**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ**
**ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

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

# ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА

**на тему «Підвищення якості бізнес-процесів підприємства »**
**за матеріалами ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf»**

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
ІІ курсу, групи ЕМУз – 21-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві» _____ Сафонова Владислава Олеговича

Науковий керівник _____ Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-
професійної програми _____ Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

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

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та економічної безпеки _____ Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2023

Реєстрація № 69 10.02.2023 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ _____ _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 87 13.02.23 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

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

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

Члени комісії: _____ Бодров В.Г., д.е.н., професор
(підпис)

_____ Марченко О.І., к.е.н., доцент
(підпис)

Секретар комісії,
провідний фахівець
кафедри економіки, підприємництва та
економічної безпеки _____

# БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

| Об'єкти контролю | Діапазон оцінки вбалах | Фактична кількістьбалів | Примітки | Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії\членів комісії, секретаря,(підписи) |
|---|---|---|---|---|
| **ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ** | | | | |
| 1.Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій) | **від 0 до 20** | 16 | | |
| 2.Дотримання вимог щодооформлення | **від 0 до 10** | 6 | | |
| 3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедроютерміни | **від 0 до 5** | 5 | | |
| 4. Рецензент | **від 0 до 5** | 5 | | |
| 5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу; оцінку виставляє комісія) | **від 0 до 10** | 8 | | |
| **РАЗОМ БАЛІВ*** | **від 0 до 50** | 40 | | |
| **ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ** | | | | |
| 1. Доповідь | **від 0 до 10** | 10 | | |
| 2. Роздатковий матеріал | **від 0 до 5** | 5 | | |
| 3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання | **від 0 до 25** | 25 | | |
| 4. Апробація (участь у конференціях) | **від 0 до 10** | 7 | | |
| **РАЗОМ БАЛІВ** | **від 0 до 50** | 47 | | |
| **АГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ** | **від 0 до 100** | 87 | | |

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

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС | Оцінка за національною шкалою | Дата | П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис) |
|---|---|---|---|---|
| 87 | B | 4,5 | 13.02.23р | |

## Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

| Оцінка за 100-бальною шкалою | Оцінка за шкалою ЄКТС | Оцінка за національною шкалою |
|---|---|---|
| 90-100 | A | 5 (відмінно) |
| 80-89 | B | 4 (добре) |
| 70-79 | C | |
| 60-69 | Б | 3 (задовільно) |
| 50-59 | E | |
| 35-49 | Є<br>X | 2 (незадовільно) |

МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут економічної безпеки
та митної справи,
Кафедра економіки, підприємництва
та економічної безпеки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

**Затверджую**
Завідувач кафедри _____ Л.В. Слюсарева

**Завдання на випускну кваліфікаційну (дипломну) роботу**
**здобувачу вищої освіти**
Сафонову Владиславу Олеговичу

1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
**«Підвищення якості бізнес-процесів підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf»**
Затверджена наказом ректора від 30 листопада 2021 р. № 1652
2. Строк здачі закінченої роботи 20 січня 2023 р.
3. Цільова установка: виявлення дієвості бізнес-процесів підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».
Мета роботи: визначити напрямки підвищення якості бізнес-процесів на підприємстві.
Об'єкт дослідження: є організація бізнес-процесів як фактор забезпечення ефективності роботи виробничого підприємства.
Предмет дослідження: комплекс заходів щодо підвищення якості бізнес-процесів на підприємстві ТОВ Агрохімічна компанія «Grossdorf».
База дослідження: ТОВ Агрохімічна компанія «Grossdorf»
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2018-2020 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 18 таблиць, 10 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): вступ, розділ 1. теоретико-методичні основи управління якістю бізнес-процесів підприємства, 1.1. поняття та види бізнес процесів на підприємстві,1.2. методичні підходи до формування моделі побудови бізнес-процесів підприємства,1.3. основні показники ефективності бізнес-процесів підприємства та їх оцінка, розділ 2. оцінка забезпечення якості бізнес процесів підприємства ТОВ Агрохімічна компанія

«Grossdorf»,2.1. організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ Агрохімічна компанія «Grossdorf», 2.2. аналіз основних бізнес-процесів підприємства, 2.3. фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства, розділ 3. пропозиції щодо підвищення якості бізнес процесів підприємства ТОВ Агрохімічна компанія «Grossdorf», 3.1. основні напрямки вдосконалення основних бізнес-процесів підприємства, 3.2. економічне обґрунтування внесених пропозицій щодо вдосконалення основних бізнес-процесів підприємства, висновки, список використаних джерел, додатки.

7. календарний план виконання роботи

| № п/п | Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної)роботи | Строк виконання етапів роботи | |
|---|---|---|---|
| | | За планом | Фактично |
| 1. | Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи | 30.11.2021р. | 30.11.2021р. |
| 2. | Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження | 03.03.2022 р. | 03.03.2022 р. |
| 3. | Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику | 06.04.2022 р. | 06.04.2022 р. |
| 4. | Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції) | 28.05.2022р. | 28.05.2022р. |
| 5. | Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику | 30.08.2022р. | 30.08.2022р. |
| 6. | Підготовка ІІІ розділу дипломної роботи та подання її керівнику | 04.10.2022 р. | 04.10.2022 р. |
| 7. | Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику | 07.11.2022 р. | 07.11.2022 р. |
| 8. | Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника | 14.11.2022 р. | 14.11.2022 р. |
| 9. | Попередній захист дипломної роботи | 28.11.2022р. | 28.11.2022р. |
| 10. | Отримання відгуку керівника дипломної роботи | 18.01.2023р. | 18.01.2023р. |
| 11. | Рецензування дипломної роботи | 20.01.2023р. | 20.01.2023р. |
| 12. | Представлення роботи для перевірки на плагіат | 20.01.2023р. | 20.01.2023р. |
| 13. | Захист дипломної роботи | 13.02.2023р. | 13.02.2023р. |

Дата видачі завдання 30 листопада 2021 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи _____ Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., професор

Керівник освітньо-професійної програми _____ Бодров Володимир Григорович, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав

# АНОТАЦІЯ


## Соціально відповідальний маркетинг як фактор забезпечення ефективності підприємства

*Мета роботи* – визначити напрямки підвищення якості бізнес-процесів на підприємстві.

Основні завдання визначені метою роботи:

- Розкрити поняття та види бізнес процесів на підприємстві.
- Описати основні показники ефективності діяльності підприємства та їх оцінка.
- Навести характеристику підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».
- Провести аналіз основних бізнес-процесів підприємства.
- Провести фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства.
- Внести пропозиції щодо підвищення якості бізнес процесів підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».

*Об'єктом дослідження* є організація бізнес-процесів як фактор забезпечення ефективності роботи виробничого підприємства.

*База дослідження* - ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».

*Предметом дослідження* є комплекс заходів щодо підвищення якості бізнес-процесів на підприємстві ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».

*Методи дослідження.* В ході дослідження, відповідно до його цілей і завдань, було використано наступні методи дослідження: загально-логічні методи аналізу та синтезу, узагальнення, а також аналіз статистичних даних, метод побудови діаграм, а також метод опитування. Для обробки інформації використано статистичні методи та порівняльно-порівняльний аналіз..

Наукова-практична значимість одержаних результатів полягає в тому, що у роботі розроблено методологічні підходи щодо оптимізації бізнес-процесів на підприємстві з метою створення ефективного механізму оперативного управління підрозділами підприємства. Розроблено рекомендації щодо формування процесного управління для підприємства та вироблення показників ефективності бізнес-процесів, тобто оцінки якості впровадження процесного підходу. Внесені пропозиції можуть бути апробовані на практиці вітчизняних підприємств.

*Структура роботи*. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків. В роботі використано – 18 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел - 41 найменування. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка.

*Ключові слова:* бізнес-процеси; соціально-відповідальні бізнес-процеси; підприємства; ефективність діяльності підприємства.

*Рік виконання* дипломної роботи 2021 р.

*Рік захисту* роботи 2023 р.

# ЗМІСТ

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА**

1.1. Поняття та види бізнес процесів на підприємстві

1.2. Методичні підходи до формування моделі побудови бізнес-процесів підприємства

1.3. Основні показники ефективності бізнес-процесів підприємства та їх оцінка

**РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ АГРОХІМІЧНА КОМПАНІЯ «GROSSDORF»**

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf»

2.2.Аналіз основних бізнес-процесів підприємства

2.3. Фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства

**РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ АГРОХІМІЧНА КОМПАНІЯ «GROSSDORF»**

3.1.Основні напрямки вдосконалення основних бізнес-процесів підприємства

3.2. Економічне обґрунтування внесених пропозицій щодо вдосконалення основних бізнес-процесів підприємства

**ВИСНОВКИ**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ**

**ДОДАТКИ**

# ВСТУП

**Актуальність теми.** В даний час перехід до прискореної модернізації та до інноваційного розвитку вітчизняної економіки немислиме без вирішення проблем суттєвого підвищення якості продукції та послуг підприємств, співвідношення процесів їх функціонування з кращими світовими практиками, міжнародними стандартами та принципами загального управління якістю.

Відзначимо, що сьогодні відбуваються постійні зміни умов функціонування підприємств. Прагнення отримати конкурентні переваги за умов ринкової невизначеності змушують підприємство перманентно перебудовувати свою діяльність, свої бізнес-процеси. Нові напрямки діяльності, виведення на ринок нових продуктів та послуг, зміни схем постачання, впровадження нових технологій та нового обладнання – все це вимагає проведення своєчасних змін процесів функціонування підприємств. Головна вимога до проведення змін – їх відповідність умовам внутрішнього та зовнішнього середовища, що може бути забезпечене за рахунок оперативної перебудови системи управління.

В даний час існує досить велика кількість наукових досліджень та публікацій, присвячених проблемі підвищення якості функціонування підприємств та їх бізнес-процесів. Ця проблема набуває нових рис та значущості, особливо в довгостроковій перспективі, і вимагає перегляду підходів до забезпечення та підвищення якості бізнес-процесів підприємства та розробки конкретного методичного інструментарію оперативного управління змінами бізнес-процесів з метою підвищення їх якості. Теоретичним аспектам визначення сутності бізнес-процесів, принципам їх моделювання, визначення ефективності та методів оптимізації були присвячені роботи таких вчених як: Харінгтон Дж., Андрейчіков О.О., Гончарова О.М., Денисенко Л.О., Дрюченко Л. Д., Клепікова О. А., Климчук

М.М., Ковшова І. О., Корзаченко О.В., Маслянко П.П., Костіна О. М., . Кунаєв А. Ю., Лисенко О. А., Соколова Л. В., Тарасова О. О., Тарасюк М. В.. Аналізуючи дані публікації можна зробити висновок про те, що єдиної думки щодо методики управління та оцінки ефективності бізнес-процесами не існує. Тому виникає необхідність у систематизації останніх наукових досліджень.

**Мета роботи** – визначити напрямки підвищення якості бізнес-процесів на підприємстві.

Основні **завдання** визначені метою роботи:

- Розкрити поняття та види бізнес процесів на підприємстві.
- Описати основні показники ефективності діяльності підприємства та їх оцінка.
- Навести характеристику підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».
- Провести аналіз основних бізнес-процесів підприємства.
- Провести фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства.
- Внести пропозиції щодо підвищення якості бізнес процесів підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».

**Об’єктом дослідження** є організація бізнес-процесів як фактор забезпечення ефективності роботи виробничого підприємства.

**База дослідження** - ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».

**Предметом дослідження** є комплекс заходів щодо підвищення якості бізнес-процесів на підприємстві ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf».

**Методи дослідження.** В ході дослідження, відповідно до його цілей і завдань, було використано наступні **методи дослідження**: загально-логічні методи аналізу та синтезу, узагальнення, а також аналіз статистичних даних, метод побудови діаграм, а також метод опитування. Для обробки інформації використано статистичні методи та порівняльно-порівняльний аналіз..

**Наукова-практична значимість одержаних результатів** полягає в тому, що у роботі розроблено методологічні підходи щодо оптимізації бізнес-

процесів на підприємстві з метою створення ефективного механізму оперативного управління підрозділами підприємства. Розроблено рекомендації щодо формування процесного управління для підприємства та вироблення показників ефективності бізнес-процесів, тобто оцінки якості впровадження процесного підходу. Внесені пропозиції можуть бути апробовані на практиці вітчизняних підприємств.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків. В роботі використано – 18 таблиць та 10 рисунків. Список використаних джерел - 41 найменування. Загальний обсяг роботи – 61 сторінка.

# РОЗДІЛ 1
# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Поняття та види бізнес процесів на підприємстві

Розвиток ринкових відносин вимагає від підприємств постійного підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції на основі використання досягнень науково-технічного прогресу, передового вітчизняного та міжнародного досвіду, ефективних форм господарювання та управління, а також раціонального розподілу та використання ресурсів. Особливої значущості набувають питання управління підприємствами щодо розробки та реалізації комплексу заходів, що підвищують їх адаптаційні можливості у швидкозмінних умовах макроекономічного середовища. У сучасних умовах розвитку економіки процесний підхід до управління підприємством, суть якого полягає в побудові системи бізнес-процесів та управлінні ними для досягнення максимальної результативності діяльності, є одним з найбільш прогресивних та ефективних. У рамках процесного підходу діяльність будь-якого підприємства розглядається у вигляді сукупності взаємопов'язаних бізнес-процесів, а управління нею здійснюється через управління окремими процесами.

Бізнес-процес – це комплекс заходів, сукупність різних видів діяльності спрямованих на створення максимально цінного для споживача продукту або послуги, а також оптимізації роботи компанії в загалом. Для зрозумілої картини бізнес-процеси представляють за допомогою блок-схеми бізнес-процесів. За кожним із бізнес-процесів має бути закріплений власник чи іншими словами відповідальний за нього.

Розглянемо в таблиці 1.1 підходи деяких авторів до визначення поняття бізнес-процесу

*Таблиця 1.1*

**Підходи до визначення поняття бізнес-процесу**

| Автор | Визначення |
|---|---|
| Андерсен Б. [4] | Послідовність робіт, що характеризується єдиним натуральним чи вартісним критерієм результату. Робота, що входить у бізнес-процес, називається кроком бізнес-процесу |
| Безгін К. [5] | Бізнес-процес – це стійка цілеспрямована послідовність виконання функцій, спрямовану створення результату, має цінність споживача. |
| Гриненко В. [8] | Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів і в результаті цієї діяльності «на виході» створюється продукт, що становить цінність споживача. |
| Корзаченко О. [10] | Бізнес-процес є систематизованим, послідовним виконанням логічно пов’язаних та взаємозалежних завдань з використанням ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність, з метою створення продукції, яка має споживчі цінності для клієнта. |
| Морщенок Т. С. [27] | Сукупність різних видів діяльності, у межах якої «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, і внаслідок цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача. |
| ISO 9000:2000 [32] | Сукупність взаємопов'язаних чи взаємодіючих видів діяльності, що перетворює вхідні елементи у вихідні |

*Джерело: сформовано автором за даними [4;5;8;10:27;32]*

Таким чином, всі визначення об'єднують такі ключові поняття, як комплекс дій (сукупність видів діяльності), а також входи та виходи. Пропонуємо дати наступне більш повне визначення поняття бізнес-процесу, яке об'єднає всі вищезгадані визначення в одне.

Процесний підхід передбачає наявність ключових елементів, без яких він не може бути впроваджений в організації. До таких ключових елементів належать входи та виходи процесу, ресурси, власник процесу, споживачі та постачальники процесу, а також показники процесу.

На рис.1.1 показано схему взаємодії елементів бізнес-процесу.

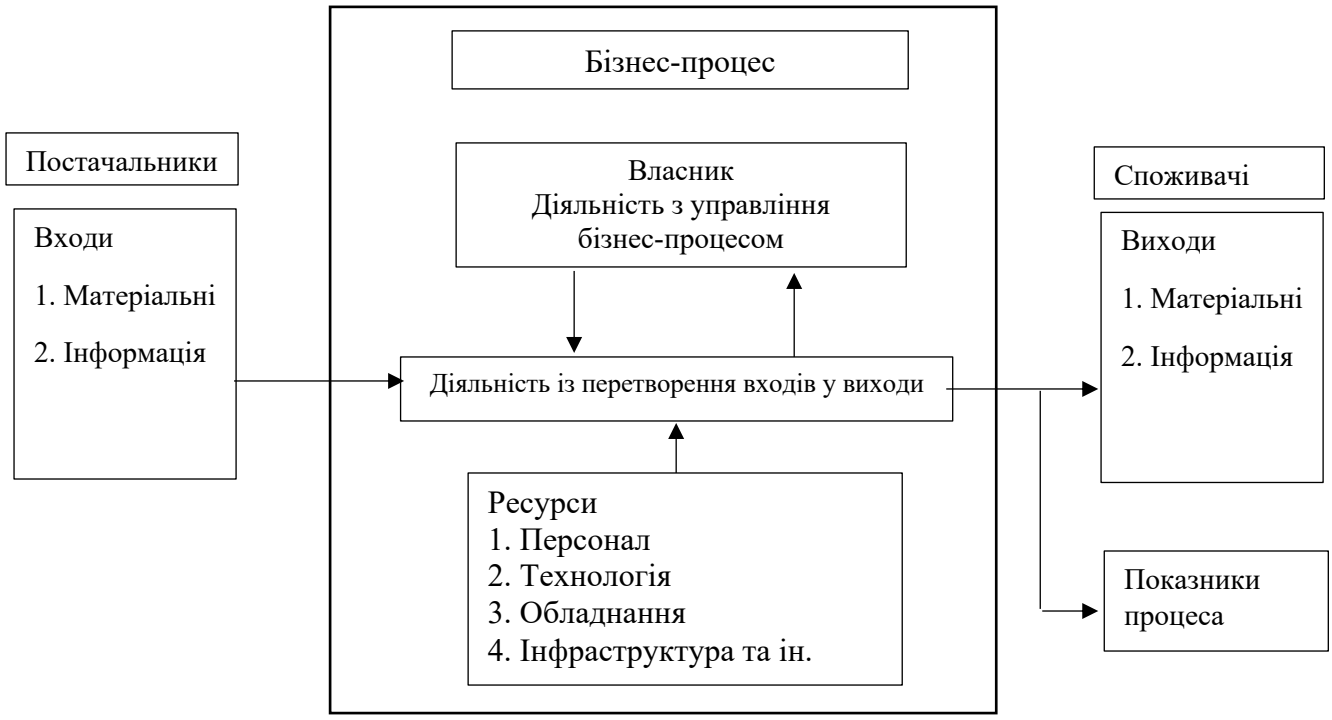



Рис.1.1. Схема взаємодії елементів бізнес-процесу

*Джерело: сформовано автором за даними [14,с.120]*

Входами процесу є елементи, які зазнають змін під час виконання дій. Як входи процесний підхід розглядає матеріали, обладнання, документацію, різну інформацію, персонал, фінанси та ін.

Виходами процесу є очікувані результати, заради яких робляться події. Виходом може бути як матеріальний продукт, так і різноманітних послуг або інформація.

Ресурсами є елементи, необхідні процесу. На відміну від входів, ресурси не змінюються у процесі. Такими ресурсами процесний підхід визначає обладнання, документацію, фінанси, персонал, інфраструктуру, середовище та ін.

Власник процесу - процесний підхід вводить це поняття як одне з найголовніших. У кожного процесу має бути свій власник. Власником є людина, яка має у своєму розпорядженні необхідну кількість ресурсів і відповідає за кінцевий результат (вихід) процесу.

У кожного процесу мають бути постачальники та споживачі. Постачальники забезпечують вхідні елементи процесу, а споживачі зацікавлені у одержання вихідних елементів. У процесу можуть бути як зовнішні, так і внутрішні постачальники та споживачі. Якщо процес не має постачальників, то процес не буде виконано. Якщо процес немає споживачів, то процес не затребуваний.

Показники процесу необхідні отримання інформації про роботу процесу та прийняття відповідних управлінських рішень. Показники процесу – це набір кількісних чи якісних параметрів, що характеризують сам процес та його результат (вихід) [9,с.55].

Наступним кроком вивчення бізнес-процесу є поділ їх на види та подальша структуризація. Більшість авторів об'єднує бізнес-процеси у три групи:

− першою групою є основні бізнес-процеси. Вони генерують доходи компанії і включають процеси, створюють товар, що становить економічну цінність зовнішнього клієнта, пряма мета яких є отримання доходів. Відмінною рисою даних процесів є те, що вони прямим чином відчувають у реалізації бізнес-напрямків компаній;

− другою групою є такі, що забезпечують бізнес-процеси, їх метою є підтримка інфраструктури компанії в належному вигляді. Клієнтами цієї групи процесів є підрозділи та співробітники підприємства, які є внутрішніми клієнтами. Прикладом бізнес-процесу, що забезпечує, може бути процес адміністративно-господарського забезпечення. У міру існування організації може бути ухвалено рішення про становлення побічного продукту основним. У разі забезпечує процес ставати основним. Також існує перспектива віддачі допоміжного бізнес-процесу на аутсорсинг, якщо у зовнішньому середовищі компанії існують інші підприємства, які виконують даний бізнес-процес якісніше і за привабливішою ціною;

− третьою групою є бізнес-процеси управління. Вони керують безпосередньо діяльністю підприємства. Бізнес-процеси управління не несуть

цінності для зовнішнього споживача так само, як і ті, що забезпечують. Вони важливі безпосередньо для управління організації, оскільки безпосередньо впливають на її конкурентоспроможність і розвиток.

Також деякі автори виділяють на окрему, четверту групу, бізнес-процеси розвитку, які включають інвестиційні види діяльності і спрямовані на впровадження нових технологій.

Виходячи з наведеної класифікації, можна скласти схему, яка наочно демонструватиме види (рис. 1.2).

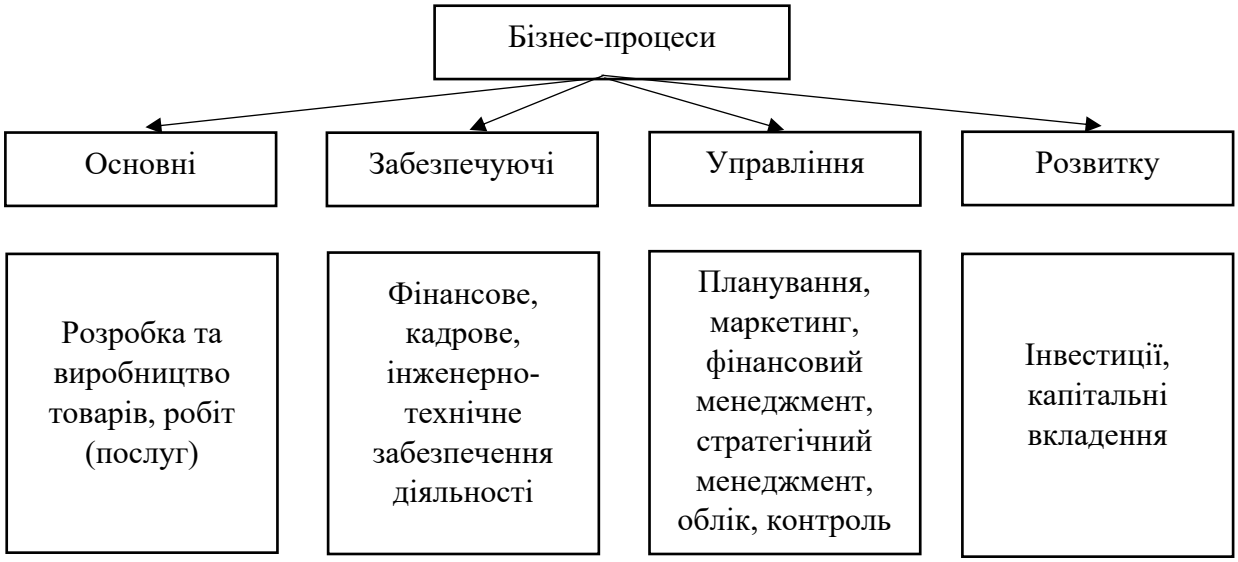



Рис. 1.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства

*Джерело: сформовано автором за даними [20,с.143]*

Основні бізнес-процеси покликані задовольнити потреби, які існують у зовнішніх клієнтів, а також дозволяють підприємству отримати прибуток. Ця група представлена такими бізнес-процесами, як створення продукції, виробництво продукції, збут. Умови для успішної реалізації основних бізнес-процесів створюють допоміжні бізнес-процеси, які мають забезпечити підприємство необхідними ресурсами. До цієї групи входять такі бізнес-процеси, як постачання матеріальних ресурсів, забезпечення персоналом, обслуговування обладнання, утримання будівель та ін.

Створення управлінського результату та здійснення необхідного управлінського впливу забезпечують бізнес-процеси управління. Як цільове

призначення даних бізнес-процесів виступає управління роботою підприємства та всіма іншими бізнес-процесами.

Отже, бізнес-процеси – основа ефективного управління установою та бізнесом у будь-якій галузі. Модель бізнес-процесу дозволяє описати послідовність виконання робіт, розподілити ролі між учасниками, призначити відповідальних осіб виконання певної роботи.

## 1.2. Методичні підходи до формування моделі побудови бізнес-процесів підприємства

Встановлено, що управлінська діяльність на підприємстві на основі процесного підходу є безперервним виконанням комплексу певних взаємопов'язаних між собою видів діяльності і загальних функцій управління. Однак виконання окремих робіт і функцій управління також розглядається у вигляді процесу, тобто загальний процес є сукупністю взаємопов'язаних безперервно виконуваних дій, що перетворюють деякі входи ресурсів, інформації і т.п. до відповідних виходів, результатів.

Для створення ефективної системи управління бізнес-процесами на підприємствах необхідно враховувати передусім: галузеві особливості, розміри організації, вплив макроекономічних факторів, а також наявність формалізованої стратегії та довгострокового планування.

Управління бізнес-процесами підприємства має свою специфіку, яка випливає з особливостей галузі. Залежність від природних факторів, потенціалу зони господарювання, визначає спеціалізацію виробництва і відповідно є найважливішим критерієм при виділенні основних бізнес-процесів. Більше часу варто приділяти оперативному управлінню у зв'язку з наявністю підвищеного ризику [9,с.57].

Аналіз класифікації бізнес-процесу дозволяє визначити приналежність бізнес-процесу до однієї з груп. Це дозволяє оцінити його значущість для

організації та визначити подальші шляхи роботи над ним. Таким чином, бізнес-процес планування є процесом управління, який має внутрішнього споживача виходу бізнес-процесу.

Управління бізнес-процесами в умовах змін ринкового середовища вимагає від керівників процесів своєчасно виявляти проблемні, нерентабельні процеси та якісно перетворювати їх шляхом поділу великих і складних процесів на більш дрібні або, навпаки, об'єднувати кілька невеликих процесів в один великий.

Управління бізнес-процесами має на меті:

– мінімізацію ресурсів;
– скорочення втрат робочого часу, трудовитрат;
– підвищення якості продукції;
– оптимізацію організаційної структури, скорочення функцій.

При цьому важливо керуватися такими принципами:

– мінімальна кількість учасників процесу;
– єдиний контроль за бізнес-процесом, зменшення частки погоджень;
– паралельне виконання управлінських функцій;
– типізація процесів;
– спрощення процесів: зменшення кількості входів, об'єднання робіт;
– підвищення автономності бізнес-процесів за допомогою розширення децентралізації з одночасним поглибленням централізації обміну інформацією;
– усунення розривів у технологічному ланцюжку;
– створення максимальної кількості можливих варіантів здійснення процесу.

Для роботи над бізнес-процесом також необхідно скористатися алгоритмом управління та на нього. Даний алгоритм включає п'ять стадій:

− першою стадією є визначення бізнес-процесу. Завдяки вищенаведеній класифікації є можливим це;

− другою стадією є його аналіз. Аналіз проводиться в Залежно від того до якої групи належить процес. Визначається його значимість для зовнішніх та

внутрішніх споживачів, є шляхи поліпшення, проводиться імітаційне моделювання;

− третя стадія містить у собі реалізацію прийнятих шляхів поліпшення, коли проводяться роботи щодо впровадження змін у бізнес-процес;

− четверта стадія включає моніторинг і полягає в періодичному контролі показників бізнес-процесу, які відображають якість внесених змін;

− п'ятою стадією є оптимізація процесу. Це етап, в якому відбувається порівняння отриманих результатів із бажаною (еталонною) моделлю.

Так як вищеописані дії носять циклічний характер, то їх можна подати у вигляді схеми (рис. 1.3).

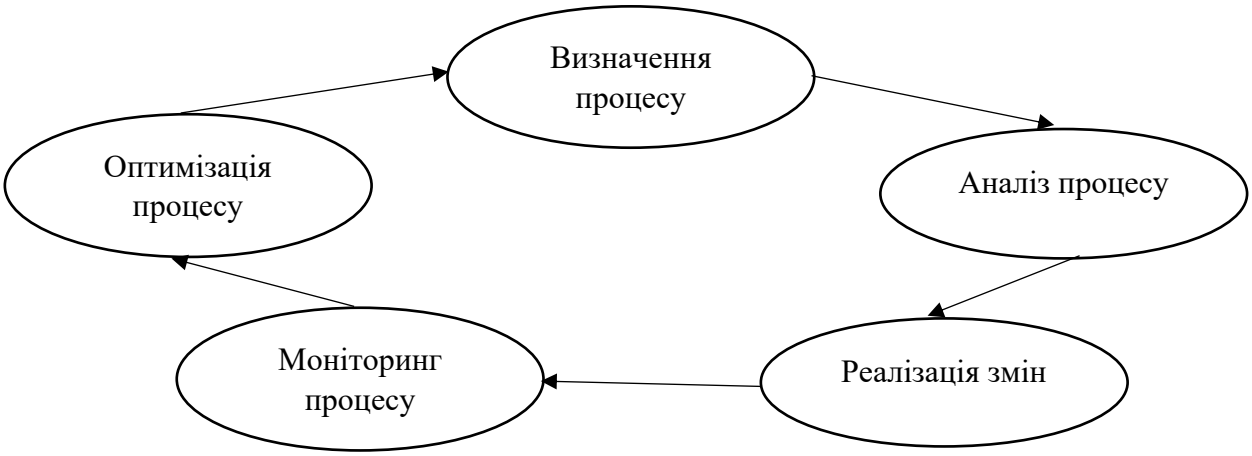



Рис. 1.3. Цикл управління бізнес-процесом

*Джерело: сформовано автором за даними* [8,с.74]

Для покращення бізнес-процесу необхідно визначити метод його вдосконалення. Виділяють п'ять основних методів, які використовуються при вдосконаленні бізнес-процесів:

- метод швидкого аналізу (FAST);
- бенчмаркінг процесу;
- зворотний інжиніринг (перепроектування) – опис та перепроектування діючих бізнес-процесів;
- прямий інжиніринг – проектування бізнес-процесу "з чистого аркуша";
- реінжиніринг.

Планування – це розробка та коригування плану, що включають передбачення, обґрунтування, конкретизацію та опис діяльності господарського об'єкта на найближчу та віддалену перспективу [Крамар]. Це постійний процес постановки цілей та шляхів їх досягнення, а також оцінки потенційного впливу прийнятих рішень на підсумкові результати діяльності організації. Воно організовує основу для коректної, злагодженої роботи всіх підрозділів підприємства. Планування на підприємстві ґрунтується на певних принципах, таких як безперервність, участі, комплексності, ефективності, єдиного наукового підходу до обґрунтуванням планових показників тощо, які визначають характер та зміст планової діяльності на підприємстві, забезпечують однаковість вимог, що пред'являються до розробки планів. Дотримання принципів планування створює передумови для успішного функціонування та розвитку підприємства.

Поняття планування діяльності організації має два сенсу. Перший – загальноекономічний, з погляду загальної теорії організації, її природу. Другий – конкретно-управлінський. При цьому планування сприймається як функція менеджменту, як вміння передбачати майбутнє організації та використовувати це передбачення. Можливість планування конкретного виду діяльності випливає з природи економічної сутності організації та визначається загальними умовами господарювання.

Методика швидкого аналізу рішення FAST – концентрує увагу на певному процесі в ході одно-або дводенної наради групи з вдосконалення процесу для визначення способів поліпшення цього процесу протягом наступних 90 днів.

Бенчмаркінг – порівняльний аналіз господарських процесів підприємства з еталонними процесами підприємств, що виконують однакові або схожі процеси, але краще функціонують з метою поліпшення поточної діяльності.

Гринфілд – аналіз та винесення рішень на основі подання бізнес-процесу як щойно створеного, тобто з чистого аркуша [9,с.56].

Реінжиніринг BPR – радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення поліпшення ключових показників результативності, зокрема витрат, якості, оперативності [11].

Безперервне вдосконалення – детальний і системний розгляд процесу з метою пошуку можливих шляхів його вдосконалення або, якщо необхідно, кардинального перепроектування, який містить методи BPI CPI TQM.

Удосконалення бізнес-процесів на підприємствах дозволяє сформувати цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоздатності.

Проте все це буде можливим лише при наявності комплексного, систематичного аналізу бізнес-процесів із використанням усього апарату методик і прийомів, які дозволять виявити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати основні етапи організації та проведення аналізу бізнес - процесів підприємства, які будуть складатися з:

1. аналізу результативності бізнес-процесів на підприємстві;

2. визначення проблемних і ключових бізнес-процесів;

3. виявлення ресурсних можливостей для здійснення заходів щодо вдосконалення;

4. вибору форм і методів удосконалення бізнес-процесів, економічного моделювання бізнес-процесів;

5. розрахунку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення;

6. контролю і реалізація заходів щодо вдосконалення [Нетепчук, с. 20].

На першому етапі здійснюється діагностика бізнес-процесів, формується система кількісних і якісних показників для кожного циклу бізнес-процесу

Другий етап передбачає:

– проведення SWOT-аналізу бізнес-процесів у розрізі запропонованої типізації: основних, допоміжних і забезпечувальних;

– виявлення «вузьких місць» або точок розриву (метод Дельфі та GAP-аналіз);
– виявлення бізнес-процесів, що підтримують найбільшу кількість ключових чинників успіху (АВС - аналіз, експертні оцінки).

Третій етап містить:

– аналіз виробничого та ринкового потенціалу підприємства на основі запропонованої системи показників;
– визначення резервів підвищення ефективності системи управління бізнес-процесами.

Результати проведеного комплексного оцінювання бізнес-процесів і виявлення ресурсних можливостей підприємства будуть базою для четвертого етапу - моделювання бізнес-процесів і визначення заходів щодо їхнього вдосконалення, якій передбачає:

– розробку стратегічних і тактичних цілей удосконалення бізнес-процесів;
– визначення параметрів та індикаторів досягнення заданих цілей;
– розробку напрямів майбутніх перетворень;
– визначення способів і вибір форми вдосконалення бізнес-процесів.

Основною метою п'ятого етапу стане визначення економічного ефекту від упровадження запропонованих заходів щодо кожного бізнес-процесу та розрахунок інтегрального ефекту, для цього:

– надається кількісна оцінка зменшення витрат наявних ресурсів;
– визначаються мінімальні і максимальні значення ефективності щодо кожного бізнес-процесу;
– розраховується інтегральний ефект від упроваджених заходів у розрізі класифікації бізнес-процесів.

У тому випадку, якщо за допомогою проведеного аналізу виявлено, що майбутні перетворення бізнес-процесів є неефективними, уже на етапі допроектних досліджень варто оптимізувати витрати на всіх рівнях виробничо-фінансового циклу.

Заключний етап включає реалізацію і контроль за ходом заходів щодо вдосконалення бізнес-процесів для виявлення відхилень і своєчасного коригування проведених перетворень.

Отже, удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах на базі комплексного, систематичного аналізу буде сприяти раціональному використанню виробничого потенціалу, зростанню конкурентоспроможності та ефективності виробничо-збутової діяльності, а також підвищенню якості систем менеджменту.

## 1.3. Основні показники ефективності бізнес-процесів підприємства та їх оцінка

Оцінка ефективності бізнес-процесів організації – це фундамент прийняття грамотних управлінських рішень як щодо оптимізації бізнес-процесів, так і щодо ліквідації деяких з них. Відповідно до теорії економічного аналізу, показники ефективності бізнес-процесів поділяються на абсолютні та відносні.

Показники задоволеності клієнтів процесу – числові величини, що демонструють рівень задоволеності споживача результатами процесу (виходом, послугою і т. д.).

Показники товару (послуги) – це числові величини, які характеризують продукт (послугу) як результат виконання процесу (абсолютний обсяг послуг, обсяг послуг щодо замовленого або необхідного, кількість помилок та збоїв при наданні послуги, номенклатура наданих послуг тощо) [23,с.83].

Показники продукту процесу та задоволеності клієнтів процесу відображають як кількісну, так і якісну сторону результату виконання процесу. Результат виконання процесу визначається насамперед обсягом випущеної продукції, її зовнішнім оформленням (упаковкою) та іншими характеристиками, що впливають на ступінь задоволеності клієнтів [2, с. 80].

У зв'язку з цим доцільно класифікувати ознаки показників продукту в розрізі показників результативності бізнес-процесу та показників задоволеності клієнтів процесу.

Класифікація показників процесу представлена на рис.1.4.

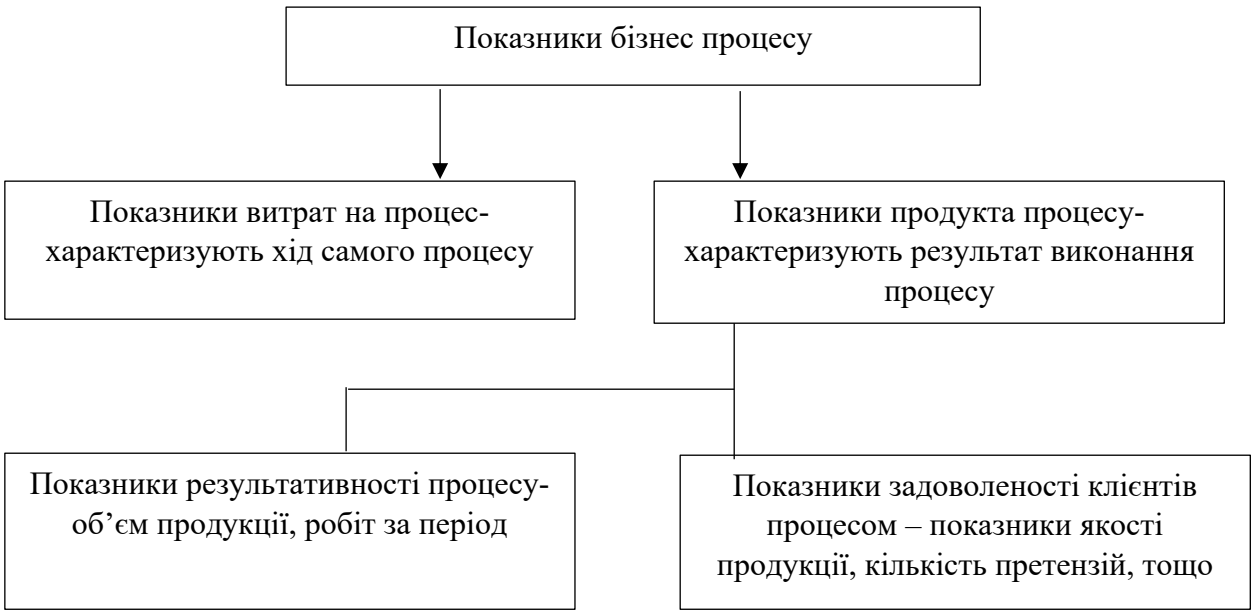



Рис.1.4. Показники бізнес процесу

*Джерело: сформовано автором за даними [33,с.122]*

Для аналізу бізнес-процесів організації необхідно розробити функціонально-інформаційні моделі, які включатимуть: інформацію по визначенню трудомісткості бізнес процесів і трудовитрат на кожен з процесів, оцінку собівартості виробництва, розробку системи документообігу, функціонально-вартісної аналіз ефективності виконання бізнес процесів, розробка системи планування процесів організації, здійснення контролю та моніторингу виконання процесів, розробки системи управління процесами, аналіз та візуалізація бізнес-процесів.

Аналіз ефективності бізнес-процесів виводить на перше місце проблеми обґрунтування системи показників, які характеризували б різні сторони процесу та етапи його виконання.

Слід зазначити, що побудова ефективно працюючої системи показників процесу вимагає тривалого часу та зусиль. Перелік абсолютних показників систематизовано у таблиці 1.2 [34, с. 128].

*Таблиця 1.2*

**Абсолютні показники аналізу бізнес-процесів**

| Показник часу виконання процесу | Технічний показник процесу | Показник вартості процесу | Показник якості процесу |
|---|---|---|---|
| - середній час виконання процесу загалом;<br>- середній час простоїв;<br>- середній час виконання окремих функцій процесу;<br>- інше. | - кількість функцій процесу, що виконуються на робочих місцях;<br>- чисельність персоналу процесу, у тому числі керівників та спеціалістів;<br>- кількість транзакцій за період;<br>- кількість автоматизованих робітників місць;<br>- інше. | Вартість процесу загалом.<br>Показники вартості процесу:<br>- витрати на оплату праці виконавців;<br>- амортизація обладнання та НМА;<br>- витрати на енерго та теплоносії;<br>- витрати отримання інформації;<br>- інше.<br>Показники вартості продукту процесу:<br>- вартість сировини та матеріалів;<br>- витрати на оплату праці;<br>- амортизація обладнання;<br>- інше | - ступінь дефектності продукції процесу;<br>- кількість повернень та рекламації на якість обслуговування;<br>- кількість невідповідних специфікаціям відвантажень;<br>- безпека готової продукції;<br>- кількість позаштатних ситуацій, які потребують втручання керівництва верхнього рівня;<br>- здатність процесу швидко адаптуватися під мінливі вимоги замовника;<br>- здатність процесу зберігати параметри при зміні зовнішніх умов (стабільність процесу);<br>- незалежність процесу змін персоналу. |

*Джерело: сформовано автором за даними [19,с.147]*

Наведені показники не диференційовані щодо основних бізнес-процесів організації. Кожен процес найчастіше характеризується далеко не одним показником, а цілою системою. Таким чином, для налагодження бізнес-процесів організації необхідний не набір показників, а взаємопов'язана група.

Оцінка ефективності бізнес-процесів важлива для досягнення поставлених цілей організації. Саме ті процеси, які будуть схильні до оцінки та налагодження, працюватимуть ефективно та принесуть гарантовано позитивний результат.

Відносні показники аналізу бізнес-процесів представлені у таблиці 1.3.

*Таблиця 1.3*

**Відносні показники аналізу бізнес-процесів**

| Група показників | Показник «план/факт» | Питомий показник |
|---|---|---|
| Часові | Плановий час виконання процесу / Фактичний час виконання процесу | Час виконання процесу / Чисельність персоналу |
| Вартісні | Планова вартість процесу / Фактична вартість процесу | Рентабельність процесу = Прибуток процесу / Вартість процесу |
| | Планові витрати на ресурс / Фактичні витрати на ресурс | Рентабельність оборотних активів (ОА) процесу = Прибуток за процесом / Обсяг використовуваних ОА |
| | Планові витрати на ремонт / Фактичні витрати на ремонт | Фондовіддача процесу = Обсяг продукції / Розмір основних фондів. Оборотність ОА процесу = Виторг / Середні залишки ОА. |
| Технічні | Планова кількість простоїв / Фактична кількість простоїв | Ступінь завантаження персоналу = Загальний час роботи з виконання функцій процесу / Загальне робочий час усіх співробітників |
| Показники якості | Плановий ступінь дефектності / Фактичний ступінь дефектності | Кількість скарг / загальна кількість клієнтів |

*Джерело: сформовано автором за даними [22,с.125]*

Варто взяти до уваги той факт, що найбільш очевидні проблеми будь-яких бізнес-процесів лежать у галузях зниження витрат за процес, скорочення часу виконання процесу підвищення віддачі від нього. У зв'язку з цим показники бізнес-процесу повинні систематизуватися від загального до часткового, тобто. узагальнюючий показник характеризуватиме проблему, а приватні – її елементи.

Зміст основних показників оцінки ефективності бізнес-процесів представлено у таблиці 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Зміст основних показників оцінки ефективності бізнес-процесів**

| Процес | Показник ефективності процесу | | Відносний показник зв'язку процесів |
|---|---|---|---|
| | Абсолютний | Відносний | |
| Постачання | Сума завтра на процес.<br>Час виконання процесу | Відсоток виконання плану<br>ресурсів та за часом виконання процесу.<br>Собівартість одиниці закупівель. | Коефіцієнт зростання залишків запасу.<br>Відсоток переробки сировини<br>та матеріалів |
| Виробництва | Об'єм деталей та готової<br>продукції.<br>Сума витрат за процес.<br>Час виконання процесу. | Відсоток виконання плану<br>продажам та часу виконання<br>процесів;<br>Собівартість одиниці готової продукції. | Коефіцієнт зростання залишків запасів, деталей, готової<br>продукції.<br>Відсоток переробки сировини<br>та матеріалів, реалізації<br>продукції. |
| Продаж | Обсяг реалізованої продукції.<br>Сума витрат за процес.<br>Час виконання процесу. | Відсоток виконання плану<br>продажам та часу виконання<br>процесів.<br>Собівартість одиниці готової продукції. | Коефіцієнт зростання залишків готової продукції.<br>Відсоток реалізації продукції. |

*Джерело: сформовано автором за даними [31,с.45]*

Загалом у систему повинні входити тільки ті показники, на які можуть безпосередньо впливати на процес. Організації потребують періодичної оцінки ефективності бізнес-процесів, адже це необхідно для розробки процесів та забезпечення їх функціонування належним чином [5, с. 172].

Таким чином, оцінка ефективності бізнес-процесів важлива як для досягнення спільних цілей організації, так і для її ефективного функціонування загалом. Саме ті процеси, які будуть грамотно налагоджені, зможуть працювати ефективно та принесуть гарантовано позитивний результат.

# РОЗДІЛ 2
# ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ АГРОХІМІЧНА КОМПАНІЯ «GROSSDORF»

## 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf»

Агрохімічна компанія «Grossdorf» є виробником мінеральних добрив, висока якість яких визнана аграріями в Європі та у всьому світі. Добрива характеризуються хімічними властивостями, унікальність яких дозволяє оптимізувати процес зростання обсягів врожаю без додаткових витрат. На відміну від інших підприємств подібного профілю, підприємство за останні роки змогло зберегти виробничий потенціал та займає одну з лідируючих позицій серед виробників та експортерів добрив [29].

Фахівці агрохімічної компанії «Grossdorf» разом із співробітниками профільних наукових центрів розробили низку власних видів добрив, що відрізняються покращеними характеристиками та підвищеним вмістом поживних речовин, активаторів росту та мікроелементів.

Підприємство виготовляє рідкі добрива (ЖКУ, КАС, КСА) та комплексні та азотні сипучі добрива.

До основних переваг агрохімічної компанії «Grossdorf» можна віднести: значний досвід роботи у професійній сфері; широкий спектр якісної продукції; співробітництво лише із перевіреними партнерами; впровадження сучасних інноваційних розробок; використання високотехнологічного обладнання; відповідність міжнародним стандартам якості; індивідуальний підхід до кожного клієнта; оперативність обробки замовлень; високий рівень обслуговування клієнтів; аргументована цінова політика.

Основний вид діяльності агрохімічної компанії «Grossdorf»:

- Оптова торгівля хімічною продукцією

Інші види діяльності:

- Допоміжні види діяльності в галузі вирощування сільськогосподарських культур
- Види сільськогосподарської діяльності після збору врожаю
- Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин
- Неспеціалізована оптова торгівля
- Вантажні перевезення автомобільним транспортом
- Складування і зберігання
- Оренда і лізинг вантажних транспортних засобів
- Види діяльності, які потребують спеціального дозволу, здійснюються тільки за його наявності [29].

ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf» самостійно визначає перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність, виходячи з попиту на продукцію та необхідності забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства.

Для досягнення встановленої мети ТОВ «Grossdorf» здійснює експорт товарів власного виробництва, експорт товарів не власного виробництва без передачі права власності; експорт не власних товарів з переходом права власності; ввезення товарів для особистого користування без передачі права власності; ввезення товарів не для власних потреб шляхом передачі права власності.

Трудовий колектив ТОВ «Grossdorf» складають всі громадяни, які приймають участь своєю працею в його діяльності на основі трудового договору. Крім того, підприємство має право залучати громадян для роботи за сумісництвом, на основі цивільних правових угод. В необхідних випадках для виконання конкретних робіт та послуг підприємство має право залучати громадян, виконавчі, творчі та інші колективи на основі індивідуальних договорів, в тому числі: договорів підряду, доручення, трудових угод, контрактів та інших форм угод із оплатою праці на договірній основі.

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Grossdorf» (рис.1.1.)




Рис. 1.1 Організаційна структура управління ТОВ «Grossdorf»

Розглянемо штатну чисельність підрозділів ТОВ «Grossdorf» (табл.2.1).

*Таблиця 2.1*

**Аналіз складу управлінського персоналу, продуктивності та економічності управлінської праці ТОВ «Grossdorf» у 2019-2021 роках**

| № | Показники | Позначення, формула для розрахунку | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 2019 | 2020 | 2021 | від 2019 року | від 2020 року |
| Склад і чисельність управлінського персоналу | | | | | | | |
| 1. | Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | Ч | 189 | 250 | 228 | 39 | -22 |
| 2. | Середньооблікова чисельність управлінського персоналу, осіб | $Ч_{упр}$ | 44 | 52 | 48 | 4 | -4 |
| 2.1 | - керівників | $Ч_{кер}$ | 20 | 23 | 21 | 1 | -2 |
| 2.2 | - спеціалістів | $Ч_{спец}$ | 21 | 24 | 23 | 2 | -1 |
| 2.3 | - службовців | $Ч_{служб}$ | 3 | 5 | 4 | 1 | -1 |
| 3. | Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності персоналу підприємства, % | $Ч_{упр}$ / Ч•100 (2.1) | 23,3 | 20,8 | 21,1 | -2,2 | 0,3 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Отже, аналізуючи дані з чисельності персоналу, можемо вказати на те, що протягом усіх 3-х років відбувалося скорочення в групах робітників та спеціалістів, а в невиробничій сфері чисельність працівників залишається незмінною.

В 2021 році в ТОВ «Grossdorf» звільнено 22 осіб. Кількість працюючих за звітний рік становить на 01.01.2021 року 228 осіб.

Основними конкурентами ТОВ «Grossdorf» є ТОВ «Сумихімпром» та ТОВ «Хімдівізіон», які спеціалізуються на виробництві різних видів добрив. Також до конкурентів підприємства належать приватні фірми та підприємці, які за рахунок нижчих цін на вироблену продукцію є основними конкурентами товариства. Порівняльний аналіз характеристик товарів з товарами конкурентів наведено в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2.*

**Порівняльний аналіз характеристик товарів ТОВ «Grossdorf» з конкурентами**

| Характеристика | ТОВ «Grossdorf» | ТОВ «Сумихімпром» | ТОВ «Хімдівізіон» |
|---|---|---|---|
| Міцність | Висока | Висока | Висока |
| Зносостійкість | Висока | Висока | Висока |
| Відповідність міжнародним стандартам | ISO-9001 | ISO-9001 | ISO-9001 |
| Гарантія | + | + | + |
| Асортимент добрив | 12 | 11 | 9 |
| Річний обсяг виробництва | 132 тис.т на рік | 157 тис.т на рік | 108 тис.т на рік |
| Наявність документів, що підтверджують екологічну безпеку | + | + | + |
| Наявність власної служби доставки | + | + | + |
| Система знижок | Диференційована залежно від об'ємів покупки | Проста | Проста |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Отже, здійснивши порівняльний аналіз характеристик товарів з товарами конкурентів, можна стверджувати, що слабкими сторонами ТОВ «Grossdorf» є ширина і глибина асортименту, рівень обслуговування, якість продукції.

Основними діловими партнерами ТОВ «Grossdorf» є постачальники сировини та послуг, які знаходяться на території України, а саме такі компанії, як:

АТ «Перший український міжнародний банк» – являється обслуговуючим банком підприємства;

ПП «Ексім Гарант» – надає послуги по експортно-імпортних операціях, що включає митне оформлення в різних режимах в тому числі оформлення свідоцтва про допущення дорожнього транспортного засобу до перевезення вантажів під митними пломбами;

ТОВ «Біойл» – постачальник палива;

Основним ринком збуту є території України також ТОВ «Grossdorf» працює на міжнародному ринку.

Аналіз основних показників діяльності підприємства за 2019 – 2021 рр. наведено в таблиці 2.3. Аналіз виконано на матеріалах фінансової звітності, яка подана в Додатках.

*Таблиця 2.3*

**Аналіз основних економічних показників діяльності агрохімічної компанії «Grossdorf» за 2019-2021 рр.**

| № | Показник | Од. ви-міру | 2019 рік | 2020 рік | 2021 рік | Відхилення | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | 2020/ 2019 (+-) | 2021/ 2020 (+-) | 2020/ 2019 % | 2021/ 2020 % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. | Обсяг виробленої продукції | тис. грн. | 1118951 | 1053746 | 1936765 | -65205 | 883019 | -6 | 83,79 |
| 2. | Обсяг реалізованої продукції | тис. грн. | 1118951 | 1053746 | 1936765 | -65205 | 883019 | -6 | 83,79 |
| 3. | Середньорічна вартість оборотних активів | тис. грн. | 467922,5 | 455126 | 769541 | -12796,5 | 314415 | -3 | 69,08 |
| 4. | Середньорічна вартість необоротних активів | тис. грн. | 3916 | 6505 | 3102,5 | 2589 | -3402,5 | 66,1 | -52,3 |
| 5. | Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 993138 | 917772 | 1746524 | -75366 | 828752 | -8 | 90,3 |
| 6. | Валовий прибуток | тис. грн | 125813 | 135974 | 190241 | 10161 | 54267 | 8 | 39,9 |
| 7. | Фінансовий результат діяльності підприємства до оподаткування | тис. грн. | 21721 | 4247 | 27964 | -17474 | 23717 | -80,1 | 558,4 |
| 8. | Чистий прибуток | тис. грн. | 17727 | 3345 | 22048 | -14382 | 18703 | -78,2 | 559,1 |
| 9. | Фонд оплати праці по підприємству | тис. грн. | 7601 | 7890 | 45434 | 289 | 37544 | 3,2 | 475,8 |

*Продовження табл.2.3*

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10. | Виробіток на одного працівника | грн./ чол. | 25430,7 | 23230,2 | 32785,8 | -2200,5 | 9555, 6 | -9,7 | 41,13 |
| 11. | Середня заробітна плата працівників | грн. | 14395,83 | 14611,34 | 18514,5 | 215,51 | 3903, 16 | 1,4 | 26,71 |
| 12 | Рентабельніст | % | 4,56 | 1,78 | 3,84 | -2,78 | 2,06 | 0,39 | 115,7 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Підсумовуючи розраховані показники (табл.2.3), можна зробити висновки:

– обсяг виробництва продукції зменшився - 65205 тис.грн. або 6 % в 2020 та зріс на 883019 або 83,7 % до 2021 року;

– підприємство не має залишків готової продукції, а обсяг виробництва та реалізації співпадає, тому показник зменшився - 65205 тис.грн. або 6 % в 2020 та зріс на 883019 або 83,7 % до 2021 року;

– спостерігається позитивна тенденція зростання середньорічної вартості оборотних активів на 314415 у 2021 році, у 2020 році був спад на -12796,5 тис.грн. або 3%;

– зростає і середньорічна вартість необоротних активів підприємства на 2589 тис.грн. в 2020 році (в структурі активів домінують оборотні активи, тобто маємо «легку» структуру активів) та зменшується на -3402,5 у 2021 році;

– собівартість реалізації на -75366 тис.грн. (-8%) зменшується в 2020 році та зростає на 90 % у 2021 тобто на 828752 тис.грн;

– валовий прибуток, збільшившись у 2020 році на 10161 тис.грн. (8 %), та у 2021році на 54267 тис.грн.;

– фінансовий результат від операційної діяльності зростає на 23717 тис.грн. до 2021 року;

– аналогічну тенденцію показує і чистий прибуток, що знижується на -14382 у 2020 році та зростає на 18703 у 2021 році.

Таким чином, можна зробити висновок, що ТОВ «Grossdorf» має хоч і не досить широкі, просто налагоджені роками взаємозв'язки з підприємствами – постачальниками та підприємствами – покупцями. Проте підприємство має двох основних конкурентів, які займаються виробництвом та торгівлею схожої продукції.

## 2.2. Аналіз основних бізнес-процесів підприємства

ТОВ «Grossdorf» на сьогоднішній день використовує процесний підхід в управлінні бізнес-процесами. Впровадження процесного підходу управління бізнес-процесами на підприємстві проходить у певній послідовності, наведемо її на рис.2.2.

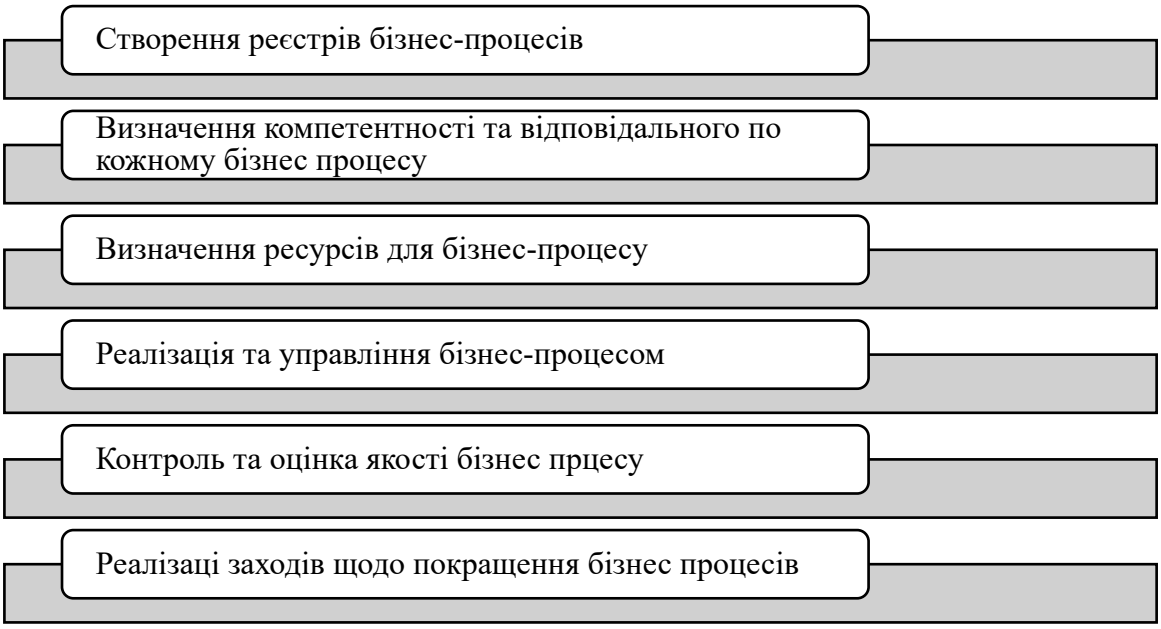



Рис.2.2 Етами процесного підходу організації бізнес-процесів в ТОВ «Grossdorf»

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Для ТОВ «Grossdorf» основними бізнес-процесами є:

- основні;
- управлінські;
- підтримуючі;

– бізнес-процеси розвитку.

Основні бізнес-процеси мають пряме відношення до продукту підприємства і тим самим впливають на створення доданої вартості. Наприклад, бізнес-процеси пошуку постачальників, формування закупівель товару, закупівля товару та відправка його на склад.

Дані бізнес-процеси відповідають за постачання підприємства продуктами. Все починається з пошуку постачальника, далі оформляється договір про постачання, де прописуються всі умови доставки. Можлива організація планової закупівлі.

Після того, як товар надійшов на склад, комірник має забезпечити розподіл товару та його зберігання відповідно до санітарних правил.

Також йому необхідно перевірити наявність товар за накладною, та його якість за зовнішнім виглядом та сертифікатом якості.

Процес обслуговування клієнта починається із звернення клієнта про замовлення будь-якої продукції, після прийняття та оплати замовлення комірник друкує торгову накладну та рахунок-фактури, далі замовлення вантажиться у вантажну машину, після чого провадиться доставка клієнту.

*Таблиця 2.4*

**Опис та класифікація основних бізнес-процесів**

| Бізнес процес | Підпроцеси та функції | Виконавець | Документи |
|---|---|---|---|
| Пошук постачальника | Дослідження ринку постачальників<br>Пошук конкретних постачальників<br>Ведення перемовин | Директор | Список постачальників |
| Формування закупок товару | Планування закупок<br>Заключення договорів з постачальниками | Директор<br>Комерційний директор | Договори з постачальниками |
| Організація закупівлі товару та відправка на склад | Виконання закупівлі товару<br>Виконання доставки на склад<br>Забезпечення своєчасного та якісного розміщення на складу | Комерційний директор<br>Керівник відділу господарського забезпечення<br>Вантажники | Товарно-транспортні накладні, рахунки-фактури |

*Продовження табл.2.4*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Реалізація товарів | Оптова реалізація товарів<br>Роздрібна реалізація товару | Відділ збуту | Бланк замовлення<br>Рахунок фактура |
| Обслуговування клієнтів | Розрахунок з клієнтом<br>Фасування продукції<br>Доставка товару до замовника | Відділ збуту | Товарна накладна<br>Рахунок фактура |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Роботи, що виконуються виробництвом ТОВ «Grossdorf», характеризуються стислим циклом та оперативністю виключення. Терміни розробки виробів, залежно від функціональної складності та їх ступеня обробленості, становлять від одного місяця до двох.

Загалом бізнес-процеси підприємства, характерні для ТОВ «Grossdorf», можна у вигляді схеми на рис.2.3.

| | | |
|---|---|---|
| Інформація про стан ринку | Основні бізнес процеси ТОВ «Grossdorf» | Зовнішні контрагенти |
| Потреби споживача | | Регламенти |
| Плани контрагентів | | Інформація |
| Стан рахунків | | Платежі постачальнику |
| Платежі споживача | | Платежі перевізнику |
| Персонал | | Документація по товарам |
| Інфраструктура | | Документація з послуг |

Рис.2.3. Загальна модель бізнес-процесів ТОВ «Grossdorf»

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

У процесі оперативного планування та управління виробництвом ТОВ «Grossdorf» було досягнуто чіткої взаємодії органів управління всіх стадій виробничого процесу з метою виконання плану поставок готової продукції в потрібній кількості, відмінної якості, суворо обумовлений час та місце за мінімальних сукупних витрат.

Далі розглянемо допоміжні та управлінські бізнес-процеси ТОВ «Grossdorf», представлені у таблиці 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Опис та класифікація допоміжних та управлінських бізнес-процесів**

| Бізнес процес | Підпроцеси та функції | Виконавець | Документи |
|---|---|---|---|
| Управління складськими запасами | Прийом товару за накладними та облік.<br>Розміщення, зберігання товару складі.<br>Формування партій товарів.<br>Забезпечення вантажно-розвантажувальних робіт | Відділ збуту<br>Комірник | Картки надходження товарів на склад, накладні на відвантаження. |
| Бухгалтерський облік | Веде розрахункові роботи:<br>- розрахунок заробітньої плати;<br>- розрахунок податків;<br>- розрахунок прибутку, витрат;<br>- робота з банком;<br>- обробка та необхідної документації | Бухгалтер | Бухгалтерський баланс, журналордер, прибуткові та видаткові касові ордери, розрахунково-платіжні відомості |
| Кадрове забезпечення | Наймання робочої сили.<br>Упорядкування особистих справ.<br>Підвищення кваліфікації працівників.<br>Звільнення працівників. | Виконавчий директор<br>Відділ кадрів | Трудовий договір, особисті справи, наказ про звільнення тощо. |
| Загальне керівництво | Здійснення спільного керівництва діяльності організації<br>Контроль за діяльністю фірми<br>Вирішення питань фінансового забезпечення | Директор | Накази, розпорядження, посадові інструкції |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Допоміжні бізнес-процеси забезпечують виконання основних процесів, вони не мають безпосереднього відношення до вироблених товарів та послуг, однак, без них неможливе виконання операцій, а бізнес-процеси управління забезпечують управління діяльністю компанії.

Помилки, що виникають під час виконання допоміжних процесів, позначаються на результатах підприємства та надалі протягом основного процесу.

Звідси випливає, що будь-які бізнес-процеси, незалежно від їх приналежності до виду класифікації, потребують оптимізації та автоматизації.

Кадрове забезпечення та загальне керівництво підприємством лежить на плечах власника бізнесу. Саме він приймає всі управлінські рішення, здійснює контроль над діяльністю та загальне керівництво діяльності організації.

Далі зробимо аналіз бізнес-процесів підприємства, представлених вище, та зробимо вибір пріоритетного процесу для оптимізації. Для вибору бізнес-процесу під оптимізацією слід розуміти важливість бізнес-процесів підприємства, їх проблемність, а також зразкові витрати на оптимізацію, вигоди та можливості оптимізації конкретного процесу.

Якщо говорити про важливість процесу, то вона характеризується ступенем його внеску у досягнення головної мети підприємства, тому для оптимізації діяльності підприємства, як правило, вибираються основні бізнес-процеси.

Навіть якщо бізнес-процес є важливим, це ще не привід його автоматизувати, тому що показники процесу можуть перебувати на високому рівні, тому немає необхідності оптимізувати процес.

Другим критерієм важливості бізнес-процесу є його проблемність. Як правило, проблема полягає в різниці між бажаним і дійсним, тобто різницею між необхідними та поточними показниками ефективності.

Важливість та проблемність процесу визначають результати оптимізації бізнес-процесу. Варто не забувати і про витрати на заходи щодо покращення бізнес-процесу.

Проведемо аналіз бізнес-процесів мережі ТОВ «Grossdorf» на основі перерахованих вище критеріїв: важливість бізнеспроцесу, його проблемність, витрати на його оптимізацію та можливі вигоди від його оптимізації. Цей аналіз представлений у таблиці 2.6.

*Таблиця 2.6*

**Аналіз бізнес-процесів підприємства ТОВ «Grossdorf»**

| Бізнес процес | Важливість (за шкалою від 1 до 5) | Проблеми та сила проблеми (за шкалою від 1 до 5) | Витрати оптимізацію та можливі вигоди |
|---|---|---|---|
| Пошук постачальників. | 4 | Проблеми відсутні. Сила проблеми: 1. | Оптимізація не потрібна. |
| Формування закупівель товарів. | 2 | Проблеми відсутні. Сила проблеми: 1. | Оптимізація не потрібна. |
| Організація закупівель товару та відправка складу. | 5 | Проблеми відсутні. Сила проблеми: 1. | Оптимізація не потрібна. |
| | 5 | Довгий час доставки, відсутність додаткових послуг, що надаються конкурентами, проблема взаємодії з клієнтами немає зв'язки із структурними підрозділами мережі. Сила проблеми: 5. | Витрати: помірні. Вигоди: значне збільшення прибутку за рахунок утримання старих клієнтів та залучення нових. |
| Управління складськими запасами. | 4 | Довгий час прийому та відпустки товару. Сила проблеми: 3. | Витрати: помірні. Вигоди: збільшення кількості клієнтів, що обслуговуються. |
| Бухгалтерський облік. | 3 | Проблеми відсутні. Сила проблеми: 1. | Оптимізація не потрібна. |
| Кадрове забезпечення | 2 | Проблеми відсутні. Сила проблеми: 1. | Оптимізація не потрібна. |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Бізнес-процес обслуговування клієнтів безпосередньо пов'язаний з реалізацією товарів і здатний залучити нових клієнтів, утримати старих клієнтів та підвищити їхню загальну лояльність, наслідком чого є підвищення прибутку та конкурентоспроможності аналізованого об'єкта.

Отже, основним проблемним бізнес процесом є виконання замовлення на доставку товару. На рис. 2.4 представлено діаграму забезпечення клієнта продукцією.

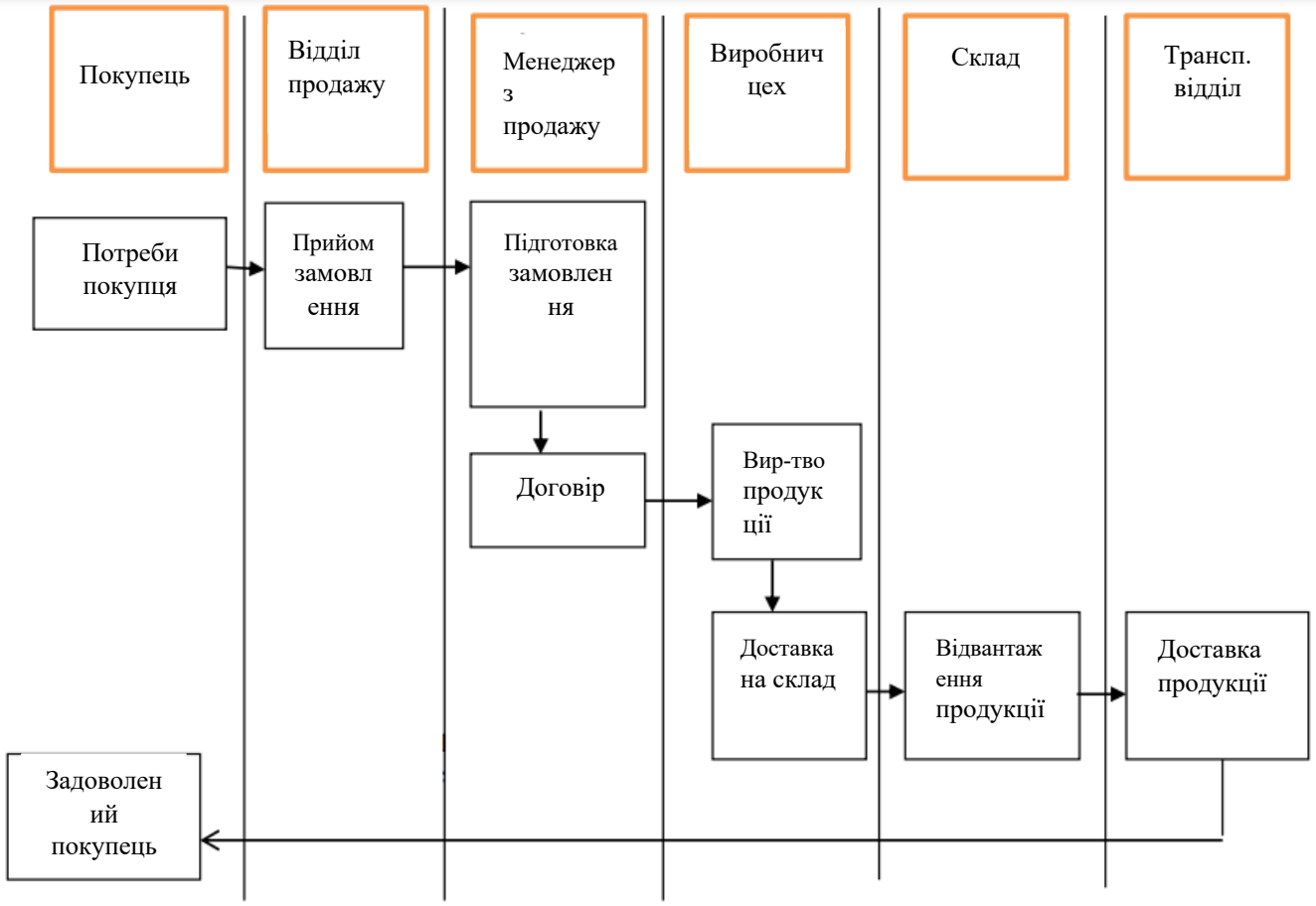



Рис.2.4. Модель процесу забезпечення клієнта продукцією

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Аналіз проблем та виявлення їх причин розглядався у двох площинах:

1) Обчисленням середніх величин часу, витрачених на виконання кожної функції процесу, комплексно з часом очікування клієнта своєї черги.

2) Побудуємо наочний графік динамічного завантаження складу на кожному із процесів.

В результаті було отримано такі відомості. Виявилося, що при відвантаженні товару (рис. 2.5) а в середньому це займає приблизно 55 хвилин, тільки 25% часу процесу забирає очікування клієнта у черги та 28% витрачається на пошук потрібного товару під час навантаження.

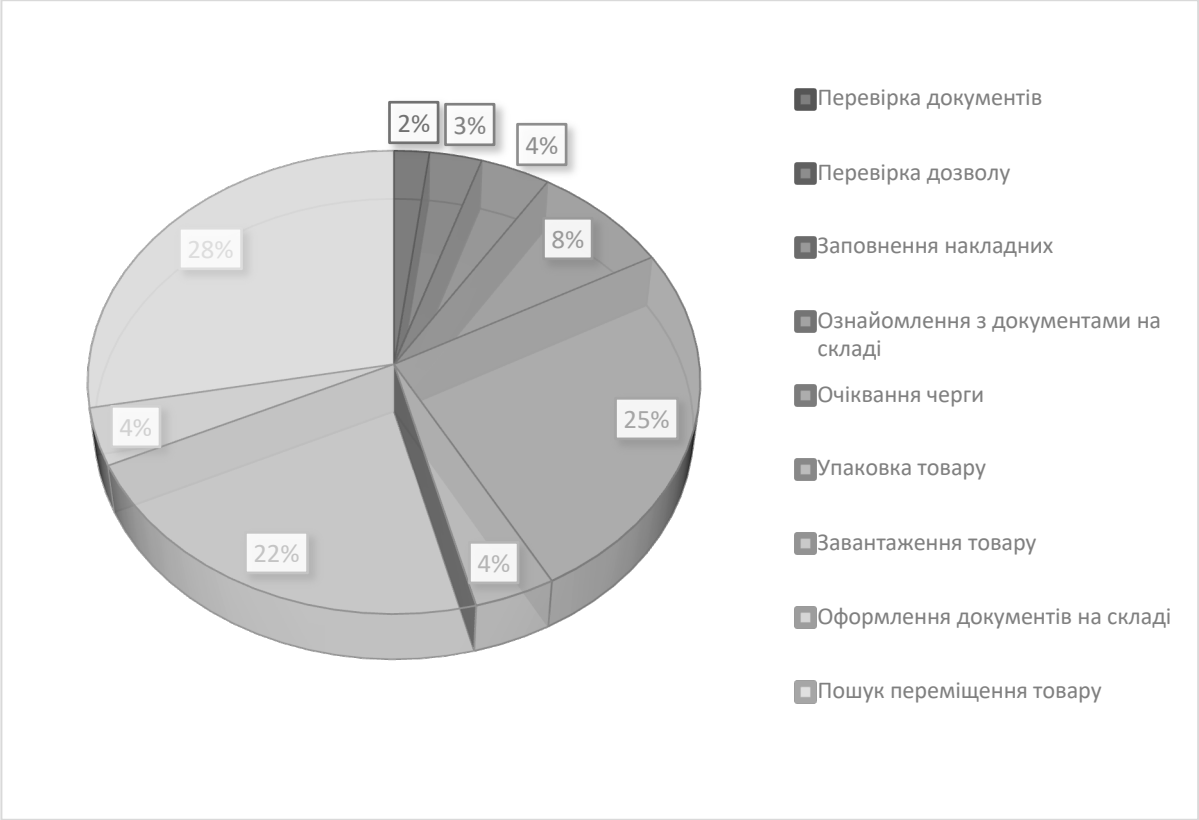



Рис.2.5. Розрахунок часу процесу «відвантаження товару клієнту» з складу підприємства

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Склад не є відкритою інформаційною системою, тому у нього немає зв'язку з основними підрозділами підприємства. У результаті страждає клієнт так як втрачає багато часу в очікуванні своєї черги, чим залишається незадоволений.

Тому одним із важливих факторів, що визначив подальшу концепцію уваги, була відзначена проблема розподілу та вирівнювання навантаження складу.

Під час проведення аналізу бізнес-процесу обслуговування клієнтів було виявлено, що виконання процесу має низку проблем:

– проблема взаємодії з клієнтами – характеризується відсутністю єдиної бази клієнтів та веденням повної історії взаємовідносин з кожним клієнтом;

- проблема взаємодії процесу з усіма структурними елементами мережі підприємства оптового продажу – низький рівень управління підприємствами;
- проблема контролю замовлень – характеризується слабким контролем поставок та відвантажень, тобто відсутністю відстеження замовлень, чіткого узгодження умов постачання з клієнтом. Складність цієї проблеми полягає у великому асортименті продукції, тому що чим ширший асортимент, тим більше часу йде на перевірку замовлення на наявність усіх товарів, вказаних у накладній;
- проблема документообігу – характеризується несистематизованим та довгим укладанням, веденням договорів та контролю робіт з них, а також виставлення рахунків та контроль за їх оплатою;
- відсутність послуг, що надаються конкурентами – характеризується відсутністю чіткої виробленої маркетингової стратегії. Наприклад, ні відстрочення платежу або системи знижок постійним клієнтам.

Усі перелічені проблеми разом дають довгий час виконання бізнес-процесу обслуговування клієнта. Затримки в обслуговувані клієнтів негативно відображаються на фінансовому стані, адже із за затримок клієнти можуть відмовлятись від співпраці, а від цього підприємство втрачає прибуток.

## 2.3. Фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства

Проаналізуємо основні фінансові показники діяльності підприємства ТОВ «Grossdorf» та зробимо висновки. Основним показником, що впливає на фінансову стійкість організації, є частка позикових коштів. Зазвичай вважається, що, якщо позикові кошти складають більше половини коштів компанії, то це не дуже добра ознака для фінансової стійкості, для різних галузей нормальна частка позикових коштів може коливатися: для торгових компаній з великими оборотами вона значно вище, (табл. 2.7).

*Таблиця 2.7*

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Grossdorf» за 2019-2021 рр.

| Показники | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Абс.відх. | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| 1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів | 0,5 | 0,13 | 0,11 | -0,37 | -0,02 |
| 2.Коефіцієнт автономії | 0,049 | 0,047 | 0,058 | -0,002 | 0,011 |
| 3.Коефіцієнт маневреності власних коштів | 0,97 | 0,66 | 0,68 | -0,31 | 0,02 |
| 4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів | 0,047 | 0,81 | 0,58 | 0,763 | -0,23 |
| 5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна | 0,37 | 0,61 | 0,77 | 0,24 | 0,16 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Співвідношення позикових та власних коштів характеризує структуру фінансових ресурсів компанії. Він розраховується як частка розподілу суми позики до вартості власного капіталу. Максимально допустиме значення цього коефіцієнта - 1 (що передбачає рівність позикових коштів та власних коштів). Тому ми можемо бачити, що у 2021 році власні кошти становлять найбільшу частку коштів.

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії оцінюється в 0,5, що передбачає пропозицію залучених власних коштів, тобто, продаючи активи, створені з власних джерел, компанія зможе погасити свої зобов'язання. Ми бачимо, що показник знаходився в межах норми протягом аналізованого періоду. Коефіцієнт маневреності показує частку власних коштів, вкладених в оборотні активи. Немає чітких рекомендацій щодо значення цього коефіцієнта, але вважається, що його значення має бути принаймні 0,2, що забезпечить достатню гнучкість у використанні власного капіталу. Показник на 2019-2021 роки - це нормальний показник.

*Таблиця 2.8*

**Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Grossdorf»за 2019-2021 рр.**

| Показники | Норма | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Абс.відх | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| Коефіцієнт покриття | 1 | 1,05 | 1,03 | 1,14 | -0,02 | 0,11 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | >0,6 | 0,72 | 0,63 | 0,77 | -0,09 | 0,14 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | 0,2-0,3 | 0,00002 | 0,00001 | 0,11 | -0,00001 | 0,11 |
| Чистий оборотний капітал | > 0 | 23604 | 13545 | 21532 | -10059 | 7987 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Таким чином, спостерігаємо, що всі показники ліквідності за 2019-2021 рр. в нормі, лише коефіцієнт абсолютної ліквідності нижче норми.

Дуже важливою обставиною є питання ефективності роботи підприємства, та послуг що воно надає. Якщо термін «ефективність» характеризує більше якісний ефект (принесену користь), то кількісний показник характеризується терміном «рентабельність». Це категорія, яка характеризує рівень доходу (прибутку), яку приносять підприємцю торгово-виробничі операції. Таким чином, проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Grossdorf», (табл. 2.9)

*Таблиця 2.9*

**Показники рентабельності діяльності ТОВ «Grossdorf» за 2019-2021 рр.**

| № п/п | Стаття | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Абс.відх. | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| 1 | Рентабельність | 4,56 | 1,78 | 3,85 | -2,78 | 3,85 |
| 2 | Рентабельність реалізації | 15,36 | 11,24 | 14,25 | -4,12 | 14,25 |
| 3 | Рентабельність власного капіталу | 185,8 | 78,82 | 95,5 | -106,98 | 95,5 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Показники рентабельності (табл. 2.9) змінюються наступним чином:

- рентабельність збільшується на 2,12% в 2019 році і знижується на 2,78% в 2020 році;
- рентабельність реалізації збільшується на 3,85 % в 2021 році і зменшується на 4,12% в 2020 році;
- рентабельність власного капіталу збільшилась на 95,5 % в 2021році та знижується на 106,98% в 2020 році.

Отже, показники рентабельності достатньо невисокі (окрім рентабельності власного капіталу, через низьке його значення) у 2020 році, при чому вони зростають у 2021 році, що є позитивним напрямком діяльності.

Відносні показники ділової активності (оборотності) характеризують ефективність використання ресурсів організації, це коефіцієнти оборотності. Середня величина показників визначається як середня хронологічна за певний період (за кількістю наявних даних); в найпростішому разі її можна визначити як показники на початок і кінець звітного періоду, (табл.2.10).

*Таблиця 2.10*

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Grossdorf» за 2019-2021 рр.**

| Показники | Норма | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | Абс.відх. | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 2020/ 2019 | 2021/ 2020 |
| 1.Коефіцієнт оборотності активів | збільшення | 0,42 | 0,88 | 0,75 | 0,46 | -0,13 |
| 2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів | збільшення | 1,63 | 1,92 | 1,96 | 0,29 | 0,04 |
| 3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | збільшення | 2,13 | 2,88 | 2,96 | 0,75 | 0,08 |
| 4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | збільшення | 1,54 | 2,17 | 2,28 | 0,63 | 0,11 |
| 5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | збільшення | 2,32 | 3,13 | 3,21 | 0,81 | 0,08 |
| 6.Коефіцієнт оборотності основних засобів | збільшення | 3,19 | 4,63 | 5,01 | 1,44 | 0,38 |
| 7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу | збільшення | 2,11 | 3,62 | 3,68 | 1,51 | 0,06 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Таким чином, бачимо, що всі показники зростають, що говорить про ефективність роботи досліджуваного підприємства. Такі показники говорять про те, що дане підприємство має гарно сплановану фінансову систему та цікавить інші підприємства для співпраці.

Всі аналізовані показники зростають, що говорить про значне покращення фінансової діяльності на підприємстві ТОВ «Grossdorf».

Для визначення вартості бізнесу ТОВ «Grossdorf»використаємо витратний підхід. Визначення вартості компанії проводилось на підставі даних бухгалтерського балансу на дату останньої річної звітності, а саме на 31.12.2021 р.

Розрахунок вартості ТОВ «Grossdorf» з використанням витратного підходу здійснювався за допомогою методу чистих активів. Метод ліквідаційної вартості не підходить для розрахунку вартості досліджуваного об'єкта, через те, що підприємство функціонує та не перебуває в процесі ліквідації на дату оцінки.

Оскільки балансова вартість враховує знос різних видів (моральний та фізичний), розрахунок вартості необоротних активів підприємства проводився без коригування.

Довгострокових зобов'язань у ТОВ «Grossdorf» на 31.12.2021 р. не було.

Таким чином, аналіз вартості ТОВ «Grossdorf»методом чистих активів (з коригуванням і без) представлений у таблиці 2.11.

*Таблиця 2.11*

**Аналіз вартості ТОВ «Grossdorf» методом чистих активів**

| Показник | 2021 рік, грн | 2021 рік з коригуванням,грн |
|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Активи | | |
| Необоротні активи | | |
| Основні засоби | 301 | 301 |
| Всього необоротні активи | 606 | 606 |
| Оборотні активи | | |
| Грошові кошти | 11 | 11 |
| Дебіторська заборгованість | 5730 | 5730 |
| Запаси | 432145 | 432145 |

| | | |
|---|---|---|
| Інші оборотні активи | 13310 | 13310 |
| Всього оборотні активи | 1061624 | 1061624 |
| Всього активів | 1062230 | 1062230 |
| Пасиви | | |
| Довгострокові зобов'язання | | |
| Довгострокові зобов'язання | 0 | 0 |
| Короткострокові зобов'язання | | |
| Поточна кредиторська заборгованість | 22405 | 22405 |
| Інші поточні зобов'язання | 820797 | 820797 |
| Всього зобов'язань | 843202 | 843202 |
| Розрахункова ціна | 219028 | 219028 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Таким чином, на підставі таблиці 2.11 визначено вартість ТОВ «Grossdorf» методом чистих активів в рамках витратного підходу: без коригування – 219028 тис. грн, з коригуванням – 219028 тис. грн.

Для аналізу податкового навантаження ТОВ «Grossdorf»для початку проведемо аналіз абсолютних показників, а саме розглянемо динаміку структури податків, які сплачувало підприємство у 2020-2021 рр. (таблиця 2.12).

*Таблиця 2.12*

**Динаміка структури податків, сплачених до бюджету ТОВ «Grossdorf» за 2020-2021 рр.**

| Показник | 2020 рік | 2021 рік | Зміни в абсолютних величинах, тис. нпе | Темп зростання, % |
|---|---|---|---|---|
| | | | 2021/2020 | 2021/2020 |
| Податок на прибуток підприємства | 902 | 5916 | 5014 | 555,8 |
| ПДВ | 23743 | 48764 | 25021 | 105,38 |
| Відрахування на соціальні заходи | 91 | 94 | 11 | 3 |
| Інші податки та збори | 11 | 12 | 1 | 1 |
| Разом | 24747 | 54786 | 30039 | 121,3 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Серед усіх видів податків, які сплачує ТОВ «Grossdorf», найбільше податкове навантаження здійснює ПДВ. За аналізований період податкове навантаження з ПДВ має стійку тенденцію до зростання, що підтверджують

результати розрахунків. Також зростання даного показнику свідчить про скорочення зовнішніх ринків збуту в загальній частці реалізованої продукції підприємства.

Тому для зниження податкового навантаження на ТОВ «Grossdorf» запропонуємо впровадити систему стратегічного податкового планування.

# РОЗДІЛ 3
# ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ АГРОХІМІЧНА КОМПАНІЯ «GROSSDORF»

## 3.1.Основні напрямки вдосконалення основних бізнес-процесів підприємства

Проведене дослідження показало, що управління наявними бізнес-процесами в ТОВ «Grossdorf» потребує вдосконалення. Це говорить про необхідність їхньої оптимізації. При цьому в рамках цього дослідження пропонується перехід до реінжинірингу управління бізнес-процесами.

Реінжиніринг − це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроектування ділових процесів для досягнення різких, стрибкоподібних покращень головних сучасних показників діяльності компанії, таких, як вартість, якість, сервіс та темпи.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів підприємства є швидке пристосування до можливих змін та оперативний вплив на запити і потреби ринку. Реінжиніринг несе покращення важливих вимірюваних кількісних показників діяльності організації. Щоб якомога ефективніше та успішніше провести реінжиніринг бізнес-процесів необхідно, щоб він був максимально тісно пов'язані з організаційним розвитком підприємства.

Формування збалансованого управління супроводжується модифікацією методологічного формату системи збалансованих показників відповідно до етапів та локальних цілей розвитку бізнесу за стандартами світового менеджменту. Ідентифікація стратегії як початковий етап інтегрування системи збалансованих показників у систему управління вартісноорієнтованим підприємством, робить можливим використання збалансованої системи показників як інструменту оцінки конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості підприємства та його

інноваційності. За основу обрано комбінований підхід, що включає елементи експертного та статистичного методів використання фінансових коефіцієнтів, розрахунок інтегрального рейтингового показника, представлених в економічних та нормативні джерела та використовуються в практиці управління підприємств.

Виходячи з аналізу проблем у бізнес-процесахв ТОВ «Grossdorf», необхідно змоделювати діаграму «як має бути», з урахуванням використання АСУ «Менеджмент» як ресурсу.

На рис.3.1 представлена модель "to be" процесу забезпечення клієнтів продукцією.

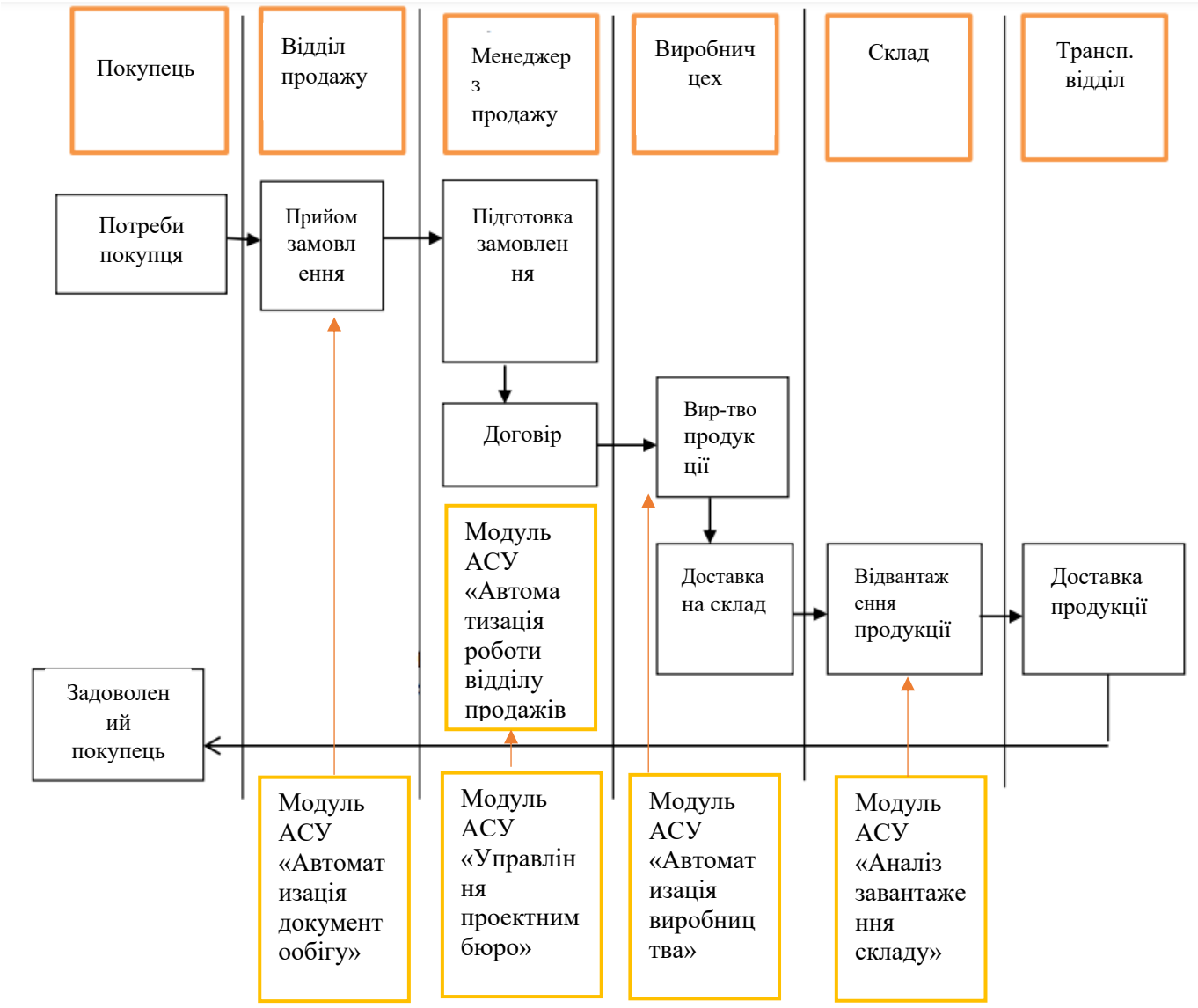



Рис.3.1 Вдосконалена модель процесу забезпечення клієнта продукцією

Провівши аналіз перерахованих проблем на підприємстві, пропонується впровадити АСУ «Менеджмент» та такі модулі: Автоматизація роботи відділу продажів, Автоматизація документообігу, Аналіз завантаження складу.

Проекція внутрішніх бізнес-процесів описується такими показниками:

– частка повторних контрактів;
– середній час виконання замовлення;
– ередня кількість консультації між співробітниками різних підрозділів у межах виконання заявки.

Впроваджувати вдосконалену модель необхідно поетапно:

– перший етап – підготовчий;
– другий - безперервний циклічний процес розгортання і доопрацювання системи.

Інтегрування моделі у діючу систему управління ТОВ «Grossdorf» має враховувати наявність його власного життєвого циклу, що вимагає введення у процес формування збалансованого управління підприємством періодичної оцінки та контролю стратегії. Їх основними інструментами виступає моніторинг виконання ключових показників ефективності з подальшим коригуванням або цільовим значенням показника, чи стратегічних ініціатив. Результатом стає визначення ефективності впровадження моделі як системи стратегічного управління підприємством та відповідна корекція генеральної стратегії.

Для оцінки результативності було побудовано матрцю очікування, табл.3.1

*Таблиця 3.1*

**Матриця очуканих результатів від вдосконалення моделі бізнес процесу**

| Проекція | Стратегічні цілі | Ключові показники результативності | Цільові показники |
|---|---|---|---|
| Фінанси | 1.Зростання чистого прибутку | Сума чистого прибутку | +10 % до кінця 2023 року |
| | 2.Збільшення рентабельності | Рентабельність продажу | +10 % |
| | 3.Прискорення обороту | Оборот дебіторської заборгованості | 20 днів |

*Продовження табл.3.1*

| | | | |
|---|---|---|---|
| Клієнти | 1.Покращення іміджу | Кількість нових клієнтів | 15 % |
| | 2.Приваблення нових клієнтів | Кількість постійних клієнтів | Не менше ніж у поточному році |
| | 3.Підвищення рівня задоволеності клієнтів | Індекс задоволеності клієнтів | Не менше 98 % |
| | 4. Покращення асортименту | Розширення лінійки добрив | +5 % |
| Внутрішні бізнес процеси | 1.Підвищення якості продукції | Частка повторних контрактів | +20 % |
| | 2. Прискорення швидкості виготовлення та доставки продукції | Середній час доставки замовлення | -10 % |
| Навчання та карєрне зростання | 1.Підвищення задоволеності працею | Індекс задоволення працею (%) | 90 % |
| | 2.Зберігання ключових спеціалістів | Відсоток працівників з високим трудовим потенціалом | 80 % |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Таким чином, внесені пропозиції дозволять покращити якість бізнес-процесів на підприємстві та внесть позитивний вплив на основні показники діяльності.

## 3.2. Економічне обґрунтування внесених пропозицій щодо вдосконалення основних бізнес-процесів підприємства

Виконання завдань щодо зростання якості бізнес процесів ТОВ «Grossdorf» закріплено у системі розвитку компанії, котру доцільно внести у програму розвитку.

Цілі та завдання Програми підтримують реалізацію довгострокової програми розвитку Компані ТОВ «Grossdorf»ї. Програма складається з таких основних блоків:

- цільові інноваційні проекти;
- цільові програми модернізації та підвищення ефективності виробництва;

– аходи щодо вдосконалення інноваційної діяльності.

Інноваційні проекти Програми зосереджені на наступних основних напрямках:

– діагностика лінійної частини та ремонт дефектів під час виробництва добрив;
– інформаційні технології та управлінські інновації.

Ефективність системи забезпечується дією наступних основних ієрархічних факторів:

1.Скорочення фінансових втрат;

– підвищення оперативності взаєморозрахунків;
– скорочення штрафних санкцій;

2. Підвищення якості управління грошима:

– підвищення достовірності інформації.
– підвищення оперативності керування.

Проведемо розрахунок економічної ефективності внесених пропозицій покрашень бізнес процесів при переході від ручної технології до машинної (табл.3.2)

*Таблиця 3.2*

**Розрахунок економічної ефективності внесених пропозицій**

| Показник | Одиниця виміру | Показник | | Абсолютне відхилення |
|---|---|---|---|---|
| | | До впровадження | Після впровадження | |
| Місячна зарплата менеджера з оптовим продажам | Тис.грн | 18,0 | 22,0 | +5,0 |
| Витрати праці менеджера з оптових продажам | Чол/день | 18 | 8 | -10 |
| Місячна зарплата проектувальника | Тис.грн | - | 15,0 | +15,0 |
| Витрати праці проектувальника | Чол/день | - | 9,0 | +9 |
| Коефіцієнт накладних витрат | - | 0,2 | 0,2 | 0 |
| Коефіцієнт додаткової Зарплати | - | 0,3 | 0,3 | 0 |

*Продовження табл.3.2*

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Собівартість години роботи ПЕОМ | Грн/год | - | 12 | +12 |
| Час роботи ПЕОМ на вирішення завдання (міс.) | Маш/год | - | 8 | +8 |
| Час роботи ПЕОМ на навчання, адаптацію, налаштування обладнання | Маш/год | - | 3 | +3 |
| Коефіцієнт налаштування обладнання | - | - | 0,1 | +0,1 |
| Тривалість проектування | рік | - | 0,2 | 0,2 |
| Середня кількість робочих днів у місяці | днів | 22 | 22 | 0 |
| Коефіцієнт інших витрат | - | 0,1 | 0,1 | 0 |
| Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень | - | - | 0,3 | 0,3 |

*Джерело: сформовано автором за даними підприємства*

Розрахуємо річні експлуатаційні витрати при ручній обробці інформації:

$$ОС1=\frac{18000*21*1,2*1,3}{22} * 12 = 321643 \text{ грн}$$

Далі проведемо розрахунок витрат при машинному варіанті обробки економічну інформацію. Вони складаються з річних витрат машинного часу на вирішення задачі (С1), річних витрат ручної праці (С2), річних витрат на налаштування обладнання та навчання персоналу (С3):

С1 = 12х12х8 = 1152 грн.,

$$С2 = \frac{22000*21*1,2*1,3}{22} * 12 = 393120 \text{ грн}$$

Далі, одноразові витрати на навчання персоналу (Кз.1), адаптацію (Кз.2) та налаштування обладнання(Кз.3) при вирішенні задачі Кз визначаємо як суму цих витрат:

$$Кз.1 = \frac{12000*8*1,2*1,3}{22} * 12 = 81687 \text{ грн}$$

Кз.2 = 12х8х3 = 288 грн

Кз.3 = (81687+288) х0, 1 = 8197 грн

К3 = 81687+288+8197 = 90172 грн

С3 = 90172х0, 1 = 9017 грн

СР2 = 1152 +393120 +9017 = 403289 грн

Річна економія складе:

S = 403289- 321643= 81646 грн.

Для розрахунку одноразових витрат за створення та впровадження системи (К) провадиться розрахунок витрат на проектування (К1), витрат на обладнання (К2), одноразові витрати на навчання персоналу, адаптацію та налаштування обладнання (К3) були розраховані вище:

$$К1 = \frac{12000*9*1,2*1,3}{22} * 0,2 = 1531 \text{ грн}$$

Витрати на нове обладнання не враховуємо відсутні, оскільки розробки орієнтовані використання існуючої для підприємства техніки.

Отже: К2 = 0

К3 = 81687+288+8197 = 90172 грн

К = 1531 +0 +90172 = 91703 грн

Виводимо результат розрахунку економічної ефективності:

Er = 81646/91703 ≈ 0,89

Нормативний коефіцієнт економічної ефективності дорівнює 0,3, при розрахунку за цим проектом він становив 0,89, нерівність 0,89 ≥ 0,3 виконується, отже, вирішення комплексу завдань ефективна.

# ВИСНОВКИ

Таким чином, дослідивши тему роботи та виконавши ряд поставлених завдань прийшли до наступних висновків:

Розкривши поняття та види бізнес процесів на підприємстві відзначили, що бізнес процес це стійка цілеспрямована послідовність виконання функцій, спрямовану створення результату, має цінність споживача. Більшість науковців об'єднує бізнес-процеси у три групи: першою групою є основні бізнес-процеси. Вони генерують доходи компанії і включають процеси, створюють товар, що становить економічну цінність зовнішнього клієнта, пряма мета яких є отримання доходів; другою групою є такі, що забезпечують бізнес-процеси, їх метою є підтримка інфраструктури компанії в належному вигляді; третьою групою є бізнес-процеси управління. Вони керують безпосередньо діяльністю підприємства.

Описавши основні показники ефективності бізнес-процесів підприємства відзначили, що оцінка ефективності бізнес-процесів організації – це фундамент прийняття грамотних управлінських рішень як щодо оптимізації бізнес-процесів, так і щодо ліквідації деяких з них. Відповідно до теорії економічного аналізу, показники ефективності бізнес-процесів поділяються на абсолютні та відносні.

Дослідження якості бізнес процесів проводилось на базі підприємства ТОВ агрохімічна компанія «Grossdorf». Агрохімічна компанія «Grossdorf» є виробником мінеральних добрив, висока якість яких визнана аграріями в Європі та у всьому світі. На підприємстві добре сформований штат працівників та розподілені всі обовязки. Основними конкурентами ТОВ «Grossdorf» є ТОВ «Сумихімпром» та ТОВ «Хімдівізіон», які спеціалізуються на виробництві різних видів добрив. Також до конкурентів підприємства належать приватні фірми та підприємці, які за рахунок нижчих цін на вироблену продукцію є основними конкурентами товариства.

Провівши аналіз основних бізнес-процесів підприємства відзначили, що загалом бізнес процеси налагоджені професійно. Із аналізу виявили проблемні

ділянки бізнесів процесів, а саме проблеми в обслуговувані клієнтів. Даний бізнес процес відбувається доволі повільно, що негативно сказується на загальній результативності підприємства.

Провівши фінансово-економічний аналіз ефективності діяльності підприємства відзначили, що у компанії спстерігається покращення фінансового стану. Підприємство не має залишків готової продукції, а обсяг виробництва та реалізації співпадає, тому показник зменшився - 65205 тис.грн. або 6 % в 2020 та зріс на 883019 або 83,7 % до 2021 року; спостерігається позитивна тенденція зростання середньорічної вартості оборотних активів на 314415 у 2021 році, у 2020 році був спад на -12796,5 тис.грн. або 3%; зростає і середньорічна вартість необоротних активів підприємства на 2589 тис.грн. в 2020 році (в структурі активів домінують оборотні активи, тобто маємо «легку» структуру активів) та зменшується на -3402,5 у 2021 році; собівартість реалізації на -75366 тис.грн. (-8%) зменшується в 2020 році та зростає на 90 % у 2021 тобто на 828752 тис.грн; валовий прибуток, збільшившись у 2020 році на 10161 тис.грн. (8 %), та у 2021році на 54267 тис.грн.; фінансовий результат від операційної діяльності зростає на 23717 тис.грн. до 2021 року; аналогічну тенденцію показує і чистий прибуток, що знижується на -14382 у 2020 році та зростає на 18703 у 2021 році.

На підставі аналізу бізнес-процесу обслуговування клієнтів було прийнято рішення про його оптимізацію у вигляді автоматизації. За моделлю бізнес-процесу «Як є», з урахуванням усіх його недоліків та з метою його автоматизування було змодельовано бізнес-процес «Як має бути». У цьому випадку автоматизація передбачає впровадження на підприємство програмного забезпечення на базі єдиного сервера, щоб об'єднати процеси підприємства та збільшити керованість. Основна завдання автоматизації є порятунок від ручного виконання рутинних операцій та підвищення швидкості виконання процесу, а також автоматизація обліку клієнтів, продажу, товарів у єдиному сховищі даних.

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ


1. Агаджанова С. В. Роль інформаційних технологій в проведенні реінжинірингу бізнес процесів підприємств Технології XXI сторіччя : збірник тез за матеріалами 25-ої Міжнародної науково-практичної конференції, (10-15 листопада 2019 р.). Суми : СНАУ, 2019. – Ч. 2. С. 39-40.
2. Агаджанова, С.В. Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств: монографія за заг.ред. докт. екон. наук, проф. Л.М. Таранюка Суми: Видавець СНАУ, 2018. С.76-85
3. Ареф'єва О. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори,формування, конкурентноспроможність; Європейський ун-т. К.: Вид. Європейського ун-ту, 2009. 96 с.
4. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Йнструменты совершенствования. М.: РЙА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
5. Безгін К. С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : дис. наздобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04;Приазов. держ. техн. ун-т. Маріуполь, 2009. 240 с.
6. Виноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія таметодологія: дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец.08.06.01; Донец. держ. ун-т економіки і торгівліім. М. Туган-Барановського. Донецьк, 2006. 370 с.
7. Верба В.А. Бізнес-моделювання у процесі розвитку підпримєства Економіка підприємства: теорія та практика: Зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (21 жовтня 2010 р.). Київ.: КНЕУ. 2010. С. 52- 54
8. Гриненко В. В. Конспект лекцій з курсу «Управління та удосконалення бізнес-процесів» для студентів усіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018 147 с.

9. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62
10. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи Науковий вісник Херсонського державного університету. 2013. Випуск 3. С. 64 – 69
11. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_30 /Moroz.pdf
12. Криворучко О. М., Сукач Ю. О. Безперервне удосконалення бізнес-процесів підприємства. Економіка транспортного комлексу: зб. наук. праць. Випуск 27. Харків: ХНАДУ, 2016. С. 41–51
13. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство». 2017. № 10 С. 287- 297
14. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 2(1). С. 117-125
15. Командровська В. Є. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи вдосконалення [Електронний ресурс] / В. Є. Командровська, О. Ю. Морозенко. – Режим доступу : http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325/314
16. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. Луганськ, 2011. № 13 (167). С. 314-319.
17. Лисенко О.А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підпримєствах: теоретичні аспекти Університетські наукові записки. 2013. № 2 (46). С. 190–197.

18. Лузан І. Управління бізнес-процесами підприємства через призму якості / І. Лузан // XVIII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД» (29-30 грудня, 2013 р.). – Режим доступу : http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1210.
19. Луцька Т. В. Формування конкурентоспроможності бізнес-процесівпідприємств сфери послуг : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук : спец. 08.00.04; Європ. ун-т. К., 2009. 231 с.
20. Лепейко Т. І. Організаціи но-економічні засади реінжинірингу бізнес-процесів сучасного підприємства Український журнал прикладної економіки. 2019. Том 4. № 1. С. 143–150
21. Лапина Л. А. О подходах к выбору инструментария моделирования бизнеспроцессов. Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2. С. 37 – 46.
22. Лепейко Т. І., Котлик А. В. Процесний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 316 с.
23. Махметова А. Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности. Вестник СГСЭУ. 2013. № 5. С. 82 – 85.
24. Мельник І. Є. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств сфери послуг : дис.на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / І. Є. Мельник ;Європ. ун-т. К., 2005. 182 с.
25. Мельниченко С.В. Управління бізнес-процесами в туризмі : монографія. Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 264 с.
26. Минухин С. В., Беседовский А. Н. Формирование характеристик бизнес-процессов и оценок их эффективности для принятия управленческих решений Економіка: проблеми теорії і практики. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том ІІІ. Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. С. 675-681

27. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства Бізнес Інформ. 2014. № 11. С. 295–302
28. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства // Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2018. Вип. (76). С. 53–56
29. Офіційний сайт компанії URL: https://www.grossdorf.com/
30. Рибінцев В.О. Формування процесного управління промисловим підприємством на основі бізнес-процесів Економічний вісник НГУ. 2011. № 2. С. 117–124
31. Польова О.Л. Вплив логістичної системи на управління фінансовими протоками підприємства Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2015. № 4 С. 43-48.
32. Системи управління якістю. Вимоги: (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с.
33. Таранюк Л. М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2015. № 1. С. 119-129.
34. Чернобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 7-9. С. 125-13
35. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпораций: манифест революции в бизнесе; пер. с анг. под ред. Ю. Е. Корнилович. М.: Манн, Йванов и Фербер, 2006. 287 с.
36. Харрингтон Д. К. С. Эсселинг, Х. Ван Нимвеген Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб.: Азбука БМикро, 2002. 328 с.

37. Ballou R.H. Business Logistics Management 3. ed./ R.H. Ballou N.Y.: Pretince-Hall International, Inc., 2013.
38. Scheer A.-V. Business processes. Basic concepts. Theory. Methods (translated from English) / Ed. Kamennova M.S., Gromova A.I. - M.: "Vest-MetaTechnology", 1999. - 150 p.
39. Workflow Management Coalition standards / URL: http://www.wfmc.org/standards/standards.html.
40. Cook S. Process improvement: a handbook for managers. Aldershot, Hampshire, England; Brookfield, Vt., USA: Gower, 1996. 162 p.
41. Halpin, J.F. Zero Defects: A New Dimension in Quality Assurance. New York : McGraw-Hill, 1966. 228 p.