдосконалення збутової політики	56
3.3. Очікувані результати впровадження запропонованого бізнес-проекту	62
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	76

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В умовах ринкової економіки конкуренція вимагає, щоб підприємства забезпечували високий рівень задоволеності клієнтів, постійно підвищували ефективність внутрішніх бізнес-процесів і рентабельність.

Управління бізнес-процесами допомагає організаціям адаптуватися до змін в середовищі, реагувати на конкурентний тиск, покращувати якість послуг та продуктів, а також ефективно використовувати свої ресурси.

Тому сьогодні особливо вагомим стає спрямованість підприємства на бізнес-процеси. Важливістю набуває оптимізація внутрішніх бізнес-процесів і їхнє адаптування до змін у зовнішньому середовищі.

Розуміння сутності бізнес-процесу дозволяє організаціям ефективно вдосконалювати та оптимізувати свою діяльність, щоб досягати бажаних результатів та відповідати змінам в бізнес-середовищі.

**Об'єкт дослідження:** процес управління бізнес-процесами.

**Предмет дослідження:** удосконалення комплексу заходів з управління бізнес-процесами, які направлені на підвищення дохідності підприємця Ярохович Н.І.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження теоретично-практичних аспектів управління бізнес-процесами в сфері підприємницької діяльності.

**Суб'єкт дослідження:** підприємець Ярохович Наталія Іванівна Синельниківського району Дніпропетровської області.

**Мета кваліфікаційної роботи:** дослідження теоретичних і практичних аспектів консультування бізнес-процесів аграрного підприємства.

Для досягнення наголошеної мети були намічені такі **завдання:**

- узагальнити теоретично-методичні засади управління бізнес-процесами;
- виконати аналіз підприємницької діяльності суб'єкта дослідження;
- обґрунтувати заходи удосконалення управління бізнес-процесами, впровадження нових бізнес-ідей для підвищення ефективності діяльності;

- запропонувати до впровадження розроблений бізнес-проект вдосконалення збутової політики, що збільшить прибутковість діяльності.

**Методи дослідження.** В кваліфікаційній роботі з метою досягнення визначених цілей були використані такі дослідницькі методи: монографічний та статистичні методи; SWOT-аналіз; метод аналізу і синтезу, розрахунково-конструктивний метод. Також була використана програма Microsoft Excel для обробки показників в ході дослідження..

**Інформаційна база досліджень:** законодавчі та нормативні акти, навчальна і методична література, наукові публікації за темою дослідження, фінансова звітність підприємця Ярохович Н.І. за період з 2018 по 2022 рр.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в розробці бізнес-проекту з удосконалення збутової політики та в оцінці можливостей управління в обґрунтуванні засобів удосконалення бізнес-процесів суб'єкта підприємництва.

**Практичне значення одержаних результатів** зосереджене в розробці та впровадженні в діяльність проектних розрахунків по вдосконаленню збутової політики. Застосування проектного підходу в отриманих результатах дають можливість вдосконалити управління діяльністю і працювати ефективніше. Отримані результати кваліфікаційної роботи впроваджено в діяльність ФОП Ярохович Н.І. Синельниківського району Дніпропетровської області.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами проведених досліджень опублікована стаття в збірнику науково-практичної конференції «Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference». Liverpool, 2024.02.01.

Основні положення дослідження направлені підприємцю Ярохович Н.І. для обґрунтування оновлення бізнес-процесів в організації збутової політики.

**Структура роботи.** Складові частини кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних літературних джерел з 67 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи: 75 сторінок тексту, який включає 29 таблиць, 13 рисунків, 6 додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

### 1.1. Сутнісна характеристика поняття бізнес-процес

В умовах ринкової економіки конкуренція вимагає, щоб підприємства забезпечували високий рівень задоволеності клієнтів, постійно підвищували ефективність внутрішніх бізнес-процесів і рентабельність. Економічні, організаційні, технічні і технологічні проблеми, що виникають в процесі функціонування, вимагають постійного вдосконалення організаційної структури підприємства та впровадження інноваційних форм управління [1].

Процесний підхід, який є актуальним у сучасних умовах, характеризується вищою спроможністю до удосконалення управління, що стає особливо важливим у зростаючій конкурентній обстановці та розширює можливості організацій у сфері розвитку бізнесу [1].

Використання процесного підходу в управлінні дозволяє порівнювати витрати та доходи кожного окремого процесу, що надає стимул до пошуку більш досконалих методів підвищення ефективності функціонування.

В межах процесного підходу до управління організацію розглядають як сукупність по різному направлених процесів, обмежених просторово-часовими рамками, і управління зводиться до координації цих процесів та формування стратегічного напрямку розвитку організації. Основна відмінність процесного підходу полягає в його орієнтації на ефективне виконання бізнес-процесів.

Поняття бізнес-процесу є основою підходу, спрямованого на процеси, в управлінні підприємством. Цей підхід дозволяє створити структуру, де діяльність спрямована на постійне удосконалення якості кінцевого продукту та задоволення потреб клієнта.

Тому в сучасних умовах особливо вагомою стає спрямованість підприємства на бізнес-процеси. Надзвичайно важливим стає не тільки



оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, але і їхнє адаптування до змін у зовнішньому середовищі.

Широко відомо, що бізнес-процес - це систематично організована послідовність дій та подій, яка відбувається в межах діяльності підприємства чи організації та спрямована на досягнення конкретної мети. Для покращення продуктивності, ефективності та адаптації до змін в бізнес-середовищі бізнес-процеси можуть бути описані, модельовані та управлятися. Основна ідея полягає в розгляді діяльності підприємства як набору взаємопов'язаних та взаємозалежних процесів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації.

Термін «бізнес-процес» введено до управлінської термінології вченими М. Хаммером та Дж. Чампі для опису нового методу управління компанією, а саме - реінжинірингу. З метою аналізу ключової компетенції компанії пропонується використовувати трактування терміну «бізнес-процес», яке вони пропонують: бізнес-процес - це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої використовуються один чи більше видів ресурсів на вході, а на виході створюється продукт, який представляє цінність для споживача.

В науковій літературі немає однозначного визначення поняття «бізнес-процес». Автори розглядають його з різних точок зору та визначають його ключові характеристики.

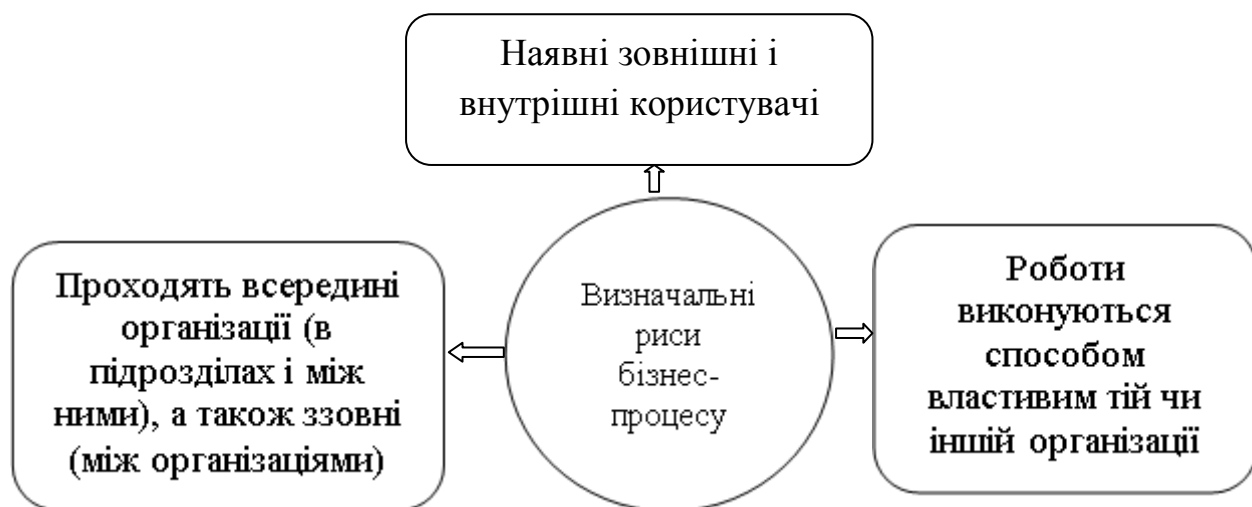
Дослідження теоретичних та методологічних аспектів сутності поняття «бізнес-процес» та його характеристик присвячені роботи таких вчених, як Л.І. Чорнобай, О. І. Дума, О.В. Тур, А.С.Матусевич, І.В. Сіменко, Т.Д. Косова, В.О. Гурова, А.І. Садеков, М. Портер, В. Міллар, Х. Біннер та ін. Відсутність єдиного підходу до тлумачення даного поняття ускладнює подальші дослідження з формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. Науковці у своїх працях розглядають поняття "бізнес-процес" з позицій різних аспектів, таких як види діяльності, сукупність бізнес-операцій, система взаємопов'язаних дій, намагаючись надати більш широке та повне визначення (дод. А).

Різні визначення дають можливість виділити характеристики, які дають ключ до з'ясування сутності поняття бізнес-процес:

- Бізнес-процес формує споживчу цінність продукції або послуг;
- Всі бізнес-процеси на підприємстві взаємозалежні і взаємопов'язані;
- Бізнес-процеси зосереджені навколо однієї цілі;
- Результат кожного бізнес-процесу можна виміряти;
- Кожний бізнес-процес має початок і закінчення (дискретність);
- Цілеспрямованість бізнес-процесів (мета здійснення).

Отже, під терміном «бізнес-процес» розуміється послідовність дій, що виконуються у визначеній сфері діяльності, і охоплюють всі етапи життєвого циклу об'єкта діяльності – від виникнення ідеї до її реалізації та досягнення результату (включаючи передачу об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг і завершення окремої фази діяльності). [14].

Визначальні риси бізнес-процесу представлені на рис. 1.1.



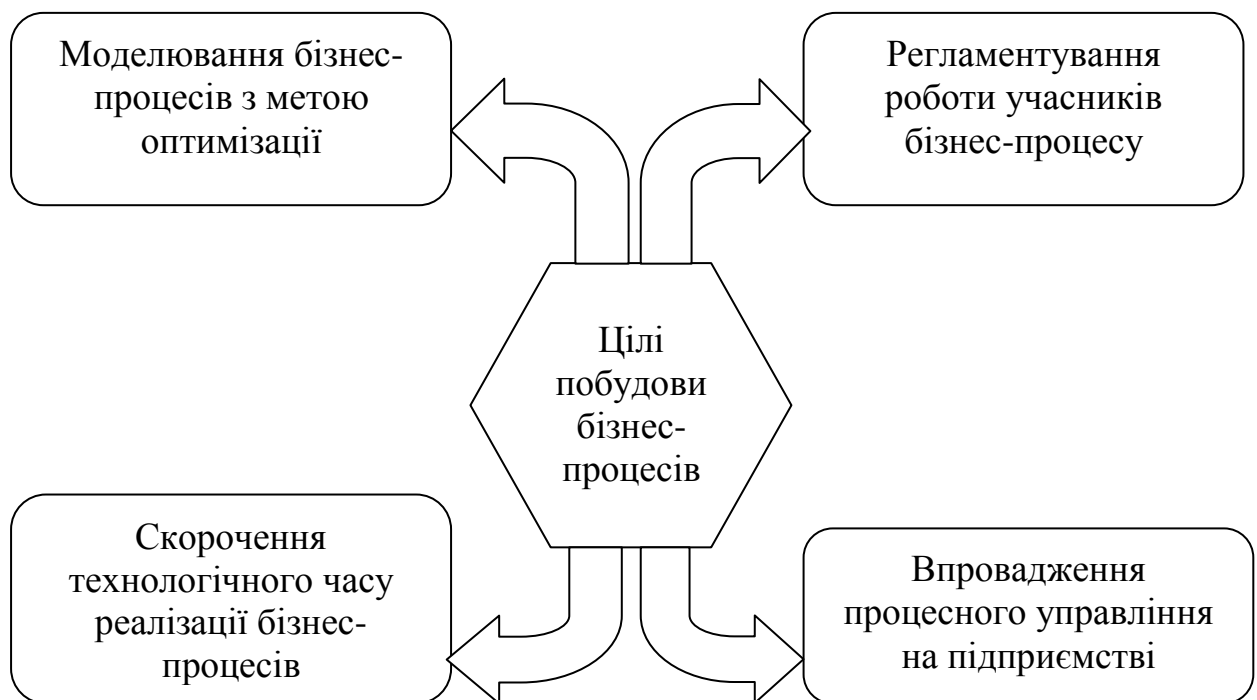
**Рис. 1.1. Визначальні риси бізнес-процесу [15].**

За своїм охопленням, бізнес-процес пронизує всю організацію від верхнього рівня до нижнього, простежуючи через існуючі підрозділи підприємства. Бізнес-процеси включають в себе загальну масу всіх робіт та завдань, об'єднаних в єдиний та неперервний потік. [16].

Оскільки немає чітко визначеного переліку процесів, організації повинні розробляти свої власні. Важливо зауважити, що фактично у підприємства може бути до 20 ключових бізнес-процесів, від виконання яких залежить їх успіх на ринку. Загальна кількість бізнес-процесів підприємства може сягати кількох сотень [17].

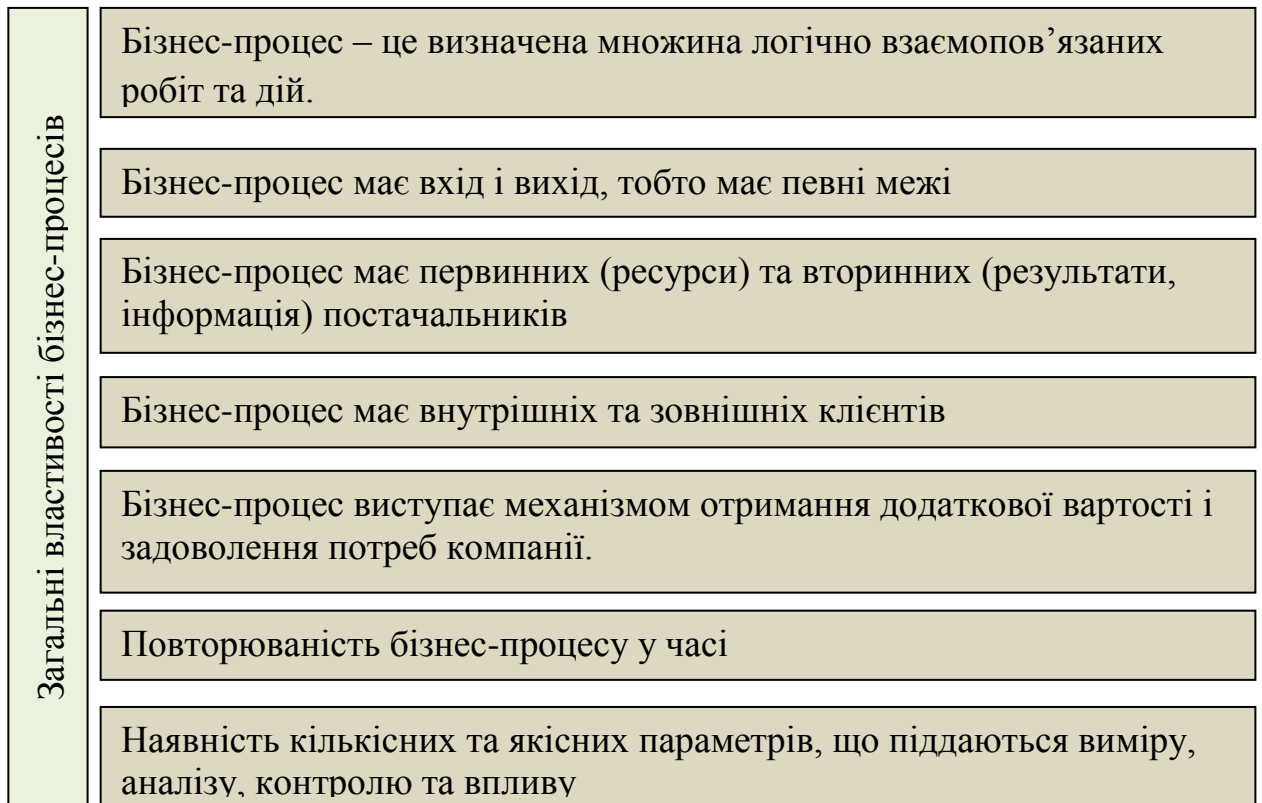
Основною метою бізнес-процесу є задоволення вимог клієнтів і створення споживчої цінності, яка відповідає потребам клієнта за меншу вартість, ніж у конкурентів, або з вищою якістю. Описуючи діяльність підприємства, яке спрямоване на зовнішньоекономічну діяльність, через визначення бізнес-процесів, підприємство отримує можливість краще розуміти процеси, що відбуваються всередині, і виявляти приховані аспекти. Це сприяє підвищенню рівня контролю та керованості діяльності [18].

Важливо також виділяти цілі побудови бізнес-процесів (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Цілі побудови бізнес-процесів [19].**

Навіть при відсутності єдиного чіткого визначення терміну «бізнес-процес», відзначається рядом характерних властивостей, які притаманні кожному бізнес-процесу, що відбувається на підприємстві (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Загальні властивості бізнес-процесів [1].**

Проведений теоретичний аналіз визначень свідчить про те, що поняття процесу, як об’єктивної сутності зміни стану чогось, може відноситися до різних систем, не обов’язково економічних. У той час як бізнес-процеси виокремлюються як яскраво виражений економічний аспект, що надає певний зміст. Таким чином, застосування процесного підходу до управління виправдано використанням саме цієї категорії.

В умовах сучасного господарювання особливо важливим є набуття знань та розуміння сутності бізнес-процесів, оскільки зміни в зовнішньому середовищі мають вплив на функціонування підприємства та його подальший розвиток.

Менеджерам з управління бізнес-процесами відкривається можливість ефективно реагувати на проблеми споживачів на ринку в короткі терміни, забезпечуючи вищу якість та зменшуючи витрати порівняно з конкурентами.

## 1.2. Управління бізнес-процесами та його можливості в удосконаленні діяльності підприємства

Світовий досвід демонструє, що динаміка розвитку ринку товарів і послуг, постійні зміни у зовнішньому середовищі виробничих відносин та посилення конкуренції ставлять завдання по пошуку нових інструментів та методів управління виробничими процесами.

Тому умови функціонування українських підприємств відрізняються особливою увагою до процесно-орієнтованого підходу до управління.

Управління бізнес-процесами на підприємстві на сьогодні є актуальною темою, що підкреслює значущість використання та впровадження сучасних методів удосконалення бізнес-процесів на підприємстві.

Дослідження управління бізнес-процесами є складною та різнобічною областю, яка охоплює економіку, менеджмент, інформаційні технології та інші галузі. Кілька визначних вчених та експертів внесли значний внесок у розвиток цього напрямку (табл. 1.1)

**Таблиця 1.1**

### **Особистий внесок вчених у розвиток управління бізнес-процесами**

Вчені	Особистий внесок
Майкл Хеммер	Відомий завдяки своїм дослідженням у сфері управління бізнес-процесами та їх моделювання.
Томас Девенпорт	Автор багатьох книг і наукових статей з управління бізнес-процесами, де детально розглядаються концепції процесного підходу та трансформації бізнесу
Пітер Друкер	Його внесок у розуміння бізнес-процесів був значною мірою визнаний завдяки його працям з управління та організаційної ефективності
Майкл Портер	Видатний своєю концепцією стратегічного управління та взаємодій між бізнес-процесами.
Джеймс Чемберс	Автор концепції "теорії ресурсів підприємства", яка акцентує увагу на важливості бізнес-процесів
Джонатан Візом	Творець концепції управління процесами та іншого підходу до управління бізнес-процесами.

Ці вчені внесли значний вклад у розвиток теоретичного та практичного розуміння бізнес-процесів, створюючи методології, моделі та стратегічні підходи в цій сфері. У найбільш загальному розумінні терміну "бізнес-процес", можна описати його як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних дій. Застосовуючи конкретні технології та оптимальний час, ці дії перетворюють входи (ресурси) на виходи (результати), які мають цінність для внутрішніх та зовнішніх споживачів (клієнтів) та в кінцевому результаті сприяють зростанню вартості підприємства [19].

В організації бізнес-процеси проявляють різноманітність, представляючи собою комплекс взаємозалежних дій. Фактично, діяльність організації є сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, які відображають виконання окремих функцій в межах організації.

Існує кілька основних класифікацій бізнес-процесів, і найбільш поширеною в практиці бізнесу є представлена в табл. 1.2 [19].

**Таблиця 1.2**

**Класифікація бізнес-процесів**

Бізнес-процеси	Сутність бізнес-процесів
Основні	Призводять до генерації додаткової вартості продукту чи послуги, спрямовані на створення продукту чи послуги, які є цінними для клієнта і приносять прибуток
Допоміжні	Орієнтовані на забезпечення внутрішніх продуктів та послуг, які необхідні для операційних аспектів бізнесу або для забезпечення інфраструктури компанії
Бізнес-процеси розвитку	Направлені на здобуття прибутку в довгостроковій перспективі та спрямовані на розвиток або вдосконалення діяльності компанії.
Процеси управління	Орієнтовані на керування усіма трема попередніми категоріями бізнес-процесів

В базисі основних бізнес-процесів лежать вимоги споживачів. Результатом є готова продукція чи послуги, що отримують споживачі. Це призводить до отримання прибутку підприємством, забезпечуючи його

функціонування. Тобто серед ключових бізнес-процесів виокремлюються ті, які сприяють створенню цінності для споживача. Серед них:

- привертання клієнтів (пошук замовника);
- керування замовленнями;
- виконання замовлень (виготовлення продукції, доставка тощо);
- надання підтримки клієнтам (обслуговування після продажу);
- розробка нових товарів (послуг).

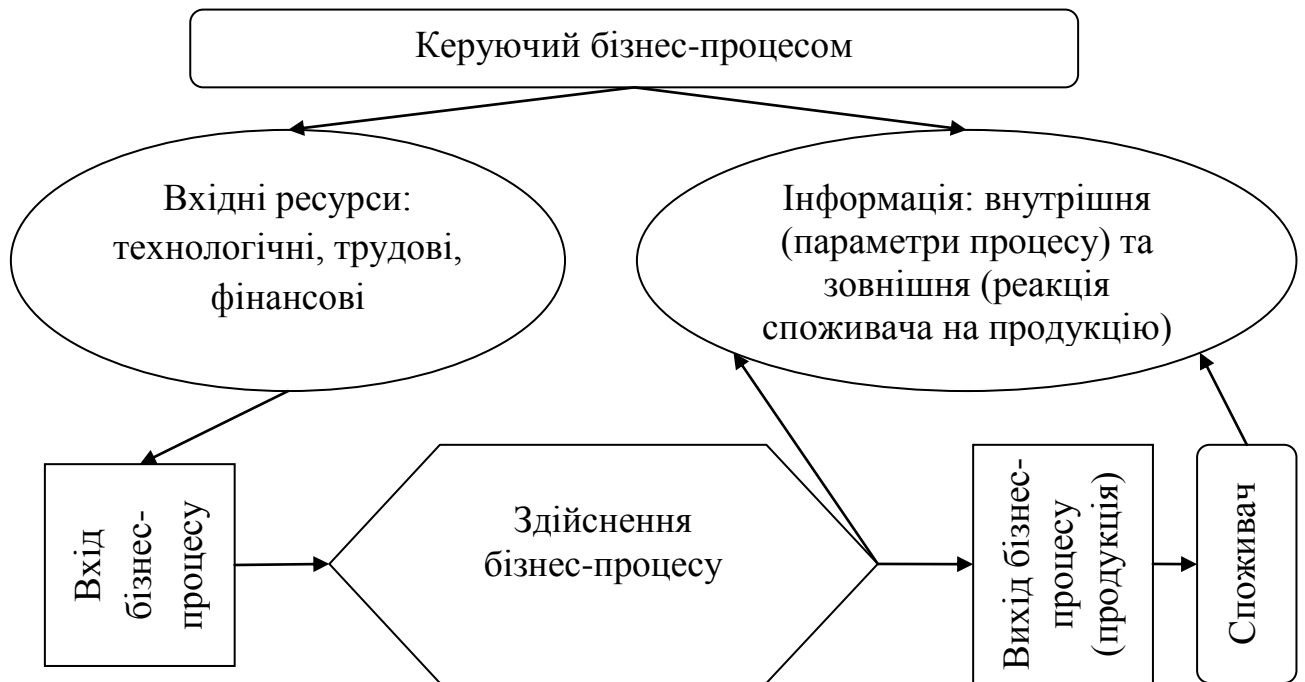
Основні процеси породжують вихідні результати, які можуть бути як проміжні, так і кінцеві, і надають безпосередній внесок у вартість (цінність) продукції. Ці процеси мають стратегічне значення для успішної діяльності організації та впливають на задоволення потреб споживачів. Основні бізнес-процеси безпосередньо пов'язані із фізичним створенням продукції, маркетингом, доставкою продукції споживачам, а також з наданням сервісу після продажу.

Допоміжні процеси забезпечують реалізацію основних (центральных) процесів. При проведенні аналізу необхідно визначити їхню вагомість для організації та можливість створення додаткової цінності для споживача. До числа вторинних процесів входять управління персоналом, інформаційна підтримка, матеріально-технічне постачання, фінансове забезпечення, підтримка працездатності обладнання та інші. Тобто забезпечувальні бізнес-процеси формуються відповідно до вимог самого підприємства [20].

Бізнес-процеси розвитку орієнтовані на адаптацію існуючих процесів до впливу зовнішніх факторів, базуючись на умовах зовнішнього середовища.

Загальна класифікація дозволяє визначити пріоритети бізнес-процесів, їх значення та місце в загальній моделі бізнес-системи. Це також допомагає обирати стратегії розвитку, встановлювати цілі виконання процесів та здійснювати контроль результатів. Отже, на різних підприємствах маємо різноманітні бізнес-процеси, і, незважаючи на цю різноманітність, на сьогодні відсутня єдина класифікація бізнес-процесів, яка б узагальнювала всі їх аспекти.

Основна думка полягає в тому, що кожен бізнес-процес має свого споживача, чи то зовнішнього, чи внутрішнього [21]. При організаційній структуризації діяльності компанії розглядається як сукупність бізнес-процесів. Спрощена схема управління бізнес-процесами наведена на рис. 1.4.



**Рис. 1.4.** Спрощена схема управління бізнес-процесом

Бізнес-процес визначається конкретними характеристиками:

Керівник бізнес-процесу – особа, яка має управлінську владу над ресурсами бізнес-процесу, приймає стратегічні рішення, контролює виконання та несе відповідальність за результати бізнес-процесу.

Вхід бізнес-процесу – ресурси підприємства, що залучаються для подальшого перетворення в результати (вихід).

Вихід бізнес-процесу – це кінцевий продукт, отриманий в результаті перетворення ресурсів, який має цінність для споживачів.

Ресурси бізнес-процесу – матеріальний чи інформаційний ресурс, використовуваний для виконання процесу, але не є його входом [22].



Споживач бізнес-процесу – може бути іншим бізнес-процесом (внутрішнім клієнтом) чи безпосереднім споживачем готової продукції чи послуги, або іншою організацією (зовнішнім клієнтом).

В основі управління бізнес-процесом лежать наступні заходи:

- Ідентифікація керуючого бізнес-процесом;
- Постачання необхідних ресурсів;
- Наявність всіх обов'язкових документів (інструкцій та технологій) на виконання бізнес-процесу;
- Вибудована система збору інформації про хід бізнес-процесу, параметри продукції та задоволення потреб споживача [23].

На шляху до реалізації стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити ключові бізнес-процеси, провести їх аналіз та виокремити найбільш критичні для впровадження змін і оптимізації.

При управлінні бізнес-процесами важливо проводити оцінку та аналіз їхньої ефективності, що реалізується в декілька етапів:

1. Аналіз ефективності бізнес-процесів.
2. Виділення ключових та проблемних бізнес-процесів
3. Оцінка потенціалу для втілення заходів покращення
4. Вибір форм вдосконалення і моделювання бізнес-процесів
5. Визначення результативності намічених заходів удосконалення
6. Контролювання реалізації заходів вдосконалення бізнес-процесів

Управління бізнес-процесами виступає важливою складовою операцій будь-якого підприємства, особливо в умовах цифрової трансформації бізнесу. Швидкий розвиток інформаційних технологій та зростання конкуренції ставлять перед компаніями завдання ефективного керування власними процесами, забезпечення високої якості продуктів чи послуг і відповідь на потреби клієнтів. Оптимізація бізнес-процесів в умовах сучасного бізнесу вимагає виконання кількох етапів: аналіз поточної бізнес-моделі підприємства та окремих бізнес-процесів для виявлення слабких ланок; визначення ключових бізнес-процесів; оптимізація бізнес-процесів по різних напрямках [24].

### 1.3. Сучасні інструменти управління бізнес-процесами

Розмежування різних видів бізнес-процесів сприяє визначенню їх пріоритетності, значення та позиції в загальній моделі бізнес-системи. Це дозволяє обрати шляхи розвитку, встановити цілі для впровадження процесів і забезпечувати контроль над отриманими результатами. Управління бізнес-процесами також вимагає оцінки його ефективності, яка може бути здійснена через наступні етапи:

1. Проведення аналізу результативності бізнес-процесів підприємства.
2. Виділення ключових бізнес-процесів підприємства.
3. Оцінка ресурсних можливостей для впровадження заходів з покращення.
4. Вибір форм і методів вдосконалення і моделювання бізнес-процесів.
5. Розрахунок ефективності запропонованих заходів вдосконалення.
6. Здійснення контролю за реалізацією заходів вдосконалення [25].

Аналіз фахової літератури підтвердив, що для діагностики системи бізнес-процесів підприємства найкраще підходять методи, такі як

- діаграма Ісікави. Цей графічний метод дозволяє виділити та дослідити суттєві причинно-наслідкові зв'язки між факторами та наслідками в процесах бізнес-системи;

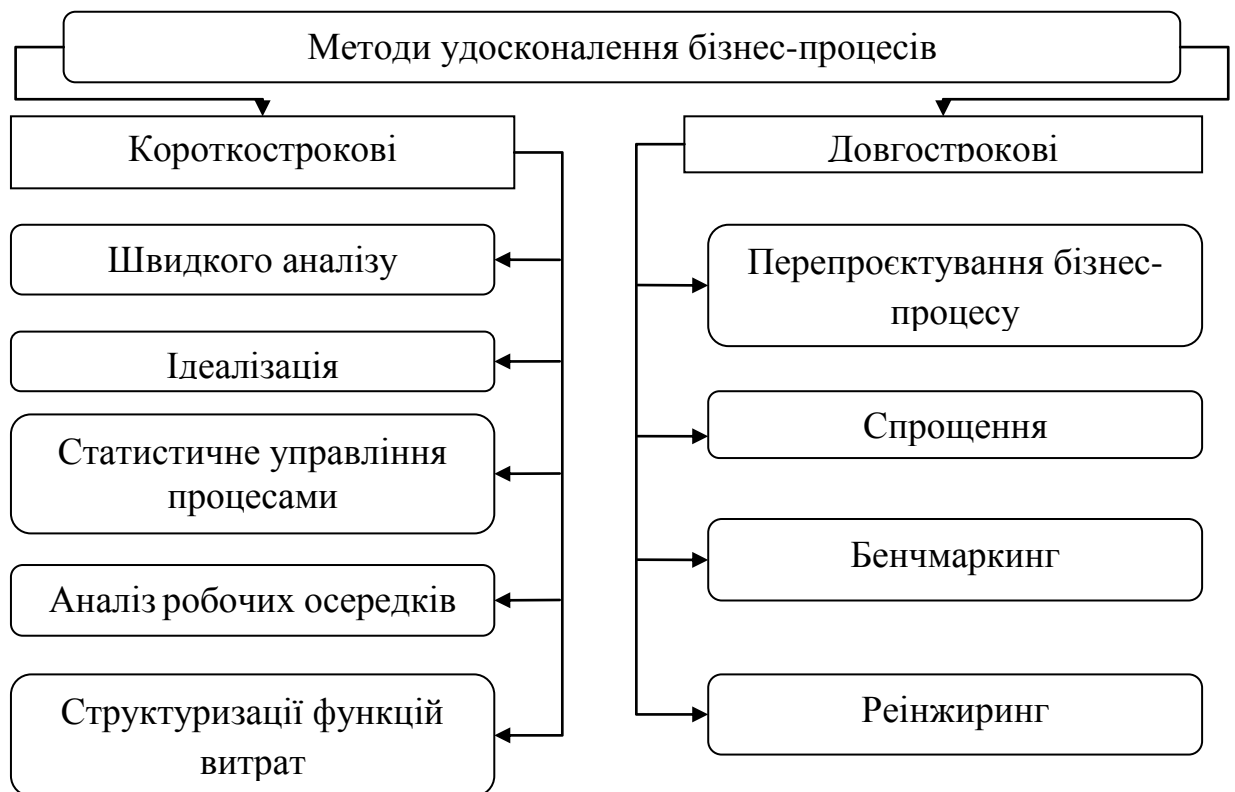
- «п'ять запитань» представляє собою інтерактивну методику, спрямовану на виявлення причинно-наслідкових зв'язків, які утворюють основу вивчення розглядуваної проблеми;

- метод ABC дозволяє визначити ефективність ресурсозабезпечуючих бізнес-процесів, виокремити основні, вторинні та непотрібні процеси, а також встановити оптимальне співвідношення між споживчою вартістю виходу бізнес-процесів та витратами на її досягнення;

- аналіз на основі ключових показників ефективності (КПІ) - це система оцінки, що допомагає визначити, наскільки досягнутий рівень важливих показників відповідає зусиллям, необхідним для досягнення цього рівня.

Отже, сучасна діяльність підприємства характеризується різноманіттям та динамікою процесів, що взаємодіють і формують бізнес-систему. Використання вказаних методів діагностики бізнес-системи дозволяє провести детальне дослідження та вчасно виявити недоліки в бізнес-процесах.

Методи вдосконалення бізнес-процесів можна розділити на два класи по тривалості виконання і ступеню змін в бізнес-процесі. В зв'язку з цим виділяють короткострокові і довгострокові методи цього процесу управління (рис.1.5.).



**Рис.1.5. Методи удосконалення бізнес-процесів [15].**

Метод швидкого аналізу ґрунтується на виявленні труднощів, що можуть виникнути при реалізації конкретних бізнес-процесів. Для цього використовується група експертів, яка займається пошуком та аналізом можливих рішень для виявлених проблем, а також оперативним впровадженням заходів для їх вирішення.

Метод ідеалізації бізнес-процесів ґрунтується на використанні методу ідеальної системи в межах системного підходу. Основна концепція полягає у

створенні ідеальних бізнес-процесів, а потім виокремленні лише тих аспектів, які можна безпосередньо впровадити на практиці.

Головна мета статистичного управління процесами бізнесу - визначення факторів, що впливають на його ефективність, та класифікація їх як чинників, що призводять до хронічної варіації процесу.

Метод структуризації функції якості дозволяє визначати зв'язки між вимогами і засобами їх задоволення, будуючи так званий "будинок якості".

Аналіз робочих осередків включає в себе чітке формулювання технічних вимог до продукту або послуги, необхідних для задоволення внутрішніх чи зовнішніх потреб споживача.

Перепроєктування бізнес-процесів – це стратегія вдосконалення, що ґрунтується на докладному аналізі існуючих бізнес-процесів. Вона не передбачає створення заново цілком нового варіанту даного бізнес-процесу, але фокусується на модифікації наявного процесу так, щоб він краще відповідав стратегічним цілям підприємства.

Бенчмаркінг – це підхід до удосконалення, спрямований на визначення, оцінку та вивчення найкращих практик управління бізнесом, які використовуються конкурентами. Цей метод менше витратний і менше ризикований, але можливий лише за умови, що підприємство має вільний доступ до інформації про діяльність інших компаній, що не завжди є можливим на практиці.

Реінжинірінг – це радикальна переробка та фундаментальне переосмислення бізнес-процесів з метою досягнення значного поліпшення у ключових показниках результативності. Застосування цього підходу дозволяє переглядати мету бізнес-процесу заново, обходячи наявний процес і структуру підприємства.

В сучасних умовах економіки виникає необхідність переходу до провесно орієнтованої моделі управління підприємством через об'єктивні причини становлення та розвитку компаній. Значущим є розгляд функціонування організації виробничого процесу як сукупності взаємопов'язаних бізнес-

процесів, а також визначення та групування методів їх удосконалення та вчасного впровадження, залежно від змін у виробничих умовах та зовнішньому середовищі.

Розглянемо деякі з методів удосконалення бізнес-процесів більш детально.

### Реінжиніринг (удосконалення) бізнес-процесів (РБП)

Загальноприйняте визначення реінжинірингу – це кардинальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів із метою істотного поліпшення якості функціонування підприємства.

РБП використовується в ситуаціях, що вимагають масштабних змін, які не можуть забезпечити раніше діючі схеми удосконалення процесів. Але РБП не заміщує постійне покращення після проведеного реінжинірингу певного процесу. Потреба в методах безперервних покращень, що носять технологічний характер і забезпечують успішне функціонування у майбутньому.

Рушійна сила реінжинірингу – розуміння потреб клієнтів, узгодженість та взаємодоповнюваність дій кожного працівника.

Головна мета *РБП* – прискорена реакція підприємства на зміну вимог споживачів і одночасне покращення операційної діяльності при багатократному зниженні витрат у процесах виробництва і реалізації продукції.

Основні властивості реінжинірингу:

- відмова від застарілих правил і підходів ведення бізнесу;
- радикальна перебудова способів господарської діяльності;
- впровадження сучасних технологій в управлінні підприємством;
- приведення до значного покращення показників діяльності.

Метод реінжинірингу застосовують найчастіше в умовах:

- глибокої кризи, що пов'язана з високим рівнем витрат;
- при задовільному стані підприємства, але за несприятливих прогнозів;
- коли агресивні компанії завдяки реінжинірингу створюють унікальні конкурентні переваги.

Етапи впровадження реінжинірингу, що забезпечує перехід від лінійно-функціональної до процесно орієнтованої організації:

1. всебічний аналіз діючих бізнес-процесів;
2. розробка моделі організації бізнесу, направленої на майбутні покращення;
3. реалізація намічених цілей, через зниження впливу негативних чинників;
4. регулювання процесами після впровадження змін на основі бенчмаркінгу.

Ключові характеристики РБП, яке дає розуміння суті реінжинірингу:

Істотне поліпшення – це не просте підвищення параметру діяльності, а якісний перехід до нового рівня ефективності бізнесу. Визначальний критерій реінжинірингу – це прорив в ефективності діяльності.

Радикальне перетворення – тобто не проведення косметичних заходів та часткових змін, а нова побудова того, як робота повинна бути здійснена.

Визначення бізнес-процесів як завдань, що створюють цінність для споживача. Споживачу важлива та цінність, яку він одержує у вигляді продукту і тому бізнес-процеси - першооснова організації, засіб створення цієї цінності.

Основні властивості реінжинірингу:

- відмова від старих правил в веденні бізнесу;
- радикальна перебудова способів господарської діяльності;
- впровадження сучасних технологій в управлінні діяльністю;
- приведення до покращення показників діяльності.

Ситуації коли застосовують метод реінжинірингу:

- глибока криза, яка пов'язана з неконкурентним рівнем витрат;
- при несприятливих прогнозах щодо діяльності в майбутньому.

Отже, ключовою характеристикою реінжинірингу бізнес-процесів є орієнтація на радикальну перебудову всієї діяльності підприємства, а не фрагментарні зміни в окремих областях. В рамках різних підходів до реінжинірингу бізнес-процесів використовують методології для реалізації цієї стратегії на практиці. Такі методичні підходи є складовою частиною методів оптимізації діяльності й можуть бути використані доповнюючи один одного. Використання цих методів визначається різними факторами (табл.. 1.3.).

Таблиця 1.3

**Методи удосконалення бізнес-процесів підприємства на принципах реінжинірингу та їх особливості [15]**

Методи реінжинірингу	Особливості методу
Автоматизація бізнес-процесів підприємства (BPA)	приводить до прискорення існуючих бізнес-процесів. BPA автоматизує існуючий процес, а не проектує новий процес з ціллю кардинального підвищення ефективності.
Скорочення розмірів підприємства	зменшення можливостей компанії, що викликані зниженням вимог ринку. А реінжиніринг збільшує можливості компанії.
Реорганізація підприємства	має справу тільки з організаційними структурами, а не з процесами.
Поліпшення якості (QI), тотальне управління якістю (TQM)	даний метод намагається поліпшити наявні процеси, не змінюючи їх на нові. При тому що управління якістю відводить центральну роль бізнес-процесам
Безперервне удосконалення бізнес-процесів	поступове поліпшення бізнес-процесів. Процес удосконалення має зростаючий і безупинний характер, але він проводиться в межах одного-двох процесів.
Перебудова бізнес-процесів	Основна мета – виявлення й усунення не ефективного процесу. Відбувається впровадження кращої практики у процесі або в його частині. Передбачає діагностику діючих процесів і розробку заходів їх удосконалення.

Реінжиніринг має ризики, в основі яких лежить порушення правил його проведення. Помилки, що зустрічаються при проведенні реінжинірингу:

1. поліпшення наявних процесів замість перепроєктування - найбільш розповсюджена помилка. Традиційно компанії уникають радикальної перебудови дій, що пояснюється консерватизмом і пошуком безболісного і безпечного шляху для змін;
2. безсистемний підхід до відновлення і концентрація лише на перепроєктуванні дій;
3. завищена оцінка рівня корпоративної культури і системи цінностей. Потрібна нова система управління і новітні цінності, підтримка яких повинна винагороджуватися;
4. раннє завершення реінжинірингу і обмежені задачі. Значимі результати потребують великих амбіцій в управлінні. Реінжиніринг неефективний при обмежені його дії або задач;
5. нераціональний розподіл задач і впровадження реінжинірингу знизу нагору;

6. слабе ресурсне забезпечення реінжинірингу;
7. спроба провести реінжиніринг, не задівши нічийх прав щоб не мати опіру службовців що не задоволені наслідками реінжинірингу.

#### Моделювання бізнес-процесів

Моделювання бізнес-процесів - це методологічний підхід, який використовується для створення абстрактних представлень або моделей, що відображають різні аспекти функціонування та взаємодії бізнес-процесів в організації. Цей процес включає у себе аналіз, опис та графічне зображення етапів, ресурсів, даних, інформаційного потоку та взаємодії учасників в рамках конкретної діяльності чи послідовності подій.

Мета моделювання бізнес-процесів - це полегшити розуміння, оптимізацію та управління бізнес-процесами шляхом створення абстрактних, але репрезентативних моделей. Ці моделі можуть використовуватися для виявлення слабких місць, удосконалення ефективності, впровадження змін або автоматизації діючих процесів в організації. Моделювання бізнес-процесів є важливим інструментом у сфері управління якістю та стратегічного управління бізнесом [25].

Метод прийшов в управлінську практику одночасно з комплексною автоматизацією системи управління підприємства. Воно дозволяє проаналізувати діяльність підприємства в цілому та його взаємодію з зовнішніми організаціями та постачальниками, а також провезти аналіз та дати вартісну як кожного бізнес-процесу окремо так і системі бізнес-процесів.

Ціллю сучасних підприємств є постійне вдосконалення їх діяльності. Це в свою чергу потребує розробки нових технологій та методів ведення бізнесу, підвищення якості кінцевих результатів діяльності підприємства і звичайно впровадження нових, більш ефективних методів управління та організації діяльності підприємства.

Володіючи моделлю підприємства та всіма його бізнес-процесами, спрямованими на досягнення конкретних цілей, ми отримуємо можливість оптимізації діяльності компанії. Аналізування підприємства як моделі є досить



ефективним методом для виявлення потреб та можливостей для досягнення поставлених завдань. Моделювання бізнес-процесів відкриває додаткові можливості для проведення функціонально-вартісного аналізу діяльності підприємства.

### Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)

Сьогодні в економічно розвинених країнах практично кожне підприємство чи компанія використовують методологію функціонально-вартісного аналізу (ФВА). Зараз метод застосовується як засіб попередження виникнення неефективних рішень на стадії проектування і виробництва виробів, а також у сфері організації і управління різними роботами.

ФВА передбачає функціональний підхід сутність якого розгляд об'єкта в сукупності виконуваних функцій. Кожна функція аналізується з позиції можливих принципів і способів виконання з урахуванням ступеня виконання і значущість функцій [26].

Мета ФВА – втілення функцій об'єкта при оптимальному співвідношенні між їх значущістю для споживача і витратами на виконання.

Математично мету ФВА можна виразити у такому виді:

$$CB/ V--\min$$

де СВ – сукупність споживчих властивостей об'єкта;

V – витрати на досягнення необхідних споживчих властивостей.

Перевага методу ФВА - можливість подання управлінської інформації у виді фінансових показників. В процесному управлінні функціонально-вартісний аналіз дозволяє виконувати:

- загальний аналіз собівартості бізнес-процесів на підприємстві;
- функціональний аналіз з метою забезпечення випуску продукції;
- аналіз основних, додаткових і функціональних витрат;
- порівняльний аналіз варіантів зниження витрат у виробництві;
- аналіз об'єднаного поліпшення результатів діяльності підприємства.

Результатами проведення ФВА є зниження витрат на одиницю корисного ефекту за рахунок.

## Висновки до розділу 1

1. Під терміном «бізнес-процес» розуміється послідовність дій, що виконуються у визначеній сфері діяльності, і охоплюють всі етапи життєвого циклу об'єкта діяльності – від виникнення ідеї до її реалізації та досягнення результату (включаючи передачу об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг і завершення окремої фази діяльності)

2. В організації бізнес-процеси проявляють різноманітність, представляючи собою комплекс взаємозалежних дій. Фактично, діяльність організації є сукупністю взаємопов'язаних бізнес-процесів, які відображають виконання окремих функцій в межах організації.

3. На шляху до реалізації стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити ключові бізнес-процеси, провести їх аналіз та виокремити найбільш критичні для впровадження змін і оптимізації.

4. Управління бізнес-процесами виступає важливою складовою операцій будь-якого підприємства. Зростання конкуренції ставить перед компаніями завдання ефективного керування бізнес-процесами, забезпечення високої якості продуктів чи послуг і відповідь на потреби клієнтів.

5. Оптимізація бізнес-процесів в умовах сучасного бізнесу вимагає виконання кількох етапів: аналіз поточної бізнес-моделі підприємства та окремих бізнес-процесів для виявлення слабких ланок; визначення ключових бізнес-процесів; оптимізація бізнес-процесів по різних напрямках.

6. Сучасна діяльність підприємства характеризується різноманітністю та динамікою процесів, що взаємодіють і формують бізнес-систему. Використання вказаних методів діагностики бізнес-системи дозволяє провести детальне дослідження та вчасно виявити недоліки в бізнес-процесах.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМЦЯ ЯРОХОВИЧ НАТАЛІЯ ІВАНІВНА

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження

Об'єкт дослідження кваліфікаційної роботи – підприємець Ярохович Наталія Іванівна Синельниківського району Дніпропетровської області. В своїй діяльності підприємець керується чинним законодавством, а саме Господарським кодексом України.

Діяльність розпочата з 29 грудня 1995 року, шляхом внесення даних в єдиний реєстр фізичних осіб підприємця. Відомості про підприємство загального характеру наведені в табл. 2.1.

**Таблиця 2.1**

#### Загальні реєстраційні відомості

Прізвище, ім'я, по батькові фізичної особи	ЯРОХОВИЧ НАТАЛІЯ ІВАНІВНА
Прізвище, ініціали фізичної особи	ЯРОХОВИЧ Н. І.
Статус	Фізична особа-підприємець
Дата реєстрації ФОП	29.12.1995 р.
Номер запису	22160170000000817
Реєстраційний номер підприємства	8000443521
Керівник	Ярохович Наталія Іванівна
Адреса:	52571, Дніпропетровська обл., Синельниківський район, с. Великомихайлівка, вул. 50 Років Жовтня, 9
Інформація про підприємство	<a href="http://yrohovich-nataliya-ivanivna.business-guide.com.ua">yrohovich-nataliya-ivanivna.business-guide.com.ua</a>
Види економічної діяльності по КВЕД	47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту

Основна діяльність здійснюється в селищі Великомихайлівка, яка є центром Великомихайлівського старостинського округу, який є частиною Раївської територіальної громади (дод. Б) [27, 28].

Місце розташування селища сприяє розвитку підприємницької діяльності, завдяки наявності поблизу транспортної розв'язки для постачання товарів в торговий заклад підприємця Ярохович Н.І.

Мета заснування ФОП – отримання прибутку через роздрібну торгівлю в неспеціалізованих магазинах з перевагою продовольчого асортименту».

Підприємець Ярохович Н.І. має самостійний баланс і зареєстрована в органах Державної фіскальної служби як платника єдиного податку 1 групи. Здійснює облік згідно з пунктом 296.1 статті 296 Податкового кодексу України ФОП - платники єдиного податку першої і другої груп та платники єдиного податку третьої групи, які не є платниками ПДВ, ведуть облік у довільній формі шляхом помісячного відображення отриманих доходів..

ФОП не повинні підтверджувати документами витрати на придбання товарів, а повинні вести лише облік доходів з урахуванням вимог пункту 44.1 статті 44 Податкового кодексу України. Документами, які підтверджують дохід фізичної особи-підприємця є документи, що підтверджують надходження коштів на поточний рахунок в банку або надходження готівкових коштів. Для підприємців 1 групи річний ліміт доходу має складати до 167 розмірів мінімальної заробітної плати, встановлених на 01 січня поточного року (у 2024 році це 1185700 грн., у 2023 році це 1118900 грн.).

До платників єдиного податку, які відносяться до першої групи, згідно з підпунктом 2 пункту 291.4 статті 291 Кодексу належать ФОП, які здійснюють господарську діяльність з продажу товарів, за умови, що протягом календарного року відповідають сукупності таких критеріїв:

- не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб;
- обсяг доходу не перевищує 1 млн. 500 тисяч гривень.

Підприємець Ярохович Наталія Іванівна в своїй діяльності повністю відповідає вказаним вимогам, тому що всі функції виконує самостійно або з залученням членів сім'ї.

Форма податкової декларації платника єдиного податку – фізичної особи-підприємця затверджена наказом Міністерства фінансів України від 19.06.2015 № 578.

При цьому відповідно до пункту 49.3 статті 49 ПКУ податкова декларація подається за вибором платника податків, якщо інше не передбачено ПКУ, в один із таких способів:

- а) особисто платником податків або уповноваженою на це особою;
- б) надсилається поштою з повідомленням про вручення та з описом вкладення;
- в) засобами електронного зв'язку в електронній формі з дотриманням вимог законів України від 22 травня 2003 року № 851-IV «Про електронні документи та електронний документообіг» та від 05 жовтня 2017 року № 2155-VIII «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [29].

Джерелами формування майна:

- грошові та матеріальні внески підприємця;
- доходи, одержані від основної діяльності;
- інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

Серед майнових цінностей, що знаходяться в приватній власності та залучені до здійснення основної діяльності підприємцем Ярохович Н.І. відносяться:

1. Споруда площею 80 м<sup>2</sup>, в складі якої є приміщення:
  - Магазину
  - Складу для зберігання товару
  - Кафе (яке на сьогодні не працює)
2. Автомобіль вантажопідйомністю до 1 т.

Також для здійснення діяльності підприємцем Ярохович Н.І. укладено з Великомихайлівською селищною радою договір оренди на 50 років земельної ділянки на якій збудоване приміщення магазину. Щорічні платежі за оренду земельної ділянки вносяться до місцевого бюджету.

Згідно до Закону № 2120-ІХ від 15 березня 2022 р. “Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану” тимчасово, з 1 березня 2022 року та протягом 12 місяців після припинення або скасування воєнного стану наступні особи мають право не нараховувати і не сплачувати ЄСВ за себе [30]. Але підприємець Ярохович Н.І. з метою отримання страхового стажу весь цей час вносила до місцевого бюджету Єдиний соціальний внесок.

В відповідності з заявленим видом діяльності підприємець Ярохович Н.І. здійснювала роздрібну торгівлю продуктами харчування в асортименті представленому в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Товарний асортимент роздрібної торгівлі підприємця Ярохович Н.І.

Група товарів	Вид товару	Постачальник
1. Напої	Чай (зелений, чорний, фруктовий), кава (мелена, розчинна), цикорій	Nescafe, «Світ чаю»
2. Макаронні вироби	Вермішель, локшина, рожки, вермішель Мівіна	Хлібодар, СТ Ювін, ПП
3. Хлібні вироби	Хліб, батон, грінки житні	СИНЕЛЬНИКІВСЬКИЙ ХЛІБОЗАВОД
4. М'ясо-молочні вироби	Ковбаса, паштет, молоко, йогурт, сири, кефір	ФАВОРИТ, Злагода, Яготинське
5. Кондитерські вироби	Цукерки, шоколад, печиво, тістечка, вафлі, торти, рулети, кекси	Ласунка, ROSHEN, Millennium,
6. Товари для випікання	Борошно, дріжджі, цукрова пудра, желатин, лимонна кислота, розпушувач	ТМ "Впрок" ТМ "DRIPRESSO"
7. Овочі	Огірок тепличний, помідор тепличний, морква, салат	
8. Фрукти	Яблука, мандарини, ананаси, банани, лимон, апельсини	
6. Господарчі товари	Сірники, пакети, плівка	

\*Примітка – закупівельні папери на товари представлені в дод. В.

В відповідності до фінансової звітності підприємця Ярохович Н.І. за період з 2019 по 2023 рік відбулися зміни в доходах (табл.. 2.3).

Таблиця 2.3

**Фінансові результати діяльності підприємця Ярохович Н.І.**

Показник	Роки					2023 р. у % до 2019 р.
	2019	2020	2021	2022	2023	
Виручка, тис. грн	199,1	210,4	220,0	192,2	207,3	104,1
Собівартість, тис. грн.	161,3	168,4	175,0	156,8	171,8	106,6
Прибуток, тис. грн.	37,8	42,0	45,0	35,4	35,5	94,2
Рівень рентабельності,%	23,4	24,9	25,7	22,6	20,1	-3,3 в.п.

За результатами аналізу показників, що представлені в табл.. 2.3, можемо стверджувати що за досліджуваний період з 2019 по 2023 роки відбулися зміни в доходах за результатами діяльності. Так при зростанні виручки на 4,1% прибуток зменшився на 5,8%, що вказує на збільшення витратної частини діяльності закладу торгівлі на 6,6%. Можемо стверджувати що збільшилися витрати на закупівлю продукції при тому що загальна сума виручки майже не змінилася. Такий стан речей підтверджується рівнем рентабельності, який зменшився на 3.3 в.п. і повністю вказує на зниження ефективності діяльності.

Загалом описаний стан речей став наслідком не тільки економічних факторів, а і загального спаду темпів продажів в період 2022-2023 років через військовий стан в Україні.

Представлена вище інформація про місцезнаходження суб'єкта господарювання Ярохович Н.І (дод. Б1 і Б2) вказує що селище Великомихайлівка розташоване в декількох десятках кілометрів від кордону з Запорізької області, яка частково окупована росією і на території якої ведуться бойові дії. Також селище знаходиться на лінії ракетних обстрілів з Донеччини.

Тому чисельність мешканців скоротилася на 35% і значно змінився його віковий склад на користь людей середнього та похилого віку. Мешканці молодшого віку масово переселилися в більш безпечні регіони України та кордон. Аналіз ситуації проведемо в наступному розділі.

## 2.2. SWOT-аналіз діяльності підприємця Ярохович Н.І.

Загальна ситуація яка склалася в діяльності підприємця Ярохович Н.І. потребує детального аналізу стану зовнішнього і внутрішнього середовище з ціллю виявлення змін в тенденціях та ймовірних резервів подальшого розвитку на основі впровадження нових підходів в управлінні бізнес-процесами в діяльності. Використовуючи сучасні методи економічного аналізу можемо практично втілити таке дослідження. Мета такого дослідження – це висвітлення чинників та направленості їх впливу загального оточення на діяльність підприємця Ярохович Н.І. Доцільно також вибудувати ранги виявлених чинників за ступенем їх впливу в поточній ситуації та їх значимість у майбутньому.

За концепцію дослідження беремо вираз Філіппа Котлера, що шість основних факторів формують зовнішнє середовище :

1. Економічні фактори – ті що зв'язані з обігом (грошей, товарів, інформації та енергії);
2. Політичні фактори – які здійснюють вплив на погляди, ділять людей на політичні групи і реалізуються в прийнятті рішень місцевими органами влади;
3. Соціально-демографічні фактори – ті що впливають на рівень життя людей та формують їхні ціннісні орієнтири;
4. Науково-технічні фактори – пов'язані з розвитком техніки, інструментів, бізнес-процесів обробки і виготовлення продукції;
5. Конкуренція – фактори, які відображають дії конкурентів, зміни в частці ринків, насиченість простору конкурентами;
6. Природно-географічні – фактори, пов'язані з природно-кліматичними умовами та ресурсами в процесі розміщення бізнес-процесів [31].

Дослідники бачать зовнішнє середовище як складну структуру де кожний рівень елементів створюється під впливом відповідних факторів та по різному впливають на діяльність організації. До розгляду приймемо два рівні зовнішнього оточення:



Макросередовище відтворює соціально-економічні відносини у суспільстві і включає чинники, які в загальному розумінні не впливають безпосередньо на кожне окреме підприємство. Однак вплив загального середовища на підприємство залежить від різних факторів, таких як галузь (сфера діяльності) та внутрішні характеристики самого підприємства. Макросередовище впливає на більш близький рівень для підприємства – мікросередовище, яке безпосередньо визначає умови підприємницької діяльності та загальний клімат в бізнес-середовищі.

Мікросередовище (оперативне або робоче оточення) охоплює фактори, які безпосередньо (прямо) впливають на діяльність підприємства. Об'єктом аналізу в мікросередовищі є чинники пов'язані зі споживачами, постачальниками та конкурентами.

Значна частина дослідників рекомендують перед застосуванням методики SWOT-аналізу визначати сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища та загрози і можливості зі сторони зовнішнього середовища. Метод дозволяє встановити взаємозв'язки між сильними і слабкими сторонами, а також загрозами і можливостями в середовищі та міру їх впливу на діяльність підприємства.

Внутрішній аналіз – це оцінка факторів, що прямо і безпосередньо управляються і є результатом діяльності конкретного підприємства та його внутрішнього середовища.

Рекомендується в рамках внутрішнього аналізу виділяти окремі функціональні аспекти діяльності, а саме маркетинг, виробництво, трудові кадри, структуру управління та фінанси, що дасть можливість організувати процес оцінки різноманітних чинників.

Оцінка загального стану завершується проведенням порівняльного SWOT-аналізу, який полягає у визначенні сильних і слабких сторін підприємства, а також у врахуванні можливих зовнішніх переваг і загроз для його діяльності, з метою знаходження позитивної синергії.

Підприємства сьогодні діють як відкриті системи, тому у дослідженнях їх розвитку бачаться з взаємодії з зовнішнім середовищем. Умови ринкової економіки вимагають адаптації до мінливого зовнішнього середовища. У сучасному менеджменті SWOT-аналіз є необхідним інструментом досліджень, обов'язковим попереднім етапом при складанні будь-якого рівня стратегічних планів [32].

У сфері управління бізнес-процесами оцінка сильних і слабких сторін в діяльності є інструментом виявлення можливостей і імовірних загроз для розвитку, через оцінку ресурсів.

Для ефективної діяльності необхідно здійснити аналіз внутрішнього середовища щоб визначити основні перешкоди, виявити сильні і слабкі сторони в порівнянні з конкурентами. Результати аналізу внутрішніх чинників для підприємця Ярохович Н.І. представлені в таблиці 2.4.

**Таблиця 2.4**

**Перелік сильних та слабких сторін підприємця Ярохович Н.І.**

Сильні сторони			Слабкі сторони		
Вид функціональної діяльності	Аспект діяльності	Бали	Вид функціональної діяльності	Аспект діяльності	Бали
Маркетинг	1. Постійні клієнти	2	Маркетинг	1. Зменшення чисельності клієнтів	3
	2. Вдале розташування магазину	3		2. Обмежений асортимент товару	2
Персонал	1. Додаткова потреба в персоналі закривається допомогою родини	2	Персонал	1. Обмежені логістичні можливості	2
Управління	1. Одноосібне прийняття рішень	3	Управління	1. Потреба в спеціалізованому менеджменті	2
Фінанси	1. Рентабельна діяльність	2	Фінанси	1. Збільшення видатків	3
				2. Тенденція до спаду прибутків	2
<b>Загальна оцінка</b>		<b>12</b>	<b>Загальна оцінка</b>		<b>14</b>

Основні сильні сторони господарства, які бачимо з аналізу внутрішнього середовища діяльності підприємця Ярохович Н.І. – одноосібне прийняття

управлінських рішень та вдале розташування. Оцінка сильних сторін підприємства 12 балів.

Зі слабких сторін діяльності підприємця Ярохович Н.І. треба відмітити: зменшення чисельності клієнтів та збільшення видатків на організацію діяльності. Оцінка цих чинників внутрішнього середовища в загальному підсумку складає 14 балів, що переважає сильні сторони і тому потребує застосування методів управління бізнес-процесами для їх удосконалення.

Фактори зовнішнього середовища, які не можливо корегувати зі сторони підприємця Ярохович Н.І., впливають на його діяльність опосередковано. Результати дослідження зовнішнього середовища підприємця Ярохович Н.І. представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

### Оцінка можливостей та загроз підприємця Ярохович Н.І.

Можливості	Бали	Загрози	Бали
<b>Макросередовище (загальне)</b>			
Можливості використовувати інноваційні підходи	1	Негативні наслідки військового стану в Україні	3
Позитивна регуляторна політика	2	Нестабільна економічна ситуація в державі	2
Можливості залучати висококваліфіковані кадри	1	Складна демографічна ситуація	2
Державна політика стимулювання підприємництва	2		
Всього	<b>6</b>	Всього	<b>7</b>
<b>Мікросередовище (робоче)</b>			
Можливості розширення асортименту продукції	2	Значне зменшення населення і його зрушення в сторону старшої вікової категорії	3
Можливість співпраці з органами місцевого самоврядування	2	Збільшення закупівельних цін на товари що реалізуються в магазині	3
Зменшення конкуренції через припинення діяльності дрібних підприємців в регіоні	2	Обмежені можливості з постачанням через віддаленість місцезнаходження	2
Всього	<b>6</b>	Всього	<b>8</b>
<b>Загальна оцінка</b>	<b>12</b>	<b>Загальна оцінка</b>	<b>15</b>

Загальна оцінка зовнішнього середовища в діяльності підприємця Ярохович Н.І. більша ніж внутрішнього. Можливості з самою вищою оцінкою – це державна політика стимулювання підприємництва, зменшення конкуренції через припинення діяльності дрібних підприємців в регіоні та можливість співпраці з органами місцевого самоврядування.

Найвища вагова оцінка загрозливих факторів: негативні наслідки військового стану в Україні, значне зменшення населення і його зрушення в сторону старшої вікової категорії, збільшення закупівельних цін на товари що реалізуються в магазині. Самий значний фактор – зменшення чисельності клієнтів значно впливає на загальний показник зменшення обсягів реалізації в магазині, а збільшення закупівельних цін впливає на прибутковість діяльності.

Після аналізу всіх чинників середовища можемо переходити до SWOT-аналізу діяльності підприємця Ярохович Н.І. (дод. Д).

Фінальний етап – розробка матриці SWOT-аналізу діяльності підприємця Ярохович Н.І. дає можливість узагальнити інформацію про значення та питому вагу кожного поля (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6**

**Узагальнені результати матриці SWOT-аналізу підприємця Ярохович Н.І.**

Назва поля	Значення	Питома вага, %
Сила і Можливості	24	22,6
Слабкість і Можливості	26	24,5
Сила і Загрози	27	25,5
Слабкість і Загрози	29	27,4
Всього	106	100

Проведений SWOT-аналіз виявив що фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,1%) складають найбільшу питому вагу, а питома вага (22,6%) у поля «Сила і Можливості». Така ситуація вказує, що в розвитку діяльності підприємця Ярохович Н.І в сфері комерційного підприємництва існує висока ймовірність

поглиблення негативних тенденцій. В таких умовах необхідно мінімізувати вплив слабких сторін на діяльність і використати ті можливі переваги, які існують зі сторони зовнішнього і внутрішнього середовища. Першочергово є потреба в розробці загальної стратегії діяльності підприємця Ярохович Н.І., яка б мала врахувати вплив вказаних позитивних і негативних факторів в майбутніх періодах.

Фактори впливу на діяльність підприємця Ярохович Н.І. мають майже пропорційний розподіл з незначною перевагою в сторону негативного впливу. Така картина вказує на невикористаний потенціал до зростання через застосування інноваційних підходів в управлінні бізнес-процесами через їх удосконалення. Серед визначених чинників треба звернути увагу на внутрішні, тому що вони піддаються управлінню. Вплив негативних факторів можливо зменшити розробивши виважену стратегію і міри протидії негативним факторам за напрямками, які представлені в таблиці 2.7.

**Таблиця 2.7**

**Управлінські рішення для опрацювання стратегії діяльності підприємця  
Ярохович Н.І.**

<b>Слабкі сторони діяльності.</b>	<b>Управлінські рішення для зниження впливу</b>
1.Зменшення чисельності клієнтів	Використання можливостей реалізації продукції через співпрацю з місцевими органами самоврядування
2.Обмежений асортимент товару	Розширити асортименту товару
3.Обмежені логістичні можливості	Застосування інноваційних технологій в каналах постачання
4.Потреба в спеціалізованому менеджменті	Залучення консультантів для удосконалення управління бізнес-процесами
5.Збільшення видатків	Розширювати перелік постачальників продукції з аналізом пропозиції цін
6.Тенденція до спаду прибутків	Додаткові прибутки від альтернативних продаж

SWOT-аналіз підтвердив потребу в розширенні асортименту товару в магазині та в пошуку нових можливостей для нарощування обсягів реалізації через застосування альтернативних можливостей в основній діяльності підприємця Ярохович Н.І. з ціллю нарощування надходження доходів. В третьому розділі кваліфікаційної роботи розрахований проект удосконалення бізнес-процесів в збутовій політиці для розширення охоплення послугами більшої кількості клієнтів. Впровадження проекту дасть можливість зменшити вплив слабких сторін і діяльності підприємця Ярохович Н.І., представлених в таблиці 2.7.

Серед пропозицій активізації основної діяльності підприємця Ярохович Н.І. треба виділити потребу в нарощування запасів товарів, що дасть можливість привабити постачальників більшими обсягами закупівель і можливість зменшити ціни на більших партіях товару що постачається та покращить логістичні проблеми і розширить асортимент через налагоджені канали постачання товарів. Звісно такі зміни вимагатимуть від підприємця Ярохович Н.І. залучення до організації діяльності додаткових працівників для роботи в складі та для формування можливих наборів соціальної направленості у співпраці з органами місцевого самоврядування для мало мобільного населення сіл Великомихайлівської сільської громади на основі укладених угод про участь в соціальних програмах.

Підприємець Ярохович Н.І. має можливості для успішного розвитку основної діяльності в сфері комерційного підприємництва за умов впровадження системи удосконалення бізнес-процесів в збутовій політиці на основі виявлених сильних сторін і можливостей та на основі запропонованих шляхів подолання загроз і слабких сторін у внутрішньому середовищі.

Забезпечення розвитку через удосконалення управління бізнес-процесами – головна умова пристосування до змін у зовнішньому середовищі в критичних умовах діяльності, яким є воєнний стан в Україні. Можливість удосконалити збут через залучення нових каналів дасть можливість знизити витрати, мати переваги в конкурентній боротьбі і зумовити комерційний успіх діяльності.

### **2.3. Обґрунтування перспектив оптимізації бізнес-процесів на основі проведеного аналізу діяльності**

В умовах кризи та нестабільного зовнішнього середовища виникає нагальна необхідність вдосконалення процесу управління діяльністю шляхом аналізу стану об'єкта дослідження.

Можливості економічного аналізу включають широкий спектр інструментів та методів, спрямованих на вивчення та оцінку економічної діяльності підприємства чи галузі. Основні можливості економічного аналізу включають:

1.Збір та Аналіз Фінансової Інформації: Економічний аналіз базується на детальному вивченні фінансової звітності підприємства. Це включає аналіз балансу, звіту про прибутки і збитки, звіту про зміни у фінансовому стані та інших фінансових документів.

2.Кореляційно-регресійний аналіз: Дозволяє встановлювати зв'язки та залежності між різними економічними факторами, такими як витрати, доходи, виробнича потужність та інші.

3.Аналіз ринкових умов: Вивчення ринкових тенденцій, конкуренції та попиту на товари і послуги для прийняття обґрунтованих рішень щодо ціноутворення та маркетингових стратегій.

4.Економічне прогнозування: Використання статистичних методів та моделей для прогнозування економічних показників та трендів, що допомагає у плануванні стратегій майбутнього розвитку.

5.Оцінка рентабельності проектів: Аналіз економічної доцільності інвестиційних проектів та визначення їхньої впливовості на фінансовий стан підприємства.

6.Стратегічне управління ризиками: Оцінка ризиків та розробка стратегій їхнього управління для зменшення негативного впливу на економічну діяльність.

7.Економічна безпека: Аналіз стійкості підприємства до економічних криз та розробка заходів для забезпечення економічної стабільності [33].

Використання цих можливостей дозволяє підприємствам та організаціям ретельно аналізувати свою діяльність, приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптуватися до змін в економічному середовищі.

Встановимо залежність фінансових результатів діяльності підприємця Ярохович Н.І від факторів, що впливають результативні показники та на їх зміну, на прибуток. Аналіз ступеня впливу собівартості товарів на зміну виручки від реалізації продукції проведемо використавши кореляційно-регресійний аналіз, використовуючи дані з таблиці 2.8.

**Таблиця 2.8**

**Вихідні дані для проведення кореляційно-регресійного аналізу**

Роки	Виручка від реалізації продукції, тис. грн. <b>Y</b>	Собівартість товарів, тис. грн. <b>X1</b>	Прибуток, тис. грн. <b>X2</b>
2019	199,1	161,3	37,8
2020	210,4	168,4	42,0
2021	220,0	175,0	45,0
2022	192,2	156,8	35,4
2023	207,4	171,8	35,5

Мета дослідження полягає у розкритті впливу та характеру аргументів на функцію. Зв'язок між аналізованими факторами та вирішенням поставленої задачі виражається за допомогою аналітичного рівняння. На його основі, враховуючи відповідні аргументи факторів, визначатимемо значення результативного показника функції. Такий підхід дозволить розкрити механізм управління досліджуваним показником [34].

Програмні ресурси Excel надають можливість провести статистичний аналіз, у першій частині якого можна отримати результати за регресійною статистикою (див. додаток Е). Отримані результати слугуватимуть основою для оцінки достовірності прогнозної моделі, що відображено в таблиці 2.9.



Таблиця 2.9

## Статистичні показники для функції Y і перемінних X1 та X2

Показник	Y	X1	X2
Середнє	205,82	166,66	39,14
Стандартна похибка	4,770786	3,353744	1,891454
Медіана	207,4	168,4	37,8
Мода	#Н/Д	#Н/Д	#Н/Д
Стандартне відхилення	10,6678	7,4992	4,229421
Дисперсія виборки	113,802	56,238	17,888
Експес	-0,53647	-1,74659	-1,66937
Асиметричність	0,041593	-0,38671	0,670114
Інтервал	27,8	18,2	9,6
Мінімум	192,2	156,8	35,4
Максимум	220	175	45
Сума	1029,1	833,3	195,7
Рахунок	5	5	5
Найбільший (1)	220	175	45
Найменший (1)	192,2	156,8	35,4
Рівень надійності (95,0 %)	13,24583	9,311487	5,251519

Одне з основних завдань, яке постає перед економічними дослідженнями – це виявлення факторів, які визначають рівень і динаміку економічного процесу. Щоб вирішити таке завдання застосовуються методи кореляційно-регресійного аналізу. Вказані два методи тісно пов'язані між собою: кореляція оцінює тісноту статистичного зв'язку, регресія досліджує його форму. Обидва методи допомагають встановити співвідношення між явищами та виявити наявність зв'язку між ними [35].

Кореляція визначає тісноту зв'язку між двома ознаками кількісно (парний зв'язок) та між результативною і безліччю факторних ознак (багатофакторний зв'язок). Регресійний аналіз - це основний метод сучасної математичної статистики, який визначає неявні та завуальовані зв'язки між даними спостережень. Тісноту взаємозв'язків показників оцінюють за коефіцієнтом кореляції, величина якого дозволяє оцінити відповідність рівняння регресії виявленим причинно-наслідковим зв'язкам [36].

Значення оцінки достовірності розрахунків приведені в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

## Оцінка достовірності показників дослідження

Регресійна статистика	
Множинний R	1
R-квадрат	1
Нормований R-квадрат	0,999999
Стандартна похибка	0,003563
Спостереження	5

Лінійна модель і коефіцієнт детермінації показують, що прогноз прибутку на 99,99 % визначається прогнозованим показником досліджуваних чинників (собівартістю продукції і виручкою від реалізації продукції).

Про тісний зв'язок між прибутком та собівартістю і виручкою від реалізації продукції свідчить коефіцієнт кореляції 1,0.

Отримана модель оцінюється обчисленням достовірності за критерієм Фішера (F - критерій). Оцінка достовірності моделі за критерієм Фішера наведена для підприємця Ярохович Н.І. представлена в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Оцінювання достовірності моделі за критерієм Фішера

Дисперсійний аналіз					
	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	2	71,55197	35,77599	2817457	3,55E-07
Залишок	2	2,54E-05	1,27E-05		
Всього	4	71,552			

Оцінка гіпотези про значущість зв'язку приймається і підтверджує що модель прибутку є статистично значуща табличним значення F-критерію який знаходиться в  $m = 2$  і  $n - m = 1$  ступенів свободи.

Розумно оцінювати важливість кожного параметра в моделі, оскільки її надійність може бути забезпечена лише за рахунок окремих параметрів, при цьому інші можуть бути менш достовірними. Рівень достовірності моделі обчислюється за допомогою критерію Стюдента (t-критерій), який поданий у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

## Оцінювання достовірності моделі за критерієм Стьюдента

Показники	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	0,612224	0,041091	14,89939	0,004474
Перемінна X 1	1,012636	0,000546	1854,469	2,91E-07
Перемінна X 2	-1,0194	0,000777	-1312,35	5,81E-07

Параметри моделі прибутку є важливими оскільки в лінійній моделі для всіх параметрів  $t_{\text{факт}} > t_{\text{табл}}$ . Значення t-критерію в таблиці  $\alpha = 0,01$  і  $n-m=1$  [37].

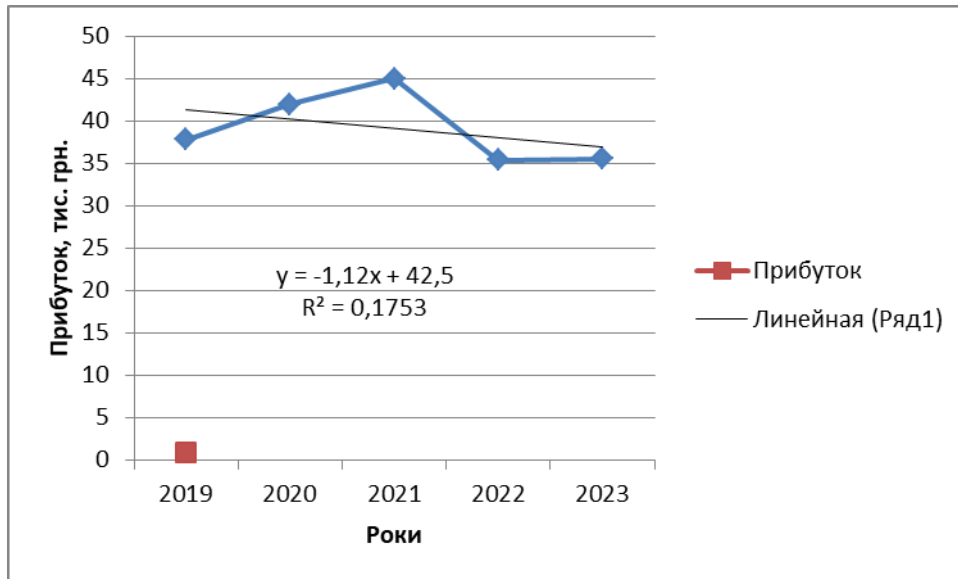
Рівняння багатofакторної регресії –  $Y(X_1, X_2)$  має вигляд:

$$Y_p = 0,612224 + 1,012636x_1 - 1,0194x_2$$

Коефіцієнти в представленому рівнянні вказують на те, наскільки зміниться загальний обсяг прибутку при зміні конкретного фактора на одиницю його вимірювання при умові, що інші фактори будуть сталими. Тобто, збільшення виручки на 1 тис. грн. призведе до зростання суми прибутку на 1,013 тис. грн., а збільшення собівартості призведе до зменшення прибутку на 1,019 тис. грн.

Такий тісний взаємозв'язок вказує на необхідність ретельно підходити до формування собівартості реалізованої продукції, яка складається з закупівельних цін та витрат на організацію збуту, тобто від загальної збутової політики підприємця Ярохович Н.І. Можливе поліпшення бізнес-процесів в системі збуту, видалення малоефективних операцій, оновлення та модернізація в організації діяльності сприятимуть більш ефективній діяльності.

Загальні рекомендації використання статистичних методів вказують на поширений трендовий аналіз з проведенням екстраполяції даних для побудови майбутніх змін досліджуваних показників [38]. Це дозволить підприємцю Ярохович Н.І. провести економічні розрахунки відносно впровадження нових процесних підходів в управління бізнес-процесом збуту товарів в організації підприємницької діяльності. Результати трендового аналізу зображені на рисунку 2.1.



**Рис. 2.1. Динаміка прибутку підприємця Ярохович Н.І.**

Лінійне рівняння тренду лежить в основі вирівнювання числового ряду. Коефіцієнт апроксимації  $R^2 = 0,1753$  свідчить про достатню точність визначеного рівняння і належну достовірність визначеної тенденції.

Рівняння тренду  $Y = -1,12x + 42,5$  вказує на загальну тенденцію зниження прибутку та екстрапольоване в майбутні періоди зменшення прибутку на 1,12 тис. грн.

Використовуючи отримане рівняння зробимо прогноз досліджуваного показника на 2024-2026 рр.

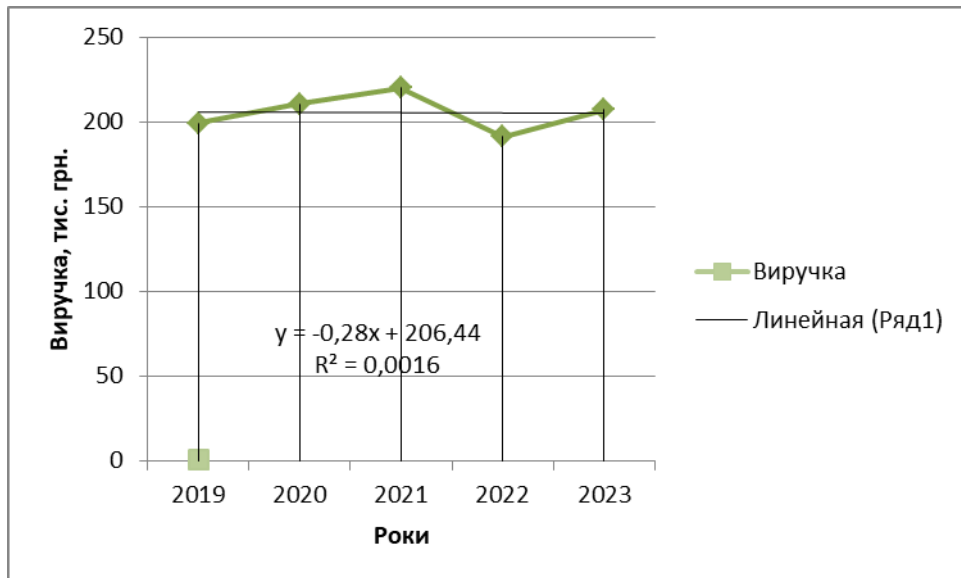
Розрахунок за лінійним трендом:

$$Y_{2024} = 42,5 - 1,12 \times 6 = 35,8 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 42,5 - 1,12 \times 7 = 34,7 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 42,5 - 1,12 \times 8 = 33,6 \text{ тис. грн.}$$

З використанням трендової аналізу були досліджені тенденції зміни динамічного ряду виручки від реалізації товарів та собівартості їх реалізації за період 2019-2023 рр. Результати представлені на рисунках 2.2 і 2.3.



**Рис. 2.2. Тренд виручки від реалізації товару підприємцем Ярохович Н.І.**

Лінійне рівняння тренду виручки від реалізації

$$y = -0,28x + 206,44;$$

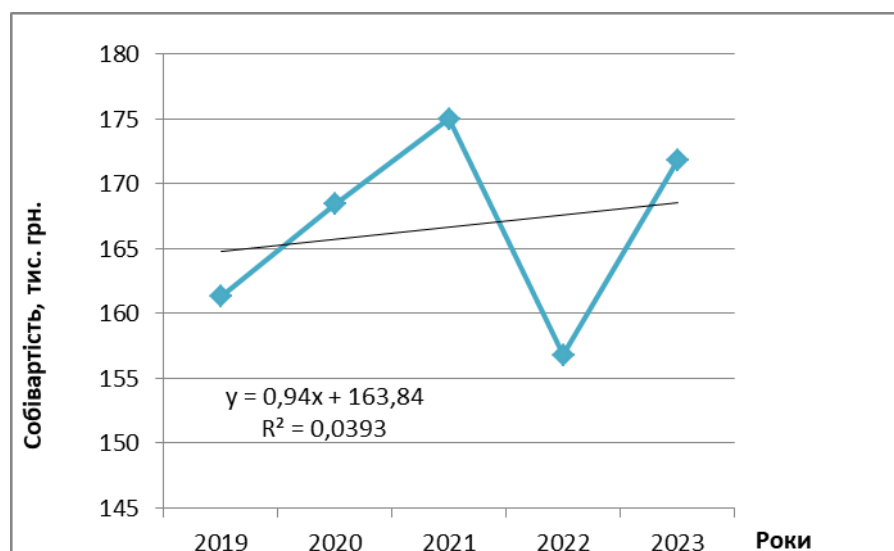
Прогноз на майбутні зміни показника за визначеним лінійним трендом:

$$Y_{2024} = 206,44 - 0,28 \times 6 = 208,12 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 206,44 - 0,28 \times 7 = 207,84 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 206,44 - 0,28 \times 8 = 207,56 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозні розрахунки свідчать, що виручка від реалізації товарів підприємцем Ярохович Н.І також буде зменшуватися.



**Рис. 2.3. Трендовий аналіз собівартості товарів підприємця Ярохович Н.І.**

Визначене лінійне рівняння тренду собівартості товару

$$y = 0,94x + 163,84$$

Прогноз величини собівартості реалізованої продукції підприємства:

$$Y_{2024} = 163,84 + 0,94 \times 6 = 169,48 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2025} = 163,84 + 0,94 \times 7 = 170,42 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{2026} = 163,84 + 0,94 \times 8 = 171,36 \text{ тис. грн.}$$

За розрахунками прогностні показники собівартості реалізованих товарів підприємцем Ярохович Н.І мають тенденцію зростання.

Аналіз результатів статистичного дослідження вказує на можливість розширення діяльності та виходу на нові ринки. Виявлений взаємозв'язок між між досліджуваними показниками вказує на можливість удосконалення діяльності, що створить загальний позитивний ефект за всіма параметрами бізнесу. За досліджуваний період з 2019 по 2023 роки підприємець Ярохович Н.І. не досяг достатньо сталого зростання рівня прибутковості діяльності і зменшення собівартості. Охарактеризовані показники мають загальну негативну або близьку до негативної тенденцію, яка з урахуванням результатів проведеного SWOT-аналізу, викликана як внутрішніми так і зовнішніми факторами. Найбільшим є вплив наслідків воєнного стану в Україні.

## **Висновки до розділу 2**

1. За період 2019-2023 рр. ефективність діяльності підприємця Ярохович Н.Я знизилася, так за досліджуваний період прибуток зменшився на 5,8 % та на 6,6 в.п. зменшився рівень рентабельності.

2. SWOT-аналіз діяльності виявив фактори впливу оточення на діяльність, найбільшу питому вагу серед яких мають фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,4 %). Це вказує на потребу і зменшенні впливу слабкості в діяльності підприємця Ярохович Н.І та необхідності в використанні переваг, що можуть мінімізувати негативні тенденції розвитку в майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ

#### 3.1. Управління як фактор удосконалення операційної діяльності в комерційному підприємстві

Сучасні стратегії управління акцентують увагу на процесному підході до формування систем управління, де основним об'єктом стає бізнес-процес. На сучасному етапі ринкової економіки в розвитку торговельних підприємств України визначається їх значуща роль у національній економіці. Аналіз управлінських викликів комерційному підприємстві в еволюційному вимірі говорить що у різні періоди розвитку економіки України створювалися передумови для ефективної діяльності системи, проте водночас виникали протиріччя в системі управління, з якими доводиться стикатися на практиці. Кожен етап відображає новий рівень розуміння системи управління торгівлею, її соціальних та економічних викликів та розробки шляхів їх вирішення [39].

Світова практика доводить, що висока операційна ефективність у торгівлі, з різними умовами роботи та різними процесами завдання складне. Оптимальна модель управління торговельною діяльністю розробляється на рівні компанії.

Ключові чинники успіху при побудові моделі:

- централізація процесів;
- стандартизацію процесів;
- тиражування найкращої практики.

Вибудовування системи управління бізнес-процесами включає стратегічне планування, проектування бізнес-структури і визначення ключових показників.

Інструменти для рішення задачі повинні забезпечувати контроль бізнес-процесів на всіх рівнях управління, зберігаючи гнучкість і здатність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі [40].

Перелік бізнес-процесів роздрібної торговельної компанії, які потребують ґрунтовної підтримки представлений на рис. 3.1



**Рис. 3.1. Управління бізнес-процесами в торгівлі**

На рисунку 3.1 наведені основні бізнес-процеси в роздрібній торгівлі і цей перелік далеко не вичерпний. До нього не включені численні процеси управління та забезпечення, такі як управління персоналом, управління фінансами і т.п.

Отже бізнес-процеси в роздрібній торгівлі включають широкий спектр дій та операцій, спрямованих на ефективне функціонування торговельного підприємства. Нижче наведено загальний опис основних бізнес-процесів у роздрібній торгівлі:



#### Закупівля товарів:

- Визначення асортименту та обсягу закупівель на основі аналізу попиту.
- Переговори з постачальниками, укладання угод та контрактів.
- Стеження за якістю товарів і вчасною поставкою.

#### Управління запасами:

- Планування, контроль та поповнення запасів з урахуванням попиту.
- Моніторинг та управління рівнем запасів для мінімізації витрат та ризиків.

#### Торговий маркетинг:

- Розробка стратегій ціноутворення, знижок та промо-акцій.
- Вивчення та аналіз кон'юнктури ринку та конкурентів.
- Реклама та просування товарів для збільшення обсягів продажів.
- Продажі та обслуговування клієнтів:

#### Реалізація товарів через різні канали продажу (магазини, інтернет).

- Обслуговування покупців, вирішення питань щодо товарів і послуг.
- Впровадження програм лояльності та збільшення клієнтської задоволеності.

#### Управління персоналом:

- Рекрутинг, навчання та розвиток персоналу.
- Управління графіками, мотивацією і ефективністю роботи працівників.

#### Фінансове управління:

- Облік і фінансовий контроль за операціями та обсягами продажів.
- Бюджетування, аналіз прибутковості та зниження витрат.

#### Інформаційні технології:

- Впровадження та управління електронними чеками, онлайн платежами.
- Забезпечення безпеки та конфіденційності інформації.

#### Логістика та постачання:

- Оптимізація ланцюга постачання для ефективного і своєчасного постачання.
- Координація транспортування.

#### Планування магазинного простору:

- Організація ефективного розташування товарів у магазині.
- Вивчення та аналіз ефективності розміщення товарів.

#### Якість та контроль:

- Встановлення та здійснення стандартів якості для товарів та обслуговування.
- Проведення інвентаризацій та аудитів для контролю залишків та стандартів.

#### Страховання та ризик-менеджмент:

- Управління ризиками, пов'язаними зі змінами в ринкових умовах.
- Застосування стратегій страхування для захисту від можливих втрат.

#### Соціальна відповідальність та сталість:

- Впровадження ініціатив, спрямованих на соціальну відповідальність.
- Впровадження практик, спрямованих на збереження природних ресурсів.

#### Аналітика та звітність:

- Збір та аналіз даних щодо продажів, попиту та інших ключових показників.
- Створення звітів для планування та прийняття управлінських рішень.

Ці бізнес-процеси взаємодіють та взаємозалежні, створюючи комплексну систему, спрямовану на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності роздрібної торгівлі. Регулярне вдосконалення та оптимізація цих процесів є ключовим елементом успішного функціонування торговельного підприємства.

#### Основні вимоги ведення ефективного управління бізнес-процесами:

- чіткі вимоги якості продукції для задоволення споживчих характеристик;
- контроль бізнес-процесів;
- планування дій в разі виходу бізнес-процесів з під контролю;
- підготовка і навчання персоналу;
- документобіг і аудит бізнес-процесів [41].

Останнім етапом є непряме вдосконалення системи управління бізнес-процесами, яке проводиться на основі аналізу та розробленого плану організаційних заходів для вдосконалення. Ці заходи визначаються в хронологічному порядку з вказівкою відповідальних співробітників [42].

Проте важливо пам'ятати, що процес вдосконалення системи управління бізнес-процесами має свої обмеження:

- чітке та зрозуміле формулювання стратегічних цілей підприємства.
- упевненість у необхідності вдосконалення системи управління.

Процес вдосконалення не завершується після виконання всіх заходів, оскільки має тривалу дію. Для успішного завершення вдосконалення рекомендована повторна діагностика підприємства, дозволить підприємству Правильно розроблений і впроваджений бізнес-процес поступово включає додаткові, непотрібні функції, що може призвести до зниження його ефективності. Тому підвищення ефективності бізнес-процесів проводиться періодично залежать від визначень керівництва підприємства.

У сучасних умовах, для підприємств, що мають намір підняти свою конкурентоспроможність, важливо постійно вдосконалювати системи управління бізнес-процесами. Це ґрунтується на ретельному вивченні наявних бізнес-процесів підприємства, глибокому аналізі їх ефективності з урахуванням стратегічної мети діяльності та на розробці заходів для їх оптимізації.

Однією з ключових функцій в успішній діяльності роздрібних мереж, є управління категоріями. Визначення стратегії та бізнес-плану є основою для формулювання довгострокових та середньострокових цілей підприємства та вибору ключових показників ефективності, спрямованих на контроль за відповідністю розвитку розробленій стратегії. Зазвичай розвинуті інформаційні системи успішно впроваджують цю функцію, включаючи планування товарообігу та асортименту [43].

Управлінські рішення, що стосуються асортименту та планування продажів у кожному магазині, повинні ґрунтуватися на ретельному аналізі споживацької поведінки, географічному розташуванні магазину, його форматі, сезонних змінах у продажах та інших факторах. Інформаційна підтримка має чітко відтворювати сценарії, за яких магазин досягає найкращих показників рентабельності та ефективного використання ресурсів.

Логістичні ланцюги, що включають виробників, оптових операторів та кінцевих покупців, мають велике значення тому повинні оптимізуватися та спростити взаємодію між діловими партнерами у цьому ланцюгу щоб полегшити співпрацю з діловими партнерами. Це включає вибір постачальників, прозоре планування логістичних потоків, спільне з

постачальниками планування поставок та транспортування, оперативний облік зобов'язань та платежів, а також контроль кредиторської заборгованості.

Управлінські рішення на рівні торгових точок, такі як формування асортиментних матриць, правила ціноутворення та затвердження націнок, мають бути вирішені централізовано .

Впровадження нових бізнес-процесів включає в себе взаємодію з зовнішнім середовищем, таким як споживачі, постачальники і органи влади. Ця взаємодія вимагає високого рівня планування (стратегічного, тактичного, оперативного), яке визначає успішну реалізацію бізнес-проектів.

Розробка, створення та впровадження нових бізнес-ідей складна справа через специфічні вимоги до менеджменту:

- як вміння оцінювати вигідність та перспективність ідеї;
- готовність приймати ризики, швидко реагувати на ринкові потреби;
- здатність залучати інвесторів і додаткові джерела фінансування;
- фокусуватися на досягнення високих результатів і лідерських позицій [44].

У сучасних умовах є попит на підготовку майбутніх учасників бізнес-процесів. Суспільство потребує від менеджменту вміння впроваджувати нові бізнес-ідеї та організовувати; малий бізнес як динамічний фактором економічного зростання. Необхідно розробляти використовувати досвід диверсифікації виробництва через впровадження нових бізнес-ідей [10].

Вміння фокусувати зусилля на виборі бізнес-ідеї – ключовий етап у створенні нових бізнес-процесів на підприємстві. Роль менеджменту у пошуку бізнес-ідей для розширення кількості бізнес-процесів на підприємстві та збагаченні інформації про вже існуючі ідеї для діяльності, особливо зростає.

Вдала бізнес-ідея – це довга дорога підприємця до власної справи та успіху. Вміння генерувати ідеї – це навичка, яку можна розвинути. Одним з методів є система творчого мислення КАРУС, створена академіком Моляко Валентином Олексійовичем. Система включає п'ять стратегій творчого мислення (рис. 3.2). Наступний етап такого пошуку – перевірка за допомогою SWOT-аналізу



**Рис. 3.2. Стратегії пошуку бізнес ідей за системою КАРУС.**

Менеджмент повинен націлювати на генерацію бізнес-ідей працівників підприємства, які щоденно ведуть спостереження за бізнес-процесами і можуть пропонувати напрями їх вдосконалення.

Генерація ідей – це процес, який зосереджений на систематичному створенні нових бізнес-ідей і пошуку можливостей для розвитку виробництва. Цей процес включає два напрямки: пошук нових ідей і методів їх розробки.

Методи пошуку нових бізнес-ідей:

- метод «Мозковий штурм» - групове обговорення досліджуваних проблем;
- метод Дельфі - анонімне опитування фахівців за підготовленими питаннями з подальшою статистичною обробкою інформації Поєднує інтуїтивні, дискусійні і математичні методи, що дає незалежність рішень членів групи.
- метод ПАТЕРН - відкрите обговорення експертами окремих завдань в поставленій проблемі за ранжуванням в «дереві рішень»;

- метод аналогій - аналіз ризиків проекту по стадіях: розробка, виведення на ринок, зростання, зрілість та занепад.



Рис. 3.3. Класифікація методів генерування бізнес-ідей [47,48].

Джерела пошуку нових бізнес-ідей:

- майбутні споживачі продукції;
- продукти-аналоги потенційних конкурентів;
- опитування працівників торгівлі;
- публікації в сфері досліджування;
- науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки.

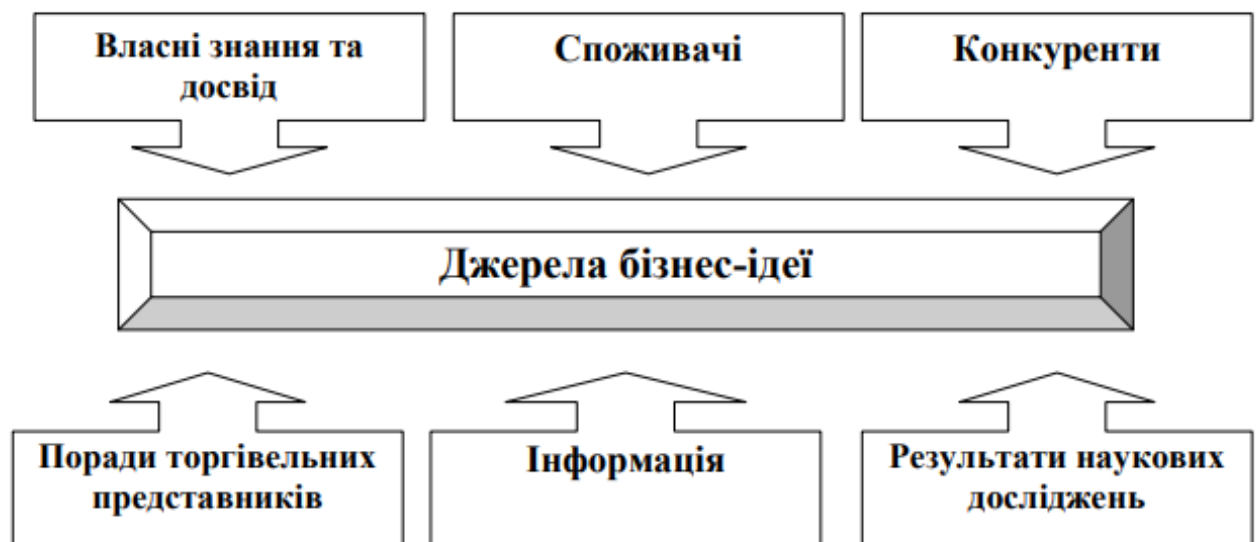


Рис. 3.4 . Джерела для пошуку бізнес-ідей [49].

Сучасний менеджмент оперує набором методик для оцінки потенціалу бізнес-ідей і перевірити на стійкість перед її впровадженням в нових бізнес-

процесах. Сканування бізнес-ідеї за моделлю RAMP – один з таких підходів, який розроблено американцем Райаном П. А. Назва методу походить від аббревіатури слів Return – дохід, Advantages – переваги, Market – ринок і Potential – потенціал [50].

Стандартний алгоритм оцінки бізнес-ідеї представлений в табл.3.1.

**Таблиця 3.1**

**Оцінювання бізнес-ідеї**

№	Критерії оцінки	Слабка (0)	Середня (3)	Висока (5)
1	Джерело інформації	потрібна перевірка	неповна довіра	повна довіра
2	Імідж підприємства	формується	середній	високий
3	Досвід реалізації проєктів	немає	недостатній	є
4	Права інтелектуальної власності (патент, ліцензія)	немає	частково	є
5	Наявність особливостей	немає	невеличка	є
6	Ринок реалізації продукції	< 3 років	є	високий
7	Спроможність конкурувати	невідомо	можлива	є
8	Можливість підтримки	немає	можливі	є
9	Власне фінансування	менше 20%	До 50 %	більше 51%
10	Наявність партнерів	менше 50%	більше 50%	75-100 %
11	Наявність ресурсів	менше 50%	більше 50%	75-100 %
12	Наявність обладнання	менше 33%	більше 33%	66-100 %
13	Очікуваний строк окупності	2 років	>1,5-2 роки	до 1 року
14	Наступні етапи в розвитку	немає	один	2 і більше
15	Усього балів			

Набрана сума балів є основою для висновку щодо бізнес-ідеї (табл. 3.2).

**Таблиця 3.2**

**Результати оцінювання запропонованої бізнес-ідеї**

Підсумкові оцінки		Рекомендації
Сума балів	Кількість оцінок 0	
Менше як 25	Більше як 6	Бізнес-ідея ще потребує доопрацювання
26–45	5–6	Потрібно уточнити деталі
36–45	3–4	Можна розробляти бізнес-проєкт
46–55	1–2	Висока вірогідність успіху
56 і більше	0	Дуже висока вірогідність успіху

Нульові оцінки мають навести на роздуми, аналіз і опрацювання бізнес-ідеї. Більше 50 балів – це успішна реалізація в майбутньому. Оцінка ідеї

впровадження нових бізнес-процесів в продажах товарів підприємця Ярохович Н.І. склала 42 балів і дві оцінки «0», що дає хороші шанси на успіх у впровадженні і працювати над бізнес-проєктом.

Для напрацювання бачення швидких змін в майбутньому існує багато методів. Реінжиніринг бізнес-процесів – один з них, який за мету має удосконалення системи управління заради збільшення економічної ефективності і розвитку. Він дає можливість оптимізувати бізнес-процеси і підвищення задоволення потреб споживачів, знизивши витрати часу.

Реінжиніринг бізнес-процесів – потребує часу і зосередження зусиль всієї організації, тому що є складним процесом, який радикально змінює способи функціонування та життєдіяльність підприємства [51, 52, 53].

Коли менеджери думають тільки про виживання і не бачать ясно і чітко майбутнього, то співробітники виконують свої обов'язки машинально, роблячи що необхідно щоб зберегти робоче місце [54, 55].



**Рис. 3.5. Етапи реінжинірингу бізнес-процесів організації**

Управління покликане реалізувати нові бізнес-ідеї для удосконалення бізнес-процесів і обґрунтування подальшої в активізації змін діяльності.



### **3.2. Обґрунтування, розробка і оцінка проекту вдосконалення збутової політики**

За результатами досліджень, які були проведені в першому та другому розділах кваліфікаційної роботи можемо стверджувати, підприємець Ярохович Н.І. здійснює діяльність з мінімальною ефективністю, що викликане рядом факторів, які впливають на надходження доходів. Наша пропозиція полягає в розширенні бізнес-процесів основній діяльності, а саме в продажах товарів через впровадженням бізнес-ідеї організації пересувної торгівлі та формування продуктових наборів за потребою мешканців сільської громади на основі участі в соціальних програмах органів місцевого самоврядування.

Впровадження запропонованої бізнес-ідеї дозволить збільшити ринки збуту продукції, підвищити прибутковість та конкурентоздатність підприємницької структури.

Переваги запропонованого проекту:

- Збільшення загальної виручки від реалізації товарів.
- Розширення кількості бізнес-процесів в продажах.
- Збільшення ефективності діяльності від нового бізнес-процесу.
- Створення робочих місць в с. Великомихайлівка.

У сучасному світі вид пересувної торгівлі володіє цілою масою переваг. Це вид підприємництва не простий, але під силу кожному бажаючому новачкові. За допомогою автомагазину можна вдосконалити свою систему продажів і зробити бізнес більш мобільним та доступним для цільової аудиторії. Щоб налагодити пересувну торгівлю з авто лавки не потрібно багато часу на отримання дозволів та оформлення повного пакету документів. Відповідно до п. 3 Інструкції № 327 роздрібну торгівлю можна здійснювати в трьох формах:

- 1) стаціонарна торгівля;
- 2) напівстаціонарна торгівля;

3) торгівля поза магазинами (зокрема пересувна) – сукупність пересувних пунктів продажу товарів, які пристосовані для роздрібною торгівлі товарами населенню на розвіз (автомагазини, автофургони тощо).

Виїзну торгівлю зазвичай провадять в об'єктах другої і третьої груп. Порядок здійснення такої торгівлі регламентовано Правилами № 369, при цьому слід дотримуватися й загальних правил торгівлі, зокрема Правил № 185, № 104 [56]. Підприємець Ярохович Н.І. перереєструється платником 2 групи.

Автомагазини є найбільш ефективними засобами пересувної торгівлі. Для них характерна висока швидкість руху і маневреність, що дозволяє обслуговувати великі території з високою частотою відвідування окремих малонаселених пунктів. Основна функція автомагазинів – обслуговування населених пунктів без стаціонарної роздрібною торговельної мережі.

Для організації автомагазинів застосовуються автомобілі зі спеціально сконструйованими або з переобладнаними кузовами конструкції, пристосованої для організації в них торговельного обслуговування. На кузовах автомагазинів повинен бути нанесений фарбою чіткий напис, що вказує найменування, адресу суб'єкта господарювання, номер засобу пересувної торговельної мережі та номер телефону суб'єкта господарювання [57].

Переваги і недоліки цього напрямку діяльності представлені в табл. 3.3.

**Таблиця 3.3**

**Переваги і недоліки бізнесу з вирощування ехінацеї лікарської**

Переваги	Недоліки
Простота бізнес-процесу	Спеціальне обладнання
Високий рівень рентабельності	Відсутність державної підтримки
Окупність інвестицій за 1 рік	Висока конкуренція
Невеликі початкові інвестиції	Додаткові витрати
Можливість фінансування через ДІЮ	Ризики втрати ринку

Таким чином, ідея організації додаткового бізнес-процесу продажу товарів актуальна. Споживачами послуги будуть мешканці Великомихайлівської сільської громади та прилеглих до неї сіл.

Додатково пропонується розширення бізнес-процесу з формування продуктових наборів для мешканців громади, які потребують соціальної підтримки і охоплені відповідною програмою в межах Великомихайлівської громади. Для реалізації такої діяльності необхідно укласти договір з органом місцевого самоврядування на визначений термін та обсяги послуги.

Прогнозовані нарощення обсягів продажу товарів на 250000 грн. за 2024 рік з нарощення впродовж наступних двох років включених в розрахунок.

Для реалізації бізнес-ідеї є потреба в інвестиціях біля 90 тис. грн., які будуть використані на оренду транспортного засобу та його переоснащення під автомагазин, збільшення запасів товару на складі та оплату праці найманих працівників. Потребу в фінансових ресурсах планується забезпечити за рахунок власних коштів на 10% і на 90% - за рахунок участі в програмі ЄРОБОТА.

Початок удосконалення визначених бізнес-процесів заплановано на 2024 рік.

**Таблиця 3.4**

**Очікувані прибутки/збитки по роках, тис. грн.**

2024 рік	2025 рік	2026 рік	Всього
48,0	162,8	171,6	382,4

Фінансові розрахунки охоплюють трирічний період функціонування проекту з подальшим розширенням. Строк окупності складе 0,6 роки. Нарощуючи обсягів продаж, матимемо збільшення прибутків від бізнес-ідеї.

Етапи роботи за логічною послідовністю їх виконання викладені в календарному плані, дотримання якого дасть можливість скласти розклад виконання робіт з дотриманням визначених термінів тривалості (дод. Ж).

Витрати на придбання обладнання складуть тис. грн. (табл. 3.5).

**Таблиця 3.5**

**Витрати на оренду і придбання засобів технічного оснащення**

Технічні засоби	Оренда		Придбання		
	Вартість/ міс, тис.грн.	Всього за 1 рік, тис.грн.	Кількі- сть, шт	Вартість, тис. грн..	
				За од	Всього
Автофургон Mercedes Спринтер	4,000	40,000			
Автомобільний холодильник StandHeiz ECX50 50L 12V / 24V / 230V [58]			1	14,350	14,350
Переобладнання автофургона під автомагазин					13,000
Обладнання під пакування продуктових наборів - ВСЬОГО					7,768
Стелаж складський металевий FunFit 180x90x40 см [59]			3	1,450	4,350
Стіл виробничий пристінний (з полицею) спп 600, 430-201-430 [60]			1	3,418	3,418
Всього	4,000	40,000	x	x	35,118

Операційні витрати. В таблицях 3.6-3.7 та в текстовому матеріалі представлені витрати, що безпосередньо пов'язані з діяльністю за проектом.

**Таблиця 3.6**

**Розрахунок витрат на паливо для автомагазину**

Види сировини і матеріалів	Довжина маршруту, км	Норма витрат на 100 км/л	Очікуваний пробіг за місяць, км	Витрати палива, л	Ціна 1 л бензину, грн	Загальні витрати, тис.грн.
ПММ для автомагазину	85	18	680	122,4	50	6,1

Розрахунок потреби в паливі для авто лавки зроблений в відповідності в запланованим маршрутом та кратністю виїздів автомагазину – 8 разів на місяць. В разі нарощення обсягів надання послуг розрахунок загальних витрат на паливо будуть скореговані в відповідності до маршруту, кількості рейсів та вартості паливно-мастильних матеріалів (табл. 3.6).

Потреба в персоналі залежить від організації додаткових бізнес-процесів з продажу продукції. Планується винайняти:

- продавця-пакувальника на 0,5 ставки. Працівник буде здійснювати реалізацію товарів з автомагазину, а в зміни не задіяні в пересувній торгівлі пакувати продуктивні набори на складі;

- водія автомагазину (власника орендованого автомобіля), завантаження якого планується на 8 змін і оплата праці за 0,25 ставки.

З працівниками планується укласти трудовий договір з нефіксованим робочим часом для якого при нарахуванні заробітної плати ставка ЄСВ, встановлена ч. 5 ст. 8 Закону № 2464 застосовується до визначеної бази нарахування незалежно від її розміру.

Розрахунки по роках представлені в табл.3.7.

**Таблиця 3.7**

**Оплата праці персоналу, тис.грн.**

Показники	Роки			Всього
	2024	2025	2026	
Продавець-пакувальник	35,0	42,0	42,0	119,0
Водій автомагазину	40,0	48,0	48,0	136,0
Відрахування на соціальні заходи (22%)	16,5	19,8	19,8	56,1
Всього з відрахуваннями	91,5	109,8	109,8	311,1

Для підприємця Ярохович Н.І, як платника єдиного податку за 2 групою, щорічна сума ЄП складатиме 16,8 тис. грн.

План прибутків та збитків діяльності представлений в таблиці 3.8.

**Таблиця 3.8**

**План прибутків та збитків за проєктом , тис. грн.**

Показник	Роки			Всього за 3 роки
	2024	2025	2026	
Загальний обсяг продажу:	458,1	507,8	517,6	1483,5
- за основним бізнес-процесом	208,1	207,8	207,6	623,5
- за додатковими бізнес-процесами	250,0	300,0	310,0	860
Загальні витрати на виробництво:	410,1	345,0	346	1101,1
- за основним бізнес-процесом	169,5	170,4	171,4	511,3
- за додатковими бізнес-процесами	240,6	174,6	174,6	589,8
Прибуток	48,0	162,8	171,6	382,4

Розглянемо стратегію фінансування проекту в таблиці 3.9.

**Таблиця 3.9**

**Стратегія фінансування запропонованого проекту, тис. грн.**

Показник	Джерела фінансування					
	Власні кошти			Зовнішні кошти		
	2024	2025	2026	2024	2025	2026
Обсяг фінансування	40,6	174,6	174,6	200	-	-
Використання фінансів:	-	-	-	-	-	-
- Операційна діяльність	40,6	126,6	126,6	125,0	-	-
- Оренда автофургона	-	48	48	40	-	-
- Автомобільний холодильник	-	-	-	14,3	-	-
- Переобладнання автофургона	-	-	-	13,0	-	-
- Стелаж складський металевий	-	-	-	4,4	-	-
- Стіл виробничий пристінний	-	-	-	3,3	-	-
Всього використано	40,6	174,6	174,6	200,0	-	-

Джерелом початкових інвестицій для впровадження нових бізнес-процесів буде програма підтримки бізнесу «Своя справа». Вона розрахована на тих, хто хоче розвивати мале підприємництво в Україні. Кошти можна витратити на закупівлю сировини, сплату оренди, послуги реклами. Отримувач гранту зобов'язується створити мінімум одне робоче місце. Для участі необхідно підготувати бізнес-план майбутньої діяльності і разом із заявкою подати через портал Дія. «Ощадбанк» здійснить оцінку бізнес-плану та репутації заявника, після чого має відбутися співбесіда у центрі зайнятості.

Державна служба зайнятості приймає рішення про надання гранту. Розмір гранту визначається у відповідності з запитом, але з урахуванням кількості робочих місць і не менше 50 000 гривень:

150 тисяч гривень за якщо одне створене робоче місце

250 тисяч гривень – за два.

Грант надається на окремий банківський рахунок. Умова участі в програмі – людина не працює на інших підприємствах і не веде іншу підприємницьку діяльність [61].

В проекті закладено створення двох робочих місць, тому можемо розраховувати на суму до 250 тис. грн. за програмою підтримки бізнесу.

Період окупності вимірюється в роках або місяцях.

$$\begin{aligned} \text{Сок} &= \text{Початкові інвестиції} / \text{Планові надходження (Прибуток)} = \\ &= 240,6 / 382,4 = 0,63 \text{ роки.} \end{aligned}$$

Тобто вже в перший рік реалізації проект повністю окупиться.

### 3.3. Очікувані результати впровадження запропонованого бізнес-проекту

Запропонований проект може бути реалізований, тому що за попередніми розрахунками очікуваний прибуток за три роки складе 382,4 тис. грн.

Кінцевим етапом проектного аналізу є визначення індикаторів ефективності проекту. Визначимо: рентабельність інвестицій (PI), чисту вартість (NPV), строк окупності проекту коефіцієнт вигоди/витрати (В/С). Узагальнену інформацію попередніх розрахунків представлено в табл. 3.10.

**Таблиця 3.10**

#### Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

Параметр	Значення
Початок впровадження проекту	01.03.2024 р.
Строк тривалості проекту	3 роки
Розрахункова одиниця в проекті	Тисячі гривень
Ставка дисконтування	18 %
Потреба в інвестиційних коштах	240,6 тис. грн.

Джерела фінансування: власні кошти та гранту тому ставка дисконту береться з урахуванням середньої ставки по депозиту (18 %) (табл. 3.11).

Представлені показники визначають індикатори ефективності проекту:

- чиста теперішня вартість проекту (формула 3.1):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t}, \quad (3.1)$$

де  $B_t$  - повні вигоди за рік  $t$ ;

$C_t$  - повні витрати за рік  $t$ ;

t – відповідний рік проекту (1, 2, ..., n);

n – строк служби проекту в роках;

i – ставка дисконту (процентна).

**Таблиця 3.11**

**Загальні показники ефективності представленого проекту, тис. грн.**

Показники	2024	2025	2026
Вигоди за проектом	458,1	507,8	517,6
Поточні витрати за проектом	410,1	345,0	346
Чисті грошові потоки за проектом	48,0	162,8	171,6
Коефіцієнт дисконтування коштів	0,820	0,672	0,551
Дисконтований грошовий потік	39,4	109,4	94,6
Дисконтування грошового потоку з початку експлуатації проекту	39,4	148,8	243,4
Дисконтовані вигоди за проектом	375,6	341,2	285,2
Дисконтовані витрати за проектом	336,3	231,8	190,6

$$NPV = 243,4 \text{ тис. грн.}$$

- модифікована чиста теперішня вартість проекту (формула 3.2):

$$NPV_M = NPV - I, \quad (3.2)$$

де I – сума інвестицій, тис. грн.

$$NPV_M = 243,4 - 240,6 = 2,8 \text{ тис. грн.}$$

- рентабельність інвестицій за проектом (формула 3.3):

$$PI = (NPV_M \div I) \times 100\%. \quad (3.3)$$

$$PI = (2,8 \div 240,6) \times 100 = 1,2 \%$$

- коефіцієнт вигоди/затрати проекту (формула 3.4):

$$B/C = \frac{\sum_{t=1}^n B_t / (1+i)^t}{\sum_{t=1}^n C_t / (1+i)^t}. \quad (3.4)$$

$$B/C = 1.32$$

строк окупності проекту (формула 3.5):



$$PB = (t_0 - 1) + \frac{I - \sum PV_{(t_0-1)}}{PV_{t_0}}, \quad (3.5)$$

де  $PV$  – дисконтовані грошові потоки;

$t_0$  – номер року, в якому сума дисконтованих грошових потоків починає перевищувати суму інвестицій.

$$PB = 0,63 \text{ року.}$$

На основі отриманих даних проведемо оцінку індикаторів економічної ефективності проекту (таблиця 3.12).

**Таблиця 3.12**

**Загальні індикатори економічної ефективності проекту**

Показники	Значення
NPV (ЧТВ), тис. грн	243,4
NPV (ЧТВ) модифіковане, тис. грн	2,8
Рентабельність інвестицій за проектом, %	1,2
Коефіцієнт вигоди/витрати	1,32
Термін окупності проекту, роки	0,63

Отже висновок про доцільність даного проекту:

- рентабельність інвестицій вказує що проект прибутковий, бо на на одиницю вкладених коштів інвестор отримає 0,12 гривні;
- коефіцієнт вигоди (відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат) складає 1,32, що вказує, що на 1 гривню витрат ми отримуємо 1 гривні 32 копійок доходу, отже проект є вигідним;
- період окупності проекту складає 0,63 року, отже інвестиції відшкоднуються в перший рік реалізації.

Щоб надати потенційним партнерам інформацію для ухвалення рішення про участь у проекті і для прийняття заходів захисту від імовірних фінансових ризиків, важливо ідентифікувати можливі ризики. Ризик визначається як діяльність, що пов'язана з подоланням стану невизначеності в умовах вибору, під час якого існує можливість визначити ймовірність досягнення очікуваного результату або невдачі та можливі відхилення від мети. [62].

Успішному впровадженню цього бізнес-проекту можуть перешкоджати ризики, які пов'язані з внутрішнім та із зовнішнім середовищем. Якщо продукція має стабільний попит і зростаючі ціни, то у випадку виникнення ризику втрати частини ринку, слід швидко та активно шукати нові ринки збуту. Щоб досягти цю мету треба постійно підвищувати конкурентоспроможність продукції [63, 64].

Роздрібна торгівля відноситься до ризикованих видів підприємницької діяльності. Ризиковість бізнесу визначається рядом факторів:- сезонність виробництва, - залежність від погодних і кліматичних умов, - ринковий ризик.

Вирощування ехінацеї лікарської також має ризики як загального так і галузевого характеру (табл. 3.13)..

**Таблиця 3.13**

**Аналіз потенційних ризиків запропонованого проекту[65]**

Ризики	Наслідки настання події	Заходи мінімізації
Втрата клієнтів	Зниження доходів	Нарощення каналів збуту
Зниження купівельної спроможності	Зменшення прибутків.	Розширення асортименту. Адаптивна цінова політика
Ризик невиконання термінів та обсягів постачання товарів	Зменшення виручки	Постійний контроль за термінами постачань
Інфляційний (економічна ситуація в країні, темпи інфляції);	Зниження прибутків Втрата клієнтів	Постійний моніторинг ситуації і реагування через ціноутворення

Можливо зменшити або уникнути ризиків, дотримуючись таких заходів:

- проводити моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища;
- відслідковувати за графік постачань товарів;
- контролювати якість товарів
- відслідковувати запити клієнтів [66].

Фінансовий ризик можна уникнути створенням резервного фонду для використання в умовах непередбачуваних витрат. Самий популярний спосіб зниження ризиків – укладання страхового полісу.

Існуючі ризики не можуть стати на заваді реалізації запропонованого проєкту, тому що попередні розрахунки доводять його рентабельність.

Таким чином, використовуючи інструментарій удосконалення управління бізнес-процесами, був здійснений аналіз діяльності підприємця Ярохович Н.І. та запропоновано впровадити нові бізнес-процеси в продажах, а саме організувати пересувну торгівлю з автомагазину та прийняти участь в соціальних програмах органів місцевого самоврядування через формування продуктових наборів для соціально незахищених верств населення, що особливо актуально в умовах воєнного стану, коли переважне населення громади – люди похилого віку. Здійснені проектні розрахунки впровадження бізнес-ідеї підтвердили прибутковість і доцільність запропонованого проєкту.

Для підтвердження результатів проведеного дослідження порівняємо очікуваний прибуток підприємця Ярохович Н.І. після впровадження запропонованого проєкту з очікуваним прибутком без впровадження проєкту на період 2024-2026 рр. (табл. 3.14).

**Таблиця 3.14**

**Очікуваний прибуток підприємця Ярохович Н.І. на 2024-2026 роки**

№ п/п	Показники		2024 р.	2025 р.	2026 р.	2025б. у % до 2024 р.
1	Очікуваний чистий прибуток за лінійним трендам, тис. грн		35,8	34,7	33,6	93,9
2	Очікуваний чистий прибуток за проєктом, тис. грн	розрахунковий	48	162,8	171,6	357,5
		дисконтований	39,4	109,4	94,6	240,1
3	Співвідношення очікуваного чистого прибутку після та до впровадження проєкту, %	розрахунковий	134,1	469,2	510,7	+376,6 в. п.
		дисконтований	110,1	315,3	281,5	+171,4 в. п.

Аналіз даних представлених в таблиці 3.14 підтверджує що реалізація бізнес-проєкту розширення бізнес-процесів в продажах товарів забезпечить збільшення чистого прибутку на 171, 4 в. п. і запропонований проєкт може бути запропонований до впровадження як той що пройшов апробацію [67].

### Висновки до розділу 3

1. Оцінка бізнес-ідеї впровадження бізнес-процесів в продажі товарів для підприємця Н.І. склала 42 бали і дві оцінки «0», що підтверджує імовірність успіху і необхідність опрацювання бізнес-проекту.

2. Пропозиція підприємцю Ярохович Н.І. проект з удосконалення бізнес-процесів продажу товарів. Строк реалізації проекту – 0,63 роки, інвестиції на початок проекту 240,6 тис. грн. Фінансування проекту за рахунок власних та державних грантових коштів.

3. Очікуваний чистий прибуток за три роки – 382,4 тис. грн. Чиста теперішня вартість проекту (NPV), 243,4 тис. грн перевищує інвестиційні витрати, отже проект прибутковий і доцільний.

4. Рентабельність інвестицій 158,9% вказує на прибутковість проекту. Підприємець Ярохович Н.І. отримає прибутку 1,59 грн. на 1 грн. вкладених коштів. Коефіцієнт вигоди/витрат 1,32 підтверджує відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат (на 1 гривню витрат надійде 1 гривні 32 копійок доходу), звідси виходить, що проект є вигідним;

5. Період окупності проекту складає 0,63 року, початкові інвестиції відшкодуються в перший рік реалізації проекту.

## ВИСНОВКИ

1. Під терміном «бізнес-процес» розуміється послідовність дій, що виконуються у визначеній сфері діяльності, і охоплюють всі етапи життєвого циклу об'єкта діяльності – від виникнення ідеї до її реалізації та досягнення результату (включаючи передачу об'єкта в експлуатацію, збут продукції, надання послуг і завершення окремої фази діяльності). На шляху до реалізації стратегічних цілей підприємству необхідно чітко визначити ключові бізнес-процеси, провести їх аналіз та виокремити найбільш критичні для впровадження змін і оптимізації. Управління бізнес-процесами виступає важливою складовою операцій будь-якого підприємства.

2. Оптимізація бізнес-процесів в умовах сучасного бізнесу вимагає виконання кількох етапів: аналіз поточної бізнес-моделі підприємства та окремих бізнес-процесів для виявлення слабких ланок; визначення ключових бізнес-процесів; оптимізація бізнес-процесів по різних напрямках.

3. За період 2019-2023 рр. ефективність діяльності підприємця Ярохович Н.Я знизилася, так за досліджуваний період прибуток зменшився на 5,8 % та на 6,6 в.п. зменшився рівень рентабельності. SWOT-аналіз діяльності виявив фактори впливу оточення на діяльність, найбільшу питому вагу серед яких мають фактори поля «Слабкість і Загрози» (27,4 %). Це вказує на потребу і зменшенні впливу слабкості в діяльності підприємця Ярохович Н.І та необхідності в використанні переваг, що можуть мінімізувати негативні тенденції розвитку в майбутньому.

4. Пропозиція підприємцю Ярохович Н.І. проект з удосконалення бізнес-процесів продажу товарів. Строк реалізації проекту – 0,63 роки, інвестиції на початок проекту 240,6 тис. грн. Фінансування проекту за рахунок власних та державних грантових коштів. Очікуваний чистий прибуток за три роки – 382,4 тис. грн. Чиста теперішня вартість проекту (NPV), 243,4 тис. грн. перевищує інвестиційні витрати, отже проект прибутковий і доцільний.

5. Рентабельність інвестицій 158,9% вказує на прибутковість проекту. Підприємець Ярохович Н.І. отримає прибутку 1,59 грн. на 1 грн. вкладених коштів. Коефіцієнт вигоди/витрат 1,32 підтверджує відношення суми дисконтованих вигод до дисконтованих витрат (на 1 гривню витрат надійде 1 гривні 32 копійок доходу), звідси виходить, що проект є вигідним. Період окупності проекту складає 0,63 року початкові інвестиції відшкоднуються в перший рік реалізації проекту.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шеховцова І. А., Пащенко М. С. Сутність та властивості бізнес-процесів на підприємстві ЗЕД. URL: <http://www.spilnota.net.ua/us/article/id-1265/>
2. Волосатова М.М. Поняття категорії «бізнес-процес» та характерні риси його змісту. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/12/45.pdf>
3. Тур О.В., Матусевич А.С.. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf)
4. Петренко О., Юрченко М. Наукова парадигма сутності бізнес-процесів суднобудівних та судноремонтних підприємств. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика» Серія «Економіка»* Випуск 15(30), 2023 URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-13](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-13)
5. Осипова Є.Л. Управління транспортними підприємствами на засадах реінжинірингу бізнес-процесів: *автореф. дисертації*. Київ, 2021. 221 с. URL: [https://files.duit.edu.ua/uploads/Сайт/3\\_НАУКА/СПЕЦ\\_РАДИ/К-26-820](https://files.duit.edu.ua/uploads/Сайт/3_НАУКА/СПЕЦ_РАДИ/К-26-820)
6. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. New York, NY: Harper Business, 1993. 223.
7. Нетерчук В.В. Управління бізнес-процесами: *навч. посібник*. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.
8. Nurlankyzy N. A. Business Process as the Basis of the Process Approach in Enterprise Management. *International Journal of Engineering and Management Research*. 2019. Vol. 9, no. 2. P. 166–170. URL: <https://doi.org/10.31033/ijemr.9.2.22>.
9. Ткачова С.С. Еволюція процесного підходу до управлінської та операційної діяльності підприємств. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2012. № 2. С. 68-75. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/29840>.
10. Крикавський Є. В. Впровадження процесного управління у логістичну діяльність фармацевтичних підприємств. *Управління, економіка та*

*забезпечення якості в фармації.* 2013. № 2. С. 9-16. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Jezyaf\\_2013](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Jezyaf_2013)

11. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління. *Ефективна економіка.* № 2, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=943>.

12. Lindsay A., Downs D., Lunn K. Business processes – attempts to find a definition. *Information and Software Technology.* 2003. Vol. 45, no. 15. P. 1015–1019. URL: [https://doi.org/10.1016/s0950-5849\(03\)00129-0/](https://doi.org/10.1016/s0950-5849(03)00129-0/).

13. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги. URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

14. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Волинський інститут економіки та менеджменту.* URL: [http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0151](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151)

15. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Наукові журнали Національного авіаційного університету.* URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/>

16. Чернобай Л.І., Дума О. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. *Безкоштовна електронна бібліотека.* URL: <http://www.ua.abslib.com/>

17. Конспект лекцій на тему: аналіз господарської діяльності. *Навчальні матеріали онлайн.* URL: <http://pidruchniki.com/>

18. Мартинюк Н.Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Національний університет біоресурсів і природокористування України.* URL: <http://nubip.edu.ua>.

19. Тур О.В., Матусевич А.С. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/59.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/59.pdf)

20. Смерічевський С.Ф., Захаров В.О. Управління бізнес-процесами: *Навч. посібник.* 2-ге вид. Донецьк: ДонДУУ, 2007. 199 с.



21. Салабай В.О., Кравченко М.О.. Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279696>

22. Циганюк О.П., Сотник А.А. Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/96.pdf>

23. В.В. Тітяєв, В.С. Бутко. Особливості управління бізнесом на основі процесного підходу. *Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції "Підприємництво та бізнес-адміністрування"* 2020. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/2400/2277>

24. В.В. Нетепчук. Управління бізнес-процесами. *Навч. посібник*. Рівне: НУВГП, 2014. 158 с.

25. Циганюк О.П., Сотник А.А., Управління бізнес-процесами на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/96.pdf>

26. Мельник Л. Г., Таранюк Л. М. Сутність і природа бізнес-процесу при реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах. *Науковий журнал «Бізнес Інформ»*. URL: [http://www.business-inform.net/pdf/2012/10\\_0/88\\_92.pdf](http://www.business-inform.net/pdf/2012/10_0/88_92.pdf)

27. Раївська громада. URL: <https://gromada.info/gromada/raivska/>

28. Великомихайлівська сільська рада. URL: <https://www.rada.info/rada/04339385/>

29. Державна податкова служба України. URL: <https://tax.gov.ua/deklaratsiyna-kampaniya-2024>

30. Електронний ресурс Портфель. URL: <https://portfel.ua/korotko-pro-jesv-dlya-pidpriyemtsiv/>

31. Котлер Ф. Основи маркетингу. URL: <https://umi-kumi.ru/uk/catering/chitat-knigu-osnovy-marketinga-onlain-polnostyu-filip-kotler-mybook/>

32. Галушка З.І., Лусте О.О., Грунтковський В.Ю. Стратегічний SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища організації. *Методичні рекомендації*. Чернівці. Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича. 2021. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle>

33. Єременко В.С., Куц Ю.В., Мокійчук В.М., Самойліченко О.В. Статистичний аналіз даних вимірювань: *навч. посіб.* К.: НАУ, 2013. 320 с.
34. Описова Статистика. URL: <https://www.wikidata.uk-ua.nina.az.html>
35. Лайчук С. М., Поліщук І. Р. Статистичний аналіз ефективності діяльності фізичних осіб-підприємців: галузевий аспект. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8803>
36. Кореляційно-регресійний аналіз. URL: <https://nauka.meduniv.lviv.ua/wp-content/uploads/2017/12/4-.pdf>
37. Лінійні економічні моделі URL: <https://elearn.nubip.edu.ua/mod/book/view.php?id=283938>
38. Трендовий і факторний аналіз. URL: [https://stud.com.ua/95997/ekonomika/trendoviy\\_faktorniy\\_analiz](https://stud.com.ua/95997/ekonomika/trendoviy_faktorniy_analiz)
39. Філіна С. В. Процесний менеджмент як інструмент ефективного функціонування торговельних підприємств споживчої кооперації *Галицький економічний вісник*. Т. ТНТУ, 2019. Том 61. №6. С. 126–132. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/31594>
40. Лошенко І.Р. Сучасні методи досягнення конкурентних переваг у роздрібній торгівлі. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. Сер. Економічні науки. 2005. № 1. С. 125–129.
41. Тітяєв В.В., Бутко В.С. Особливості управління бізнесом на основі процесного підходу. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Підприємництво та бізнес-адміністрування" ХНУМГ ім. О.М. Бекетова*. 2020. URL: <https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/issue/view/38>
42. Макухіна Н.О. Управління комерційною діяльністю торговельних підприємств на основі вдосконалення інформаційного забезпечення: *Дис... канд. наук: 08.00.04.2008*.
43. Сторожук В. П. Управління підприємствами споживчої кооперації на засадах функціонального підходу: автореф. *дис. канд. екон. наук: спец. 08.06.01*. Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 23 с.

44. Латишева, О.В. Бізнес-процеси суб'єктів господарювання: планування, моделювання, аналіз та контроль : *монографія*. Краматорськ : ДДМА, 2021. 234 с.

45. Ольшанський О. В. Аналіз методів удосконалення бізнес-процесів підприємств торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 2. С. 104-110. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep\\_2019\\_2\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_2_20)

46. Бень Н. Власний бізнес. Етап Генерування бізнес-ідей. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/vlasnii-biznes-etap-generuvannya-biznes-idei>

47. Морохова В. О., Смолич Д.В. Товарна інноваційна політика: *навч. посіб.* Луцьк: Вежа-Друк, 2017.

48. Пащук Л.. Як знайти вдалу ідею для бізнесу? Пошук і оцінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/biznes-pocatkivec/ak-znajti-vdalu-ideu-dla-biznesu-posuk-ta-ocinka>

49. Болтянська Л.О. Від вибору бізнес-ідеї до її реалізації. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки)*. Мелітополь 2017. №3(35).- С. 20-27

50. Соколенко В.А., Лінькова О.Ю. Основи управлінського консультування: *навч.-метод. посіб.* Харків : НТУ «ХП», 2018. 216 с.

51. Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Корінь М.В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: *Конспект лекцій*. Харків: УкрДАЗТ, 2013. 80 с.

52. Єфременко Т.М., Краснокутська Ю.В. Реінжиніринг бізнес-процесів : *конспект лекцій*. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 100 с. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/53805/1/2019%20147%D0%9B%20147%D0%9B.pdf>

53. Прохорова В.В., Чобіток В.І., Курбель Ю.О. Реінжинірингові механізми в системі управління бізнес-процесами підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2020. №9 (18). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/324/289>.

54. Пічугіна Т.С. Управління змінами. *Навч. посіб.* Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: [http://megalib.com.ua/content/10202\\_Biznes\\_procesi\\_sytnist\\_ponyattya\\_](http://megalib.com.ua/content/10202_Biznes_procesi_sytnist_ponyattya_)

55. Ареф'єва О. В. Концептуальний підхід до антикризового управління бізнес-процесами підприємств в умовах трансформаційної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2021. № 12 (24). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/421/364>
56. ЛІГА:ЗАКОН. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/8013>
57. Організація роздрібного продажу товарів і обслуговування населення. URL: <http://nkkep.com/wp-content/uploads/2020/04/01.04Dotsenko-PTBD-21-.pdf>
58. Інтернет-магазин автохолодильників redmax.com.ua, URL: <https://redmax.com.ua/ua/p1936280156-avtomobilnyj-holodilnik-standheiz.html>
59. Інтернет-магазин складського обладнання BONRO. URL: [https://bonro.ua/?gclid=CjwKCAiA\\_aGuBhACEiwAly57MeEibg5UgnnWL1IKmXL](https://bonro.ua/?gclid=CjwKCAiA_aGuBhACEiwAly57MeEibg5UgnnWL1IKmXL)
60. Інтернет-маркет. "Техпром" український виробник будівельного і харчового обладнання. URL: <https://tehpromproect.com.ua/ua/catalog/stroitelnye>
61. «Робота:Бізнес-портал». URL: <https://bip.net.ua/articles/erobota-uryad-zapuskaye-systemu-grantiv-dlya-rozvytku-biznesu>
62. Верченко П.І. Ризикологія. *Навч.-метод. Посіб.* К.: КНЕУ, 2005. 380 с.
63. Демченко І.В. Ризиковий аспект та особливості функціонування аграрних підприємств. URL: [http://nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvfbi/2009\\_1](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvfbi/2009_1).
64. Кузьмін О.Є. Управління змінами: *навч. посібник*. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 356 с.
65. Бичікова Т.А., Лук'янова В.В.. Комерційний ризик діяльності підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Хмельницького національного університету* 2010, № 6, Т. 4. С. 57-61.
66. Рижиков В.С. Проектний аналіз: *Навч. посібник*. К.: Центр учбової літератури, 2007. 322 с
67. Мельник Л.Л., Байдак І.І., Ярохович Т.А. Управління бізнес-процесами: сутнісні поняття, значення та можливість удосконалення. *Global science: prospects and innovations. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference*. Cognum Publishing House. Liverpool, 2024. Pp. 505-514. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya>

# ДОДАТКИ

### Наукове бачення поняття «бізнес-процес»

Автори	Зміст поняття
М. Портер, В. Міллар [2]	Бізнес-процеси – це комплекс видів діяльності, які визначаються точками «входу» і «виходу» та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів/послуг для споживача
І.В. Сіменко, Т.Д. Косова [2]	Бізнес-процес – це сукупність бізнес-операцій, певна кількість внутрішніх видів діяльності, що починаються з одного або більше входів і закінчуються створенням продукції, необхідної клієнту (клієнт - не обов'язково споживач, це може бути підрозділ організації або працівник)
Л.І. Чернобай, О. І. Дума [2]	Бізнес-процес – система безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку.
О.В. Тур, А.С. Матусевич [3]	Бізнес-процеси - це множина внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів
Х. Біннер [4]	Бізнес-процеси – це система взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів
Дейвенпорт Т., Шорт Дж. [12]	Структурована безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів»
В. В. Нетерчук [7]	перетворення «вхідних» потоків у «вихідні», а результатом процесу є продукція
О. М. Гончарова [11]	сукупність етапів робіт, які починаються з одного або декількох початкових кроків (входів) і завершуються створенням продукції або послуги (виходів), потрібної клієнтам
Є. Л. Осипова [5]	сукупність цілеспрямованих операцій, впорядкованих у часі та просторі...» на «вході» та «виході» для економічної вигоди підприємства
М. Хаммер [6]	сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один або більше видів ресурсів...», а на «виході» створюється готовий продукт для споживача
С. С. Ткачова [9]	передбачає реалізацію функцій у часі...» з визначенням послідовних дій у роботі підприємства
Н.Нурланкизи[8]	ядро бізнесу з контролюючими та допоміжними процесами
ISO 9001 [13]	Стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід

### Раївська громада

**Громаду створено:** 29.10.2017р.

**Адмін. центр:** Раївка

**Населення громади:** 12593 осіб

**У складі громади:** Раївка, Богуславка, Веселе, Георгіївка, Морозівське, Василівка-на-Дніпрі, Воронове, Ненаситець, Мар'ївка, Великомихайлівка, Заяче, Київське, Кодацьке, Носачі, Вільне, Новоолексіївка, Луб'янка, Березнуватка, Калинівське, Садове, Токове, Циганівка, Ясне, Миролобівка, Андріївка, Новий Посьолок, Новочернігівське, Партизани, Терса, Михайлівка, Василівка, Павлівка, Новогніде, Вербове, Грушувато-Криничне, Дубове, Запорожець, Іванівка, Суха Калина, Новоолександрівка, Панасівка, Петрівське, Шевченківське, Дніпровське, Котлярівське, Мажари, Рудево-Миколаївка

**Код ЄДРПОУ:** 04339474

**КОАТУУ:** 1224887101

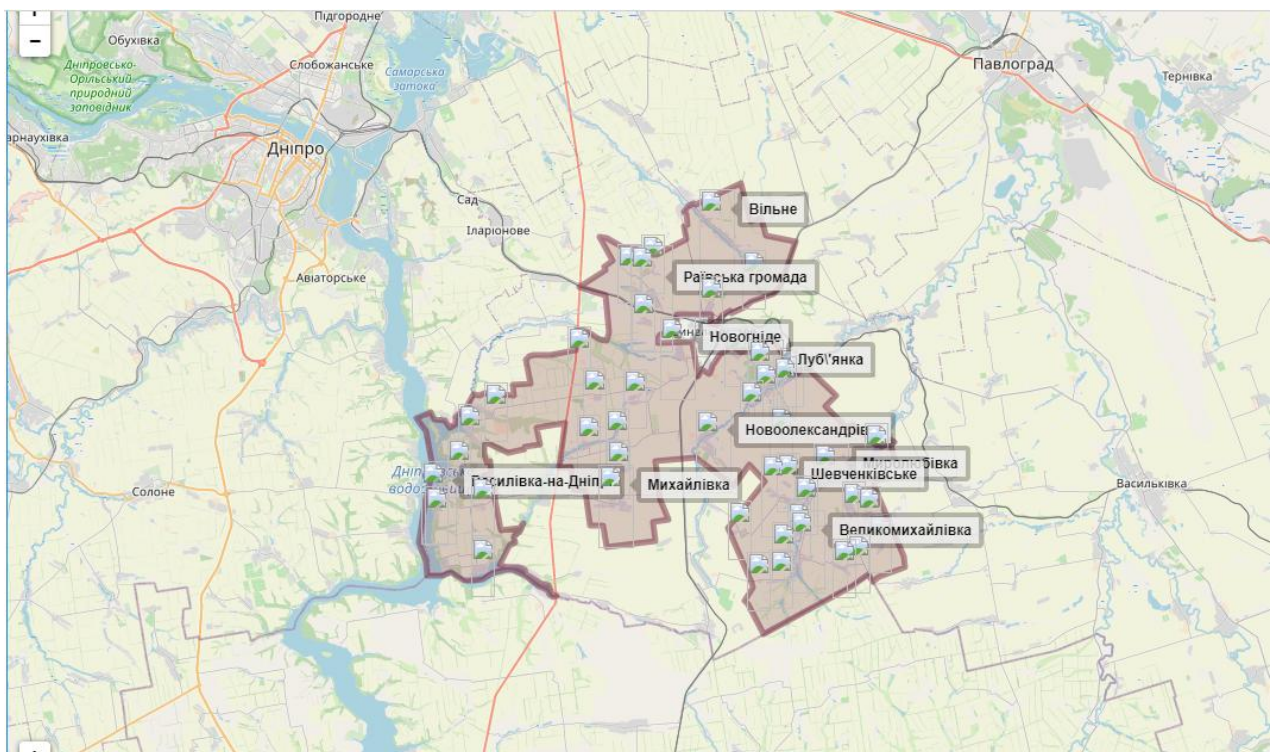
**Адреса:** Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н, с. Раївка, вул. Центральна, буд. 36

**Укрупнений район:** Синельниківський район

**Час роботи:** пн-пт 8:00-17:00

**Поштовий індекс:** 52523

**Контактні телефони:** 05663-46809



**Великомихайлівська сільська рада**

**Адмін. центр:** Великомихайлівка

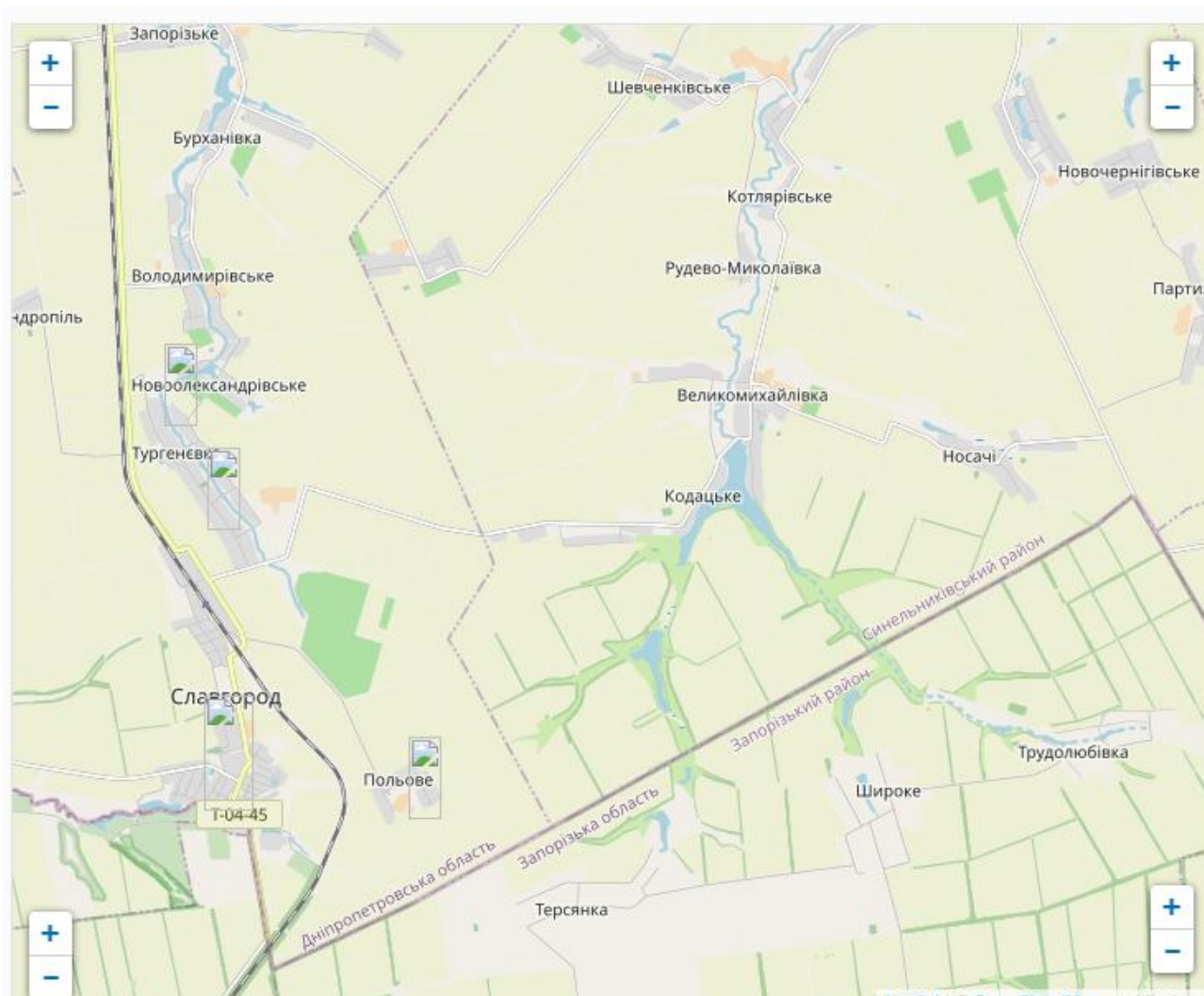
**Населення:** 298 осіб

**У підпорядкуванні:** село Заяче, село Київське, село Кодацьке, село Носачі

**Код ЄДРПОУ:** 04339385

**КОАТУУ:** 1224881001

**Адреса:** Дніпропетровська обл., Синельниківський р-н, с. Великомихайлівка,  
вул. 50 років Жовтня, буд. 60





## Додаток В1

ГОЛОВНИЙ СКЛАД

11.01.2024

## Видаткова Накладна № 188

Постачальник: АКУЛОВА ВАЛЕНТИНА ФЕДОРІВНА

Отримувач: Ярохович

Підрозділ постачання: Головний склад

Найменування товару	Код товару	Кількість	Вага (кг.)	Ціна (грив)	Сума (грив)
Кава Нескафе Класік економ 60г м/у	7613035585881	3 шт.	0	59	177,00
Кава Нескафе Класік економ 120г м/у	7613035585867	3 шт.	0	113	339,00
Кава Лавацца Qualita Oro мелена 250гр брикет	8000070012783	3 шт.	0	174	522,00
Чай Гринфілд Rich Camomile 100 ф/п	4823096808383	1 шт.	0	228	228,00
Загалом товарів (послуг) на суму					1 266,00
Без налога на додану вартість					
<b>ВСЬОГО НА СУМУ</b>					<b>1 266,0</b>

Сума: одна тисяча двісті шістдесят шість гривен

Кількість: 10 о

**Постачальник** ФОП Демидова І.О.  
0676310840 Інна 0974636996 Лариса

**Одержувач** Роздрібний покупець  
**Платник** той самий

**Умова продажу:**Видаткова накладна № 228  
від 10 січня 2024 р.

№	Повна назва товару	Од.вим.	К-ть	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
4	Люкс 183 гр 15 шт <i>сч.</i>	шт	2,00	70,40	140,80
2	Люкс 125-130 гр 23 шт	шт	6,00	44,00	264,00
3	Сірники Гвоздика 100 шт	шт	100,00	6,30	630,00
4	Дріжджі Львів 100 гр	шт	6,00	26,50	159,00
5	Майка 250 шт	шт	4,00	80,00	320,00
6	Майка BMW 100 шт	шт	1,00	200,00	200,00
7	Плівка стрейч	шт	3,00	27,00	81,00
8	Київ Мікс 1 кг	шт	20,00	25,00	500,00
9	Київ Мікс 0.400 кг Голден Паста	шт	1,00	23,00	23,00
10	Мівіна приправа 80 гр куряча	шт	10,00	16,00	160,00
11	Лимонна кислота 100 гр	шт	10,00	10,00	100,00
12	Желатин Мрія 25 гр 42 шт	шт	10,00	20,50	205,00
13	Розпушувач 12 гр 25 шт	шт	10,00	3,00	30,00
14	Міленіум пористий білий 90 гр	шт	4,00	30,00	120,00
15	Міленіум пористий молочний 85 гр	шт	6,00	30,00	180,00
				Разом без ПДВ:	3112,80
				ПДВ:	0,00
				Всього з ПДВ:	3112,80

## Додаток В2

**Постачальник** ФОП Демидова І.О.  
0676310840 Інна 0974636996 Лариса

**Одержувач** Роздрібний покупець  
**Платник** той самий  
**Умова продажу:**

Видаткова накладна № 238  
від 11 січня 2024 р.

№	Повна назва товару	Од.вим.	К-ть	Ціна без ПДВ	Сума без ПДВ
1	Біг Боб горіхи 55 гр васабі	шт	2,00	19,60	39,20
2	Біг Боб горіхи 55 гр телятина аджика	шт	1,00	19,60	19,60
3	Біг Боб горіхи 60 гр бекон	шт	2,00	19,60	39,20
4	Біг Боб горіхи 60 гр сир	шт	2,00	19,60	39,20
5	Біг Боб горіхи 60 гр сіль	шт	2,00	19,60	39,20
6	Біг Боб горіхи 60 гр сметана зелень	шт	1,00	19,60	19,60
7	Цукрова пудра 75 гр	шт	10,00	6,50	65,00
8	Карти гральні 10 шт	шт	1,00	70,00	70,00
Разом без ПДВ:					331,00
ПДВ:					0,00
Всього з ПДВ:					331,00

Накладна № 1738 від 26 Січня 2024 р.

держувач: Ярохович Наталья Ивановна

	Найменування	Од/Упак.	Упако-вок	Кіль-ть	Ціна	Сума
1	Шоколапки конфета 1кг (7) РОШЕН	кг./упак	-	1	148,00	148,00
2	Ромашка конфета 2кг РОШЕН	кг./упак	1	2	133,00	266,00
3	Кекс МИНИ ТВОРОЖНЫЙ 1,5кг МИКА	кг./упак	1	1,5	143,00	214,50
4	Київ 1,5кг МИКА	кг./упак	1	1,5	151,00	226,50
5	Корзинка пироженое 12шт Л.СМАК	шт./упак	1	12	12,33	147,96
6	Рулет радуга 1,5кг НЕКТАР	кг./упак	1	1,5	137,78	206,67
7	Веснушка сливки 2кг ЮБК	кг./упак	1	2	118,00	236,00
8	Трубочка сливки 2,3кг РЯДЫНСЬКА	кг./упак	1	2,3	120,29	276,67
9	Трубочка сливки 2,3кг РЯДЫНСЬКА	кг./упак	1	2	133,10	266,20
10	Трубочка белковый крем 2кг КИЕВ	кг./упак	1	1,2	166,00	199,20
11	ЗайчеНямка 1,2кг ПОЗНЯКОВ	кг./упак	1	4,4	83,30	366,52
12	Днепро печенье 4,4кг НЕСТЕРЕНКО	кг./упак	1	4	90,00	360,00
13	Артек европейский 4кг ХЗПТ	кг./упак	-	3	71,00	213,00
14	Трубочка кукурузная какао 1кг КОЗУРМАН	кг./упак	1	1,5	150,50	225,75
				12		3352,97

Всього найменувань: 14, Всього упаковок: 12

Всього на суму : 3,352.97 ( Три тисячі триста п'ятьдесят дві гривні 97 копійок )

**ФОП Лемтюгова Е.В.**

098-370-30-96; Ольга Оксана

097-036-06-54; Марина Юля

Чек №: 207514

від: 26.01.2024 13:17:14

Найменування	Кіл	Ціна	Сума
Гренки житни 130 г.	2	24	48
Кілька с/п 5 кг.	1	495	495
Морква 0,5 кг Пан Чан	2	35	70
Салат Україна 500 мл.	2	29	58
Всього:			671.00
Знижка:			0%

**До сплати: 671.00**

Сплачено: 821.00

Решта: 150.00

ДЯКУЄМО ЗА ПОКУПИ

Расходная № 5423

26.01.24

Байкал #Эль454

Яроховыч Таня

13:09- 13:11

№	Товар	Т	К-во	Цена
1	МАНДАРИН АЙХАН АУНАН 75 0.4	1	8.2	67
2	ЯБ.ГОЛДЕН 1.4	1	19.6	23.5
3	АНАНАС DOLE №6		3	50
4	БАНАН РОЗДРІБ		4.45	65
5	ЛИМОН УКР ПЛАСТ 0.35		1.1	50
6	ОПІРОК ГЛАДКИЙ (УМАНЬ) 0.3		2.6	102
7	ЯЩ. БАНАНОВЫЙ		1	

Опл: 1769 грн.

Итого: 1769 грн.

Общий вес: Брутто - 41

Нетто - 39

Долги на: 26.01.24 13:11

Ящ. Банановый

1

## Додаток Д

## Матриця SWOT- аналізу діяльності підприємця Ярохович Н.І.

Зовнішнє/внутрішнє середовище	<p align="center"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постійні клієнти</li> <li>2. Вдале розташування магазину</li> <li>3. Додаткова потреба в персоналі закривається допомогою родини</li> <li>4. Одноосібне прийняття рішень</li> <li>5. Рентабельна діяльність</li> </ol> <p align="center"><b>Сума балів – 12.</b></p>	<p align="center"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення чисельності клієнтів</li> <li>2. Обмежений асортимент товару</li> <li>3. Обмежені логістичні можливості</li> <li>4. Потреба в спеціалізованому менеджменті</li> <li>5. Збільшення витрат</li> <li>6. Тенденція до спаду прибутків</li> </ol> <p align="center"><b>Сума балів – 14.</b></p>
<p align="center"><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливості використовувати інноваційні підходи</li> <li>2. Позитивна регуляторна політика</li> <li>3. Можливості залучати висококваліфіковані кадри</li> <li>4. Державна політика стимулювання підприємництва</li> <li>5. Можливості розширення асортименту продукції</li> <li>6. Можливість співпраці з органами місцевого самоврядування</li> <li>7. Зменшення конкуренції через припинення діяльності дрібних підприємців в регіоні</li> </ol> <p align="center"><b>Сума балів – 12.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. З метою завоювання більшої частки ринку здійснювати додаткові вкладення в збільшенні каналів реалізації;</li> <li>2. Впровадити проект удосконалення бізнес-процесів в збутовій політиці.</li> </ol> <p align="center"><b>Сума балів поля Си+М= 24</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання процесного планування в діяльності;</li> <li>3. За рахунок впровадження бізнес-проекту досягти збільшення обсягів доходів.</li> </ol> <p align="center"><b>Сума балів Сл+М = 26</b></p>
<p align="center"><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Негативні наслідки військового стану в Україні</li> <li>2. Нестабільна економічна ситуація в державі</li> <li>3. Складна демографічна ситуація</li> <li>4. Значне зменшення населення і його зрушення в сторону старшої вікової категорії</li> <li>5. Збільшення закупівельних цін на товари що реалізуються в магазині</li> <li>6. Обмежені можливості з постачанням через віддаленість місцезнаходження</li> </ol> <p align="center"><b>Сума балів – 15.</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження інноваційних підходів в реалізації товарів;</li> <li>2. Розробіть програму співпраці з органами місцевого самоврядування з метою участі в соціальних програмах;</li> </ol> <p align="center"><b>Сума балів Си+З = 27</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. За рахунок впровадження проекту удосконалення бізнес-процесів зменшити вплив конкурентів;</li> <li>2. Налагодити стратегічне партнерство з постачальниками за рахунок довготривалих угод про співпрацю</li> </ol> <p align="center"><b>Сума балів Сл+З = 29</b></p>

## Додаток Е

## Результати розрахунку статистичних показників

	Y		X1		X2
Середня	205,82	Середня	166,66	Середня	39,14
Стандартна похибка	4,770786	Стандартна похибка	3,353744	Стандартна похибка	1,891454
Медіана	207,4	Медіана	168,4	Медіана	37,8
Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д	Мода	#Н/Д
Стандартне відхилення	10,6678	Стандартне відхилення	7,4992	Стандартне відхилення	4,229421
Дисперсія вибірки	113,802	Дисперсія вибірки	56,238	Дисперсія вибірки	17,888
Екссес	-0,53647	Екссес	-1,74659	Екссес	-1,66937
Асиметричність	0,041593	Асиметричність	-0,38671	Асиметричність	0,670114
Інтервал	27,8	Інтервал	18,2	Інтервал	9,6
Мінімум	192,2	Мінімум	156,8	Мінімум	35,4
Максимум	220	Максимум	175	Максимум	45
Сума	1029,1	Сума	833,3	Сума	195,7
Розрахунок	5	Розрахунок	5	Розрахунок	5
Найбільший(1)	220	Найбільший(1)	175	Найбільший(1)	45
Найменший(1)	192,2	Найменший(1)	156,8	Найменший(1)	35,4
Рівень надійності(95,0%)	13,24583	Рівень надійності(95,0%)	9,311487	Рівень надійності(95,0%)	5,251519

## Результати розрахунку статистичних показників регресії

<i>Регресійна статистика</i>								
Множинний R	1							
R-квадрат	1							
Нормірований R-квадрат	0,999999							
Стандартна похибка	0,003563							
Спостереження	5							
Дисперсійний аналіз								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимість F</i>			
Регресія	2	71,55197	35,77599	2817457	3,55E-07			
Залишок	2	2,54E-05	1,27E-05					
Всього	4	71,552						
	<i>Коефіцієнти</i>	<i>Похибка-статистика</i>	<i>P-Значення</i>	<i>Нижнє 95%</i>	<i>Верхнє 95%</i>	<i>Нижнє 95,0%</i>	<i>Верхнє 95,0%</i>	
Y-перетин	0,612224	0,041091	14,89939	0,004474	0,435426	0,789023	0,435426	0,789023
Змінна X 1	1,012636	0,000546	1854,469	2,91E-07	1,010287	1,014986	1,010287	1,014986
Змінна X 2	-1,0194	0,000777	-1312,35	5,81E-07	-1,02274	-1,01606	-1,02274	-1,01606

## Додаток Ж

**Роботи по проекту удосконалення бізнес-процесу продажів**

Код роботи	Опис роботи	Очікуваний результат	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
<b>1</b>	<b>Формалізація діяльності</b>	<b>Впровадження проекту</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
1.1	Перереєстрація ФОП на 2 групу єдиного податку	Можливість винаймати працівників за проектом		
1.2	Підготовка плану	Готовий бізнес-план		2
1.3	Затвердження робіт	Включення до загального плану	1.1	2
	Укладання договору з органами місцевого самоврядування на участь в соціальних програмах на правах постачальника продуктивних наборів для певних категорій населення громади	Укладений договір про співпрацю з Великомихайлівською сільською громадою	1.2	10
<b>2</b>	<b>Організація діяльності</b>	<b>Придбання обладнання</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
2.1	Облаштування приміщення для фасування	Приміщення для фасування продуктивних наборів	-	3
2.2	Підведення комутаційних мереж	Готова до експлуатації приміщення	2.1	2
2.3	Договори з постачальниками товарів	Збільшені запаси продукції під додаткові бізнес-процеси	1.3	3
<b>3</b>	<b>Укладання договору оренди автомобіля</b>	<b>Переоснащення під автомагазин</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
3.1	Вибір власника автомобіля	Договір оренди	-	1
3.2	Придбання обладнання та переоснащення авто	Готовий до початку діяльності автомагазин	3.1	7
<b>4</b>	<b>Початок діяльності</b>	<b>Продажі з автомагазину</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
4.1	Складання графіку та маршрутів автомагазину	Визначені дня роботи	-	1
4.2	Укладання договору з водієм автомагазину та продавцем	Створення двох робочих місць	4.1.	1
<b>5</b>	<b>Маркетинг</b>	<b>Реклама і реалізація продукції</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
5.1	Розрахунок ціни продуктового набору	Готові продуктивні набори	-	2
5.2	Підготовка реклами на сайті громади	Реклама діяльності	5.1.	3
<b>6.</b>	<b>Реалізація продукції</b>	<b>Отримання доходу від діяльності</b>	<b>х</b>	<b>х</b>
6.1	Налагодження бізнес-процесів з продажу	Реалізація товарів	3.1, 4.1, 5.1,	