

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління**  
**Кафедра економіки праці та менеджменту**

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Олег ШЕРЕМЕТ  
(підпис) (ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
(підпис) (ім'я та прізвище)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА**

з спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент»  
(код та назва спеціальності спеціальності)

освітньої професійної-програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

на тему: «Управління ефективністю основних бізнес-процесів підприємства»

Виконала: здобувачка 2 курсу, групи ЗМН-2-2М

Тимошенко Олена Петрівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник д. е. н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна

(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_ (підпис)

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2024 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь магістр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня професійна-програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту  
\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО  
“09” жовтня 2023 року

## **З А В Д А Н Н Я** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

Тимошенко Олені Петрівні

1. Тема роботи «Управління ефективністю основних бізнес-процесів підприємства»

керівник роботи д. е. н., проф. Бурлуцька Світлана Владиславівна

затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.10.2023 р. № 818-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 12 лютого 2024р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

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

Розділ 1. Теоретико-методичні підходи до аналізу ефективності основних бізнес-процесів

Розділ 2. Оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Розділ 3. Обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління основними бізнес-процесами підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

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

Результати дослідження знайшли відображення в 12 рисунках та 22 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 09 жовтня 2023 року**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	31.10.2023 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	04.11.2023 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	07.11.2023 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	20.11.2023 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.11.2023 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	09.01.2024 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	18.01.2024 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	20.01.2024 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	23.01.2024р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2024 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	12.02.2024 р.	
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

( підпис )

Олена ТИМОШЕНКО

(ім'я та прізвище)

Керівник роботи

( підпис )

Світлана БУРЛУЦЬКА

(ім'я та прізвище)

## АНОТАЦІЯ

Тимошенко О.П. Управління ефективністю основних бізнес-процесів підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна магістерська робота з освітньої програми – менеджмент організацій і адміністрування. Національний університет харчових технологій, Київ, 2024.

В роботі розглянуто теоретичні засади управління бізнес-процесами сучасного підприємства, узагальнено підходи до формування ресурсів реалізації бізнес-процесів, визначено відповідну інформаційну базу.

В межах дослідження проведено комплексний аналіз ресурсного забезпечення реалізації бізнес-процесів ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат». Визначено базові фінансові показники: ліквідність, фінансову стійкість та ін. Визначено конкурентні переваги підприємства та його конкурента позиція.

Обґрунтовано на методичному рівні та доведено емпіричними розрахунками доцільність реінжинірингу бізнес-процесів підприємства з використанням франшизи.

Кваліфікаційна магістерська робота викладена на 106 сторінках (без урахування додатків), містить 22 таблиці, 12 рисунків.

**Ключові слова:** *бізнес-процес, конкуренція, фінансові ресурси, ліквідність, фінансова стійкість, франшиза, роялті, окупність.*

## ABSTRACT

Tymoshenko O.P. Managing the efficiency of the main business processes of the enterprise. - Manuscript.

Master's thesis on the educational program - organizational management and administration. National University of Food Technologies, Kyiv, 2024.

The paper considers the theoretical foundations of business process management of a modern enterprise, summarizes approaches to the formation of resources for the implementation of business processes, and identifies the relevant information base.

Within the framework of the study, a comprehensive analysis of the resource provision for the implementation of business processes of LLC "Sokolovsky Meat Processing Plant" is carried out. The basic financial indicators are determined: liquidity, financial stability, etc. The competitive advantages of the enterprise and its competitive position are determined.

The expediency of reengineering the business processes of the enterprise with the use of a franchise is substantiated at the methodological level and proved by empirical calculations.

Thesis is presented on 106 pages (excluding appendices), and contains 22 tables, 12 figures.

**Keywords:** *business process, competition, financial resources, liquidity, financial stability, franchise, royalties, payback.*

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ	11
1.1. Бізнес-процеси: зміст та основні характеристики	11
1.2. Управлінсько-аналітичне забезпечення реалізації бізнес-процесів	24
1.3 Сучасні інформаційні технології діагностики бізнес-процесів	28
Висновки до розділу 1	32
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СОКОЛОВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	34
2.1 Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку	34
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»	49
2.3. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами підприємства	64
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3 ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СОКОЛОВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	74
3.1 Прийняття управлінського рішення щодо реінжинірингу бізнес-процесів підприємства	74
3.2 Обґрунтування доцільності використання франчайзинг як інструменту реінжинірингу бізнес-процесів	84
Висновки до розділу 3	95
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	97
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	100
ДОДАТОК А Статистична звітність	107
ДОДАТОК Б Матеріали апробації результатів дослідження	111

## ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Послідовність шоківих імпульсів, спричинених військовою агресією Російської Федерації завдали широкомасштабного руйнівного впливу на усі сфери суспільного буття – економічній, соціальній та екологічній. Світовий банк, Європейська Комісія та Уряд України у співпраці з партнерами 9 вересня презентували спільний звіт з об'єктивною оцінкою потреб на відбудову та відновлення України у розмірі \$349 мільярдів. Ця цифра вважається попередньою, приблизною та за фаховою оцінкою є мінімальною. Саме в таких умовах перед країною як ніколи постає завдання стабілізації та забезпечення свого сталого розвитку в умовах післявоєнного відновлення [52]. На даний час зберігають свою життєдіяльність ті підприємства, керівники яких орієнтовані на стратегічне управління, одночасно забезпечуючи функціонування систем оперативного менеджменту. Зміна характеристик та взаємозв'язку між елементами системи управління підприємством, в умовах руйнівного зовнішнього оточення, впливає на параметри виконання бізнес-процесів організації. Саме тому питання забезпечення якості управління бізнес-процесами є дуже актуальним на даний час.

Питання дослідження та оцінки процесів, з яких складається діяльність підприємства, є одним з широко досліджуваних аспектів економічної категорії «бізнес-процеси». Причиною цього є ключова роль декомпозиції бізнес-процесів на цілісні керовані системи дій, що формують додану вартість. Дослідження в цьому напрямку проводили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як Андрейчиков О.О., Андерсен Б., Бабак О. А., Беккер Й., Біннер Х. Ф., Виноградова О. В., Вилков Л., Гвоздь М.Я., Голь І. В., Іпполітова І.Я., Котлик А.В., Крупка М. І., Ладонько Л.С., Лопес Л., Маргус Дж, Минелли М., Пономаренко В. С., Робсон Р., Садловський Р.В., Тігарева Чампі Дж., В. А., Харрінгтон Д., Харрис Дж., Хаммер М., Шеер А. Їх наукові напрацювання є великим кроком у розвитку

науки про управління, дають змогу глибше зрозуміти сутність процесів, які відбуваються всередині організації, систематизувати їх, розробити інструменти оцінювання ефективності та підвищити ефективність управлінської роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є узагальнення методичних основ та формування практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи управління основними бізнес-процесами підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат». Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

дослідити сутність та специфіку формування бізнес-процесів сучасного підприємства;

обґрунтувати систему вимог до ресурсного забезпечення реалізації бізнес-процесів промислового підприємства;

узагальнити інформаційне забезпечення діагностики бізнес-процесів;

провести критичний аналіз ефективності реалізації та ресурсного забезпечення бізнес-процесів підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»;

економічно обґрунтувати необхідність і напрямки реінжинірингу бізнес-процесів підприємства;

провести моделювання та прогностичну оцінку ефективності запропонованих заходів щодо реалізації проекту франчайзингу підприємством ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат».

*Об'єктом дослідження* є процес управління бізнес-процесами підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат».

*Предмет дослідження* є теоретичні основи та методичні підходи до формування ефективної системи управління основними бізнес-процесами підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат».

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою дослідження виступають наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених з вивчення організаційних засад і науково-методичних підходів до реалізації концепцій реінжинірингу та проблематики управління бізнес-процесами. Для вирішення

поставлених у роботі завдань використовувалися наступні методи: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, наукової абстракції, індукції, дедукції, спостереження, групування, узагальнення, прогнозування. Для досягнення визначеної мети й поставлених завдань використовувалися методи аналізу та синтезу, групування, графічний, табличний, економіко-статистичний дозволили проаналізувати виробничо-комерційну діяльність м'ясопереробних підприємств для виявлення ступеня впливу внутрішніх та зовнішніх факторів на бізнес-процеси, здійснити експертне оцінювання результативності бізнес-процесів управління. Методи комплексної організації та реалізації проекту з реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ використовувалися з метою обґрунтувати процедури проведення реінжинірингу на підприємстві щодо кількісних та якісних показників фінансового потенціалу для удосконалення та перепроєктування бізнес-процесів управління підприємством харчової промисловості.

**Інформаційну базу** роботи становили підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів з питань теорії і практики аналізу та оцінки ефективності реалізації бізнес-процесів промислових підприємств.

**Новизна одержаних результатів** полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають принципи та організаційно-змістові аспекти формування ефективної структури зовнішніх бізнес-процесів підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і запропоновано до впровадження у роботу підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» .

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дипломної магістерської роботи доповідалися та були схвалені на науково-практичних

конференціях: «Підприємство та логістика в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 2023), «ECONOMIC CYBERNETICS: THEORY, PRACTICE AND DEVELOPMENT DIRECTIONS» (Odessa, 2023).

**Публікації.** Основні положення та результати роботи відображено у 2 наукових публікаціях, а саме у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій складає 0,2 ум. друк. арк., з яких особисто авторіві належить 0,2 ум. друк. арк.

**Обсяг і структура роботи.** Дипломна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 112 сторінок. Робота містить 22 таблиці та 12 рисунків, список використаної літератури (66 бібліографічних джерела), 2 додатки.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ**

### **1.1 Бізнес-процеси: зміст та основні характеристики**

Світовий досвід останніх десятиріч показує, що динамічний розвиток ринку товарів та послуг, турбулентність екзогенного середовища виробничих відносин та зростання конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових інструментів і методів управління виробничими процесами. Саме тому умови функціонування українських підприємств на шляху євроінтеграції відзначаються приділенням особливої уваги процесно-орієнтованому підходу управління. Саме цим обумовлюється актуальність теми управління бізнес-процесами підприємства на сьогодні. Як наслідок серед академічних шкіл та представників бізнесу спостерігаємо зростання ролі використання та впровадження сучасних методів удосконалення бізнес-процесів підприємства. У сучасному економічному середовищі актуальності набуває не тільки налагодження бізнес-процесів як одного з напрямків роботи з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидкозмінних вимог зовнішнього середовища. Сьогодні наукові підходи до визначення сутності дефініції, типології категорії бізнес-процесів, визначення їх ролі і взаємозв'язків є досить дискусійними. Це ускладнює подальші дослідження в означеному напрямку. Тому проблема визначення підходів до управління бізнес-процесами та досягнення практичних результатів потребує ретельного дослідження. Перегляд підходів до управління підприємствами вимагає від топ-менеджменту застосування відповідного інструментарію, спрямованого на довгострокове функціонування підприємства, що базується на процесно-орієнтованому підході. Відповідно до цього підходу, підприємство розглядається як система, яка функціонує шляхом реалізації взаємозв'язаних процесів, що визначають стан усієї організаційної системи та реалізують головну мету існування. Не існує однакових систем, кожна з них має свої певні характеристики, особливості, відхилення від заданих критеріїв, реакції на зміни тощо. Такі науковці як

Чорнобай Л.І. та Командровська В.Є. зазначають в якості головної переваги даного підходу саме орієнтацію на потреби замовника продукції або послуг [48].

Проаналізуємо останні дослідження та публікації з питання сутності бізнес-процесів. Цей проблематиці та визначенню методів удосконалення самого процесу менеджменту бізнес-процесів присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів. Проте деякі питання сутності та удосконалення бізнес-процесів підприємства залишаються недослідженими, тому що економічна трансформація вимагає більш нових підходів та рішень. Підтвердженням цьому виступає низка останніх публікацій вчених. Науковці зазначають недоліки функціонально орієнтованого управління і називають більш ефективним і доцільним процесно-орієнтований підхід. До названих недоліків належать: слабкий зв'язок між підрозділами; націленість на проміжний результат; відсутність відповідальних за кінцевий результат осіб; низька оперативність робіт; неефективність інформаційної підтримки; значна складність автоматизації й інтеграції для систем управління.

Зосередження науковців на дослідженні бізнес - процесів та активне їх вивчення проводилося в 90-ті рр. ХХ ст. Нові технології та методи управління процесами вимагали їх стандартизації та структурування з метою автоматизованого управління. Результатом цих досліджень були численні наукові праці дослідників, які здійснили значний вклад в теорію бізнес-процесів. Серед них варто відзначити наукові результати Августа-Вільгельма Шеєра [66], Дооля К. [56], Хаммера М. [57] та ін.

Однак ці дослідження здійснювалися виключно в технічному аспекті. В своїй більшості були зорієнтовані на опис послідовності операцій і бізнес-процедур, структурування, класифікацію бізнес-процесів, пошук взаємозв'язків і взаємозалежності між ними.

З новим витком посилення конкуренції на світових ринках важливим є дослідження бізнес-процесів не з погляду технічної регламентації, а в руслі, перш за все формування доданої вартості, оптимізації за витратами та здійснення керівництва бізнес-процесами. Пріоритет у цьому напрямку дослідження мають

наукові результати Таїчі Оно, Дж. Вумека, Д.Т. Джонса, Бьорна Андерсена, М.Хаммера та Дж Чампі, Т. Дейвенпорта, Дж. Шорта, М. Портера, В. Міллара, В. Демінга, Дж. Харінгтона. К. Екселінга, Е.Г. Ойхмана та ін.

Окрім дослідження сутності бізнес-процесів науковцями слід відзначити внесок спеціалізованих міжнародних організацій та інститутів. Враховуючи високий рівень пріоритетності ефективного управління бізнес-процесами, активним дослідженням цієї сфери наукових знань займалися на міжнародному рівні Міжнародний центр збирання і аналізу бенчмаркінгової інформації (IBC-International Benchmarking Clearinghouse) та Європейський фонд управління якістю (EFQM). NTNUSIXTEF (м. Тронххейм, Швеція).

За визначенням, розглянутим Бьорном Андерсоном у своїй праці [51] та розробленим вченими Ericsson Quality Management Institute м. Гетеборг «бізнес-процес - це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з ціллю досягнення визначених вимірних результатів, або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів.

Розвиток наукової економічної думки дав змогу систематизувати напрямки управління бізнес-процесами. Розвиток науки про бізнес-процеси сприяв активному застосуванню теорії у практичній діяльності великих корпорацій, концернів та консорціумів. які у 80-х - 90-х рр.. ХХ ст. були багатопрофільними та малоефективними. Ситуація змінилася після впровадження на цих підприємствах принципів управління бізнес-процесами і процесного підходу загалом. Яскравими прикладами корпорацій, які перейшли на новий етап розвитку в результаті впровадження та реінжинірингу процесів, стали General Electiic, Toyota та Crysler. Найбільш повним відображенням застосування процесного підходу в менеджменті є управління підприємством як сукупністю бізнес-процесів. Менеджмент бізнес-процесів на відміну від менеджменту функцій, робить управління більш орієнтованим на ефективність. У такому випадку менеджери організують роботу процесу (а не відділу), що робить можливим подолання проблеми субоптимізації, яка є суттєвою

перешкодою не тільки у досягненні ефективності підприємства, але і результативності (виконання поставлених завдань). Результати наукових досліджень вітчизняних вчених, зокрема Крупка М. І., Рубаха М. В., Барилюк І. В. [22], свідчать про виняткову ефективність застосування процесно-структурованого підходу в менеджменті, сутність якого полягає в об'єднанні системного, ситуаційного і процесного підходів. Застосування такого підходу у практичній діяльності звільняє менеджерів від потреби оперативного управління різними функціями в компанії.

Однак, єдиного тлумачення категорії бізнес-процесів у досліджуваних джерелах відсутнє, тому проаналізуємо існуючі підходи для ідентифікування сутності цієї економічної категорії. Так, за Великим тлумачним словником сучасної української мови [41] бізнес (пер. з англ. ділова активність) - це економічна, комерційна, біржова або підприємницька діяльність, спрямована на отримання прибутку. Процес - послідовна зміна станів або явищ, яка відбувається закономірно: хід розвитку чого-небудь: сукупність послідовних дій, засобів, спрямованих на досягнення певного наслідку (результату). Поєднання номінальних визначень понять «бізнес» і «процес» формує первинне означення сутності категорії «бізнес-процесів» як сукупності послідовних дій економічного, комерційного, біржового або підприємницького характеру, які зорієнтовані на отримання прибутку. Прикладами бізнес-процесів можуть виступати збут і постачання, зовнішньоекономічна діяльність, проведення рекламних кампаній тощо. Лозунг багатьох нафтових компаній «від родовища до заправки» - це сукупність бізнес-процесів, які формують технологічний цикл компанії [23].

Підприємство являє собою соціально-економічну систему, в межах якої протікає безліч взаємозв'язаних процесів, які своїм функціонуванням визначають стан всієї організаційної системи в цілому. Але стани, в яких перебуває система, викликані певними діями в результаті процесу. У свою чергу стани викликають подальші дії, що знаходяться в логічно послідовному ланцюзі процесу. Задіяні в процесі ресурси перетворюються і знаходять іншу форму.

М. Робсон зазначає: бізнес-процеси - це послідовні функціональні ланцюги, які взаємопов'язані між собою та від яких безпосередньо залежить загальний стан всієї корпоративної системи [65].

Згідно Хаммер М., кожна система має свої, властиві лише їй особливості, свою реакцію на управління, свої форми можливого відхилення від програми, свою здатність реагувати на дії різного роду [57]. Це призводить до необхідності використання певних підходів в процесі управління операційною системою, а саме: системний, ситуаційний, функціонально-орієнтовний та ін.

За визначенням Августа та Шеера [66] бізнес-процеси - не пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний матеріал і всю інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами. Визначення надає чітке розуміння сутності процесу, проте воно має певні недоліки: по-перше, результатами здійснення бізнес-процесів у всій їх сукупності є формування доданої вартості у вигляді товару (послуги), а наслідком виконання окремо взятого бізнес-процесу є результати, які є входом для наступного процесу, або кінцевим результатом ланцюга створення вартості. По-друге, входами бізнес-процесів, окрім матеріалів та інформації, можуть бути інші види ресурсів підприємства [48]. Дане визначення є технічно орієнтованим (зосереджене на автоматизацію бізнес-процесів), а не на їх оптимізацію чи реінжиніринг під нові умови та потреби. Проте, розуміння механізмів функціонування бізнес-процесів відіграє важливу роль у їх проектуванні та оцінюванні ефективності.

Заслуговує на особливу увагу визначення, запропоноване М. Хаммером та Дж. Чампі [57]. Бізнес-процеси - це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача. Суть визначення демонструє застосування функціонального підходу, за яким бізнес-процеси є свого роду «механізмом» (чорною скринькою), яка перетворює «вхідні» ресурси у «результати» на виході. При цьому не приділяється будь-якої уваги систематизувати та взаємопов'язувати процеси. Хоча рівень ефективності

«вихідних» результатів знаходиться в прямій залежності від ступеню досягнення ефекту синергії бізнес-процесів в системі організації.

Процесний підхід в управлінні системами знаходить все більшу популярність. Його головною перевагою є пряма орієнтація на замовника продукції або послуг, що генеруються компанією.

Процесний підхід - це розгляд всієї діяльності компанії як мережі взаємодіючих процесів, що протікають усередині організаційної структури компанії і реалізують мету її існування.

Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Поняття «бізнес-процес», що хоча і не отримало доки нормативного тлумачення, є таким, що найчастіше вживається.

У широкому розумінні задекларованому ще Робсоном М. та Уллахом Ф. під бізнес-процесом розуміють: структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності [65]. За визначенням Робсона М., бізнес-процеси — це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку [65].

В цьому питанні вичерпним є визначення Державного стандарту, стандарту 180: бізнес-процес як стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що матимуть цінність для споживача. Бізнес-процес у загальному розумінні охарактеризований Сімоном А.К. як сукупність взаємопов'язаних завдань, які необхідно виконувати для досягнення бізнес-цілей; він організовується з метою створення доданої вартості для клієнтів; може перетинати функціональні та організаційні межі [54].

Значний вклад в теорію бізнес-процесів зробили дослідники Минелли, Чамберс и Дхирай [64]. Згідно їх наукових результатів бізнес-процесом слід вважати набір логічно взаємозалежних дій, виконуваних для досягнення певного «виходу» бізнес-діяльності [64]. У праці, яка орієнтована на формування та

оптимізацію інноваційних бізнес процесів Маргусом Дж. наведено детальніше визначення: бізнес-процес - це дискретна множина дій, спроектованих та структурованих для виробництва визначеного продукту (товарів/ робіт/послуг) для конкретного споживача чи ринку [63]. Тут наводиться і таке визначення: бізнес-процес - структурований набір дій, які можна виміряти та який створений з метою виробництва певної продукції для клієнта чи ринку. Визначення, сформульоване науковцем повніше відображає економічну сутність бізнес-процесів. на відміну від попереднього, в якому прослідковується виключно технічна спрямованість на автоматизацію процесу [63].

При цьому слушною є думка багатьох авторів, які говорять про виділення бізнес-процесів для управління не як одноразовий захід, а про необхідне вдосконалення наявних і розвиток нових. Ус С.А. приводить положення зарубіжних авторів про необхідність постійно покращувати найбільш ефективні і цілеспрямовані бізнес-процеси, які впливають на встановлення надійних ділових відносин із зовнішнім середовищем у контексті розроблених ринкових стратегій [46].

Пономаренко В.С. визначає бізнес-процеси як структуровану послідовність дій із виконання відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета його діяльності [35].

На особливу увагу заслуговує підхід до визначення бізнес-процесів, запропонований М Портером та В. Мілларом, який відображає сутність запропонованого вченими «ланцюга створення вартості». Бізнес-процеси - це комплекс видів діяльності, які визначаються точками "входу" і "виходу" та використовують організаційні ресурси з метою створення цінності товарів послуг для споживача [42].

Вагомим є внесок М. Портера в аспекті визначення меж бізнес-процесів. За його підходом, межі (кінцеві точки) бізнес-процесів - це ті бізнес-процедури, за результатами виконання яких витрачаються «організаційні ресурси» та формується додана вартість. Звідси виходить, що кожне підприємство є унікальним за сукупністю бізнес-процесів, які його формують. Адже специфіка

діяльності та всі організаційні фактори зміщують межі поділу бізнес процесів у кожному конкретному випадку. Іншим важливим наслідком його наукової праці є обґрунтування неможливості виділити на практиці стандартні бізнес-процеси, які мають місце у кожній організації. Бо кожне підприємство є неповторним за своєю структурою, результатами діяльності, умовами конкуренції та формування цінності [42].

Андерсен Б., своєю чергою, дає таке визначення бізнес-процесам: це послідовність логічно пов'язаних, повторюваних дій, у результаті яких використовуються ресурси підприємства для перетворення об'єкта (фізично чи віртуально) з метою досягнення визначених вимірних результатів або продукції для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх споживачів [51].

Добсон Ф. визначає бізнес-процеси як будь-які види дій у функціонуванні організації [54]. Незважаючи на значний внесок Добсон Ф. в теорію бізнес-процесів та методологію дотримання якості, дане визначення є надто загальним, а подекуди і помилковим. Адже, як уже зазначалося, не кожна дія в організації є бізнес-процесом.

Доолей К. визначає їх як систему взаємопов'язаних і взаємодіючих дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, які мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів [56].

Згідно із визначенням Дж. Харрінгтона та К.С. Ломакса [58]. Бізнес-процеси - це логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю. Значимість наукових результатів Д. Харрінгтона та К.С. Ломакса полягає в тому, що вони розробили ієрархію бізнес-процесів, виділивши основний бізнес-процес (об'єднує кілька функцій в рамках однієї організаційної структури), підпроцес (частина основного процесу, яка виконує специфічну роль у функціонуванні організації), захід (дії, які виконуються в рамках підпроцесу). Визначення структури є загальним та не дає чіткого розуміння сутності кожного компонента структури бізнес-процесів, але відображає їх ієрархію, що є важливим моментом в розумінні принципів функціонування бізнес-процесів.

Харрис Дж., своєю чергою, доводить, що бізнес-процеси — логічний, послідовний, взаємопов'язаний набір заходів, який споживає ресурси постачальника, створює цінність та видає результат покупцю [59].

Дослідження поняття «бізнес-процеси» проводилось і на рівні міжнародної регламентації та було предметом обговорення на бізнес-форумах. Так, згідно із регламентами ISO, бізнес-процеси -це ряд взаємопов'язаних видів діяльності, які перетворюються у «входи» і «виходи» процесу [24]. Існує також і більш технічний підхід до визначення поняття: бізнес-процеси - це систематизоване та послідовне виконання функціональних операцій, які приносять певний заздалегідь визначений результат [24]. Проте, таке визначення більш співвідноситься із поняттям «бізнес-процедури».

Чорнобай Л.І., Дума О.І. [48] під бізнес-процесами розуміють множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше входів і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу й якості. Крім того, зазначені науковці виділяють такі види бізнес-процесів, які можуть потребувати перегляду та перепроєктування: основні, допоміжні, бізнес-процеси розвитку та процеси управління [48]. Отже, на підприємстві існує безліч бізнес-процесів, котрі мають своє призначення та результат. Неможливо впливати та видозмінювати бізнес-процеси, не розуміючи джерела їх походження. У будь-якому разі, досліджуючи ефективність існуючих бізнес-процесів підприємства, необхідно обрати відповідну методику чи підхід, який, своєю чергою, стане дієвим механізмом розвитку підприємства.

Дослідник Пономаренко В.С. у своєму дослідженні [53] визначають бізнес-процеси як множину внутрішніх видів діяльності, які розпочинаються з одного чи більше «входів» і закінчуються створенням продукції, яка необхідна клієнту, задовольняє його бачення вартості, довговічності, сервісу і якості.

Так, Козаченко А.В., Корневою Л.М., Котлик А.В., Лепейко Т.І. узагальнено низку методик і підходів, які можуть бути застосовані в рамках підприємства для вдосконалення бізнес-процесів. Але вибір прийнятної

методики оптимізації бізнес-процесів підприємства представляє значні труднощі, пов'язані з розмитістю областей їх найбільшої ефективності; відсутністю взаємозв'язку між різними методиками та підходами, відсутністю формалізованих механізмів застосування методик у конкретних ситуаціях [19].

Узагальнюючи думки різних авторів кандидат економічних наук Іпполітова І.Я. наполягає на необхідності проведення реінжинірингу «процесу радикальної перебудови бізнес-процесів підприємства з метою збільшення не тільки кількісних, а й якісних показників ефективності діяльності підприємства, який виводить підприємство на нову траєкторію розвитку в довгостроковій перспективі» [18].

За думкою Котлик А.В. реінжиніринг - це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в ключових показниках результативності. Використання цього підходу дозволяє подивитися на мету бізнес-процесу по-новому, повністю ігноруючи існуючий бізнес-процес і структуру підприємства [20].

У стандарті ISO 9000-2001 процес визначається як «набір взаємопов'язаних або взаємодіючих заходів, що перетворюють входи на виходи». Проте зараз у літературі можна зустріти багато визначень бізнес-процесу. Розглянемо деякі них.

1. Бізнес-процес – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності. Це заходи, які перетворюють входи процесу на виходи (результати процесу), використовуючи управління та ресурси, і отримані результати є цінними для споживачів.

2. Бізнес-процес – це будь-яка організована і стабільна діяльність всередині підприємства, яка перетворює будь-які об'єкти за будь-якими правилами.

3. Бізнес-процес – це низка визначених, вимірюваних завдань, які виконуються людьми та системами та спрямовані на досягнення заздалегідь запланованого результату.

4. Бізнес-процес являє собою стійку, цілісну послідовність виконання функцій, спрямовану на створення результату, який є цінним для споживача.

5. Бізнес-процес – це сукупність різних видів діяльності, в яких використовується один або більше типів ресурсів (вхідні дані), і в результаті цієї діяльності на виході створюється продукт, який представляє цінність для споживача.

6. Бізнес-процес – це логічно впорядкована послідовність операцій, спрямована на досягнення конкретної бізнес-мети.

Процеси існували і будуть існувати на підприємствах і неважливо якого вони типу та якою діяльністю займаються (рис. 1.1):

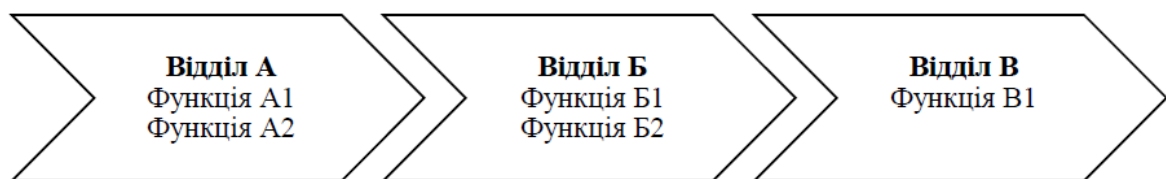


Рис. 1.1. Функціональний взаємозв'язок процесу на підприємстві

Джерело: складено на базі обробки літературних джерел [18,20]

Поняття бізнес-процесу охоплює комплекс різних дій, що перетворюють матеріальні ресурси на вхіді в товари або послуги на виході з використанням персоналу та обладнання (рис. 1.2).

Підсумовуючи описані визначення, ми можемо скомпілювати наступний список характеристик бізнес-процесу:

1. **Визначеність.** Процес має чітко визначені межі, вхідні та вихідні дані.
2. **Упорядкованість.** Процес мусить складатися з дій, які упорядковані у часі та просторі (послідовність).
3. **Клієнт.** Має бути одержувач результату процесу – клієнт.
4. **Додавання вартості.** Трансформація, що відбувається в процесі, повинна підвищити клієнтську цінність.
5. **Вбудованість.** Процес не може існувати сам по собі, він має бути вбудований в організаційну структуру.
6. **Крос-функціональність.** Процес може, але не обов'язково, охоплювати кілька функцій.

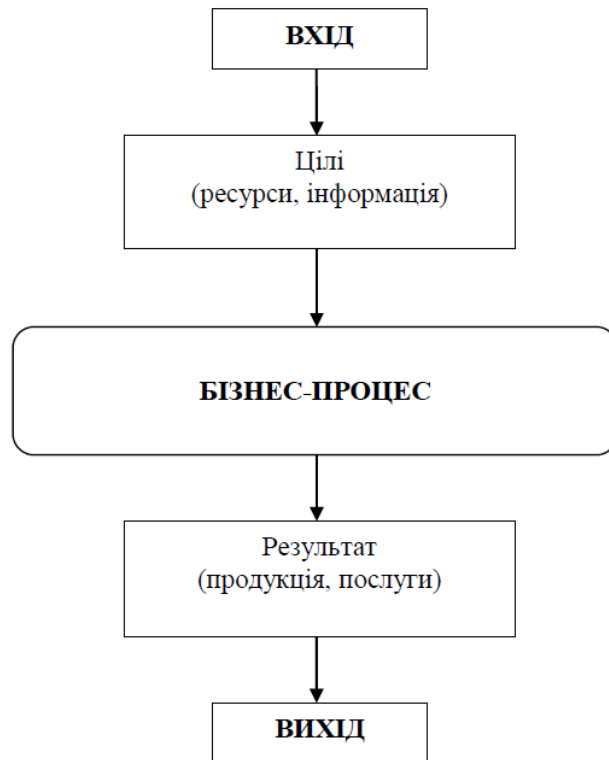


Рис. 1.2. Склад елементів бізнес-процесу

Джерело: складено на базі обробки літературних джерел [18,20]

Часто ідентифікація власника процесу (тобто особи, відповідальної за постійне його вдосконалення) розглядається як необхідна умова. Іноді власник процесу є тією самою особою, яка виконує цей процес.

Бізнес-процес – це система послідовної, цілеспрямованої та регульованої діяльності, в якій за допомогою керувального впливу та використання ресурсів вхідні процеси перетворюються на виходи (результати процесу), що є цінними для споживачів. Вхід бізнес-процесу – це ресурси та/або інформація, необхідні для його виконання. Вихід бізнес-процесу – це результат (продукт, послуга) його здійснення. Власник бізнес-процесу – посадова особа, яка має у своєму розпорядженні персонал, інфраструктуру, програмне та апаратне забезпечення, необхідне для його реалізації, інформацію про нього, керує його перебігом і несе відповідальність за його результати і ефективність.

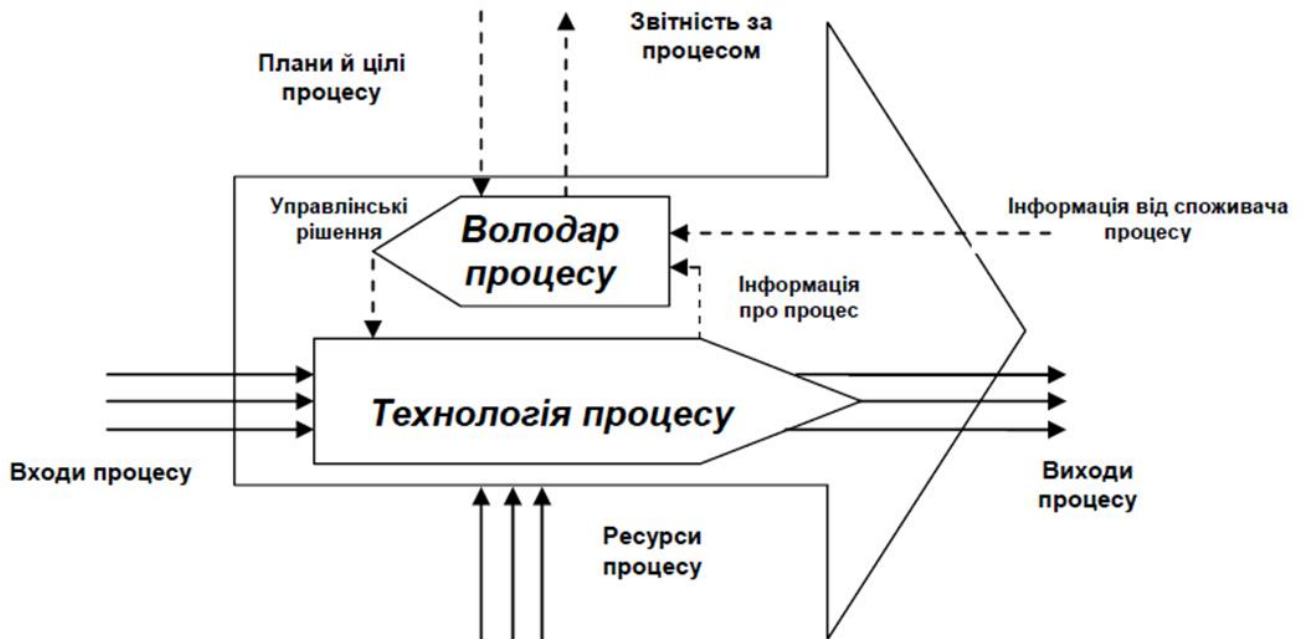


Рис. 1.3. Концептуальна схема взаємодії потоків в бізнес-процесі

Джерело: складено автором на основі [46]

Постачальники та клієнти бізнес-процесу можуть бути як внутрішніми, так і зовнішніми.

Зовнішні клієнти розглядаються відносно до організації в цілому або стосовно її бізнес-процесів, причому такими є не тільки споживачі продукції або послуг, а ще всі ті учасники, які використовують результати діяльності компанії, а саме: інформацію, фінансові і матеріальні ресурси, людей. Внутрішніми клієнтами є функціональні підрозділи – виконавці та процеси, що застосовують результат виконання (вихід) процесу, тобто ті, з якими даний бізнес-процес взаємодіє [22].

## **1.2 Управлінсько-аналітичне забезпечення реалізації бізнес-процесів**

Бізнес-аналітика наголошує на тому, що процес організації і аналізу вже існуючих даних для прийняття найінформативніших бізнес-рішень є одним з найважливіх і основних завдань менеджменту.

Постійне удосконалення інтелектуального апарату сучасного управління стає першочерговою проблемою теорії і практики менеджменту. Управлінці, які усвідомлюють, що стратегічні аспекти управління сучасним автоматизованим, комп'ютеризованим, інформатизованим підприємством, інтегрованим з зовнішнім середовищем, потребує іншої теоретичної бази в порівнянні з, наприклад, принципами управлінського раціоналізму, знайдуть додаткові можливості вдосконалення власної діяльності в концепції всезагальної організаційної науки.

Ми вважаємо, що сьогодні найбільш значущим стає прогнозний аналіз бізнес-процесів, який сприяє мобільній адаптації до змін зовнішнього середовища. Він має на меті знаходження в кожному процесі найбільш стійких перспективних елементів, здатних відіграти вирішальну роль в майбутньому. Цей вид діяльності спрямований на визначення факторів і ступеня їх впливу на тенденції зміни значень показників в перспективі, дає можливість здійснювати передбачення, є природною передумовою прогнозування і подальшої розробки на базі прогнозів найкращих для підприємства: стратегій, бізнес-планів або проектів.

Особливо значущою є інтеграція бізнес-аналітики з стратегічним аналізом, призначення якого – підготовка основи для прийняття рішень з вироблення місії, системи цілей, стратегії розвитку організації. У процесі стратегічного аналізу необхідно виявити конкурентні переваги об'єкта дослідження, що забезпечують його кінцевий успіх. Тут можливі два підходи, один з яких пов'язаний з ринковою, а другий – з ресурсної орієнтацією. У зарубіжній практиці є деякий арсенал методів ринкового аналізу, який можна запозичити і ввести в практику стратегічного аналізу.

Тепер необхідно розглянути основні принципи та складові аналізу даних в бізнес-аналітиці:

1. Процес аналізу. В інформаційному підході до аналізу даних необхідним є наявність трьох ключових складових: експерт, гіпотеза і аналітик.

Експерт – важлива фігура в процесі аналізу. Як показує практика і результати наших досліджень, найважливіші, ефективні і якісні рішення не можуть прийматися на основі тільки комп'ютерних програм, а є результатом поєднання кращих можливостей в аналітиці людини і комп'ютера. Експерт висуває гіпотези, припущення, щодо можливого розвитку подій і займається вибіркою даних для перевірки достовірності їх настання різноманітними способами чи побудовою комп'ютерних моделей.

Аналітик, в свою чергу, є зв'язком між спеціалістами різних рівнів і областей. Його функції полягають в тому, щоб зібрати всі наявні гіпотези у експертів, висуває вимоги до даних, перевіряє гіпотези і разом з експертами аналізує отримані результати.

Незважаючи на те, що існує величезна кількість аналітичних задач ми виділяємо дві основні групи методів їх вирішення:

- вибір та візуалізація даних;
- побудова та використання моделей.

2. Вибір і візуалізація даних. Часто, щоб отримати нові знання про якийсь об'єкт чи явище, зовсім не обов'язкова побудова складних моделей. Іноді, достатньо просто правильно «побачити» дані в необхідному вигляді, щоб зробити певні висновки і отримати бажані відповіді. Це дозволяє зробити візуалізація, зокрема до найпоширеніших способів візуалізації в бізнес-аналітиці відносять: багатовимірні куби; таблиці; діаграми, гістограми; карти, проекції, зрізи. Позитивними рисами візуалізації є безперечно простота і можливість застосування в будь-яких сферах діяльності, але з іншого боку, за допомогою візуалізації люди не можуть побачити досить складні і нетривалі залежності.

3. Моделювання. Процес побудови моделей в бізнес-аналітиці складається з кількох етапів (рис. 1.4).

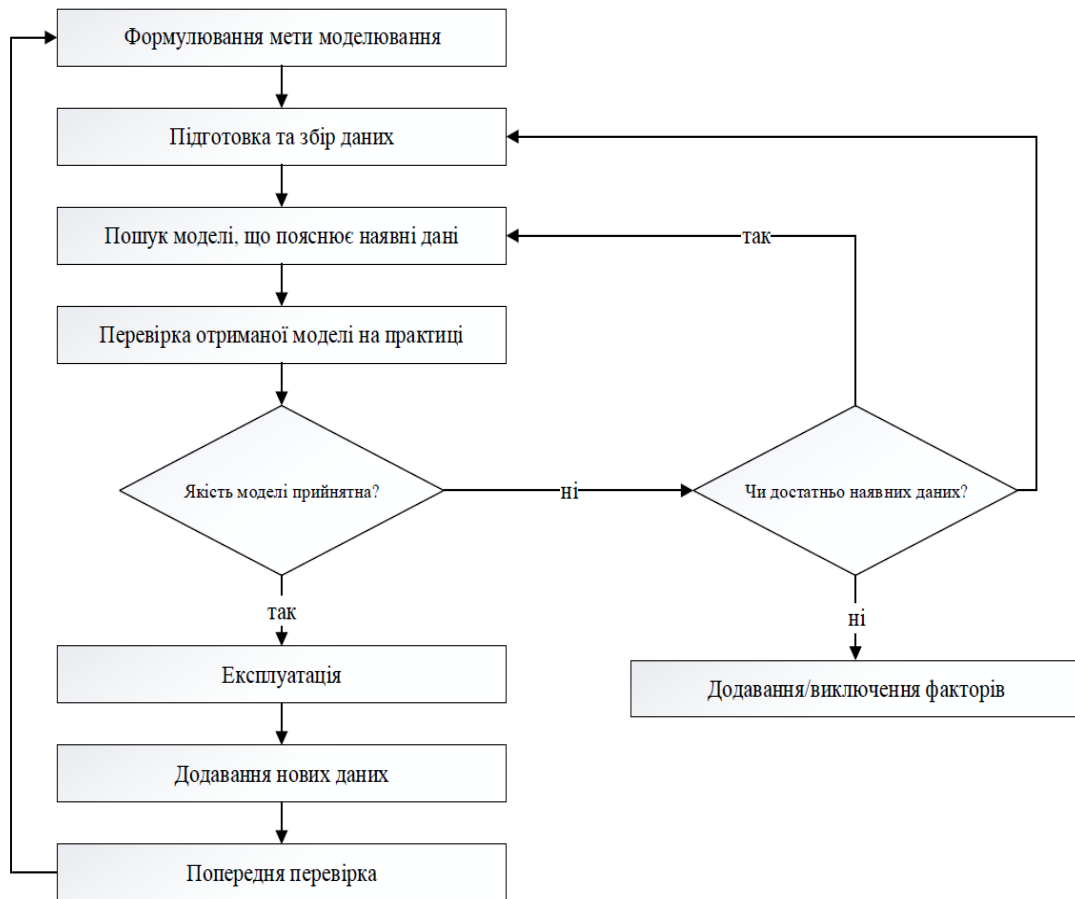


Рис.1.4. Процес побудови моделі в управлінні бізнес-процесом

Джерело: складено автором на основі [40]

Виходячи з вище наведеної суті бізнес-аналітики, стає зрозумілим, що ведення такої роботи – дуже трудомісткий процес, який потребує опрацювання великої кількості статистичної інформації, розрахунку основних тенденцій в тій чи іншій галузі, прогнозування на основі великої кількості цифрових даних, використання складних моделей тощо. Тому, є очевидним використання для обробки аналітичних даних інформаційних систем бізнес-аналізу. Використання таких систем, дозволяє враховувати всі аспекти бізнесу, збирати і обробляти дані різних структурних підрозділів підприємства, будувати єдине сховище інформації і сортувати її та показувати в зручних побудовах звітів, проведення аналізу і прогнозування.

Системи бізнес-аналізу (системи business intelligence) – це вид інформаційних систем, які дозволяють перетворити накопичені фактичні дані в корисні знання з метою прийняття ефективних рішень для бізнесу.

Перетворення даних з величезної кількості неструктурованої інформації в знання, які потім формуються в аналітичні дані з яких можна зробити висновки – таки не простий процес. Простий приклад роботи інформаційної системи бізнес-аналізу у формі моделі чорного ящика представлена на рис. 1.5.

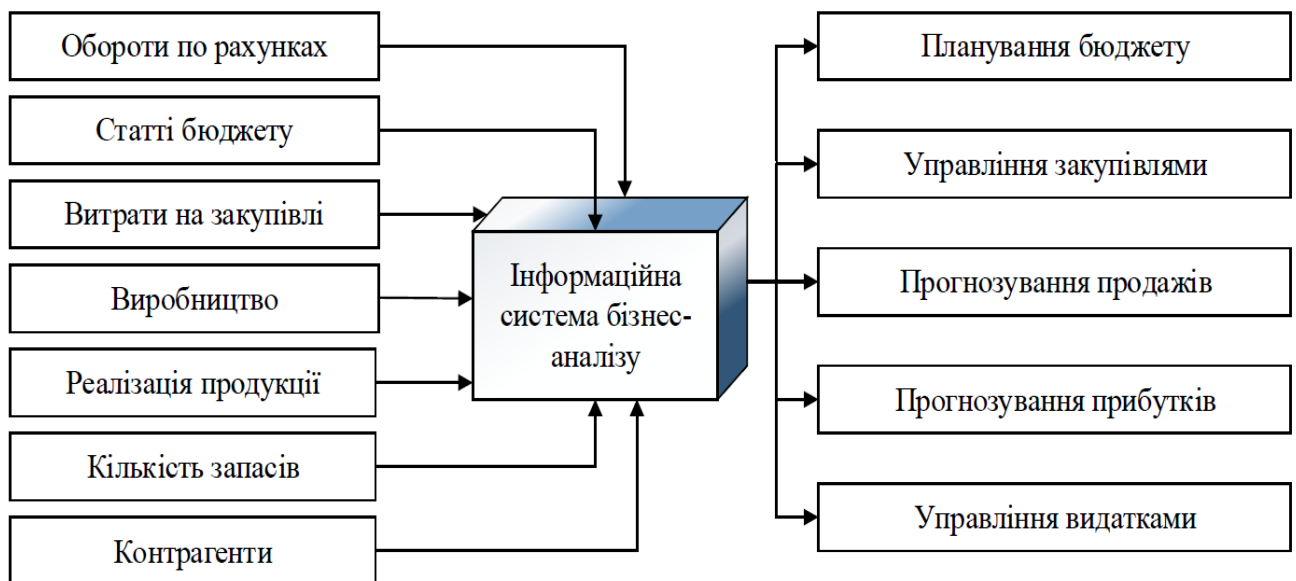


Рис.1.5. Приклад роботи інформаційної системи бізнес-аналізу

Джерело: складено автором на основі [49]

Розглядаючи функціональну модель інформаційно-аналітичної системи, можна виділити наступні основні технологічні процеси обробки й аналізу даних: процеси доступу, вилучення, очищення, перетворення, інтеграції, суммарізації, об'єднання і завантаження операційних даних; процеси управління накопиченням даних і супроводу метаданих; процеси доставки аналітичних даних кінцевим користувачам; процеси дослідження та аналізу даних або аналітичної обробки даних.

### 1.3 Сучасні інформаційні технології діагностики бізнес-процесів

Сучасні інформаційні технології змінюють бізнес як інструментально, так і методико-аналітично, дозволяють отримати як нові джерела інформації, так і нові механізми їх систематизації та аналізу. Але створення таких механізмів досить складний процес і передбачає використання багатьох програмних засобів та розробку все новіших інформаційних технологій.

Інформаційна технологія – це сукупність методів, виробничих процесів та програмно-технічних засобів, об'єднаних у технологічний ланцюжок, що забезпечує виконання інформаційних процесів з метою підвищення їхньої надійності та оперативності і зниження трудомісткості ходу використання інформаційного ресурсу [25].

Серед багатьох визначень, які зустрічалися при дослідженні ми виділили те, що інформаційна технологія загалом – це певна сукупність засобів, яка може виступати цілою системою, що створюється і функціонує для досягнення необхідних результатів.

Інформація внутрішня формується на облікових даних, які є в кожному підрозділі, що забезпечують його діяльність. Підсистема маркетингової розвідки бере інформаційне наповнення з різних джерел (конкуренти, постачальники, посередники, реклама, Інтернет, тощо) і формує інформаційний потік, що моделює динаміку зовнішнього середовища. Ця підсистема дає можливість постійно стежити за функціонуванням ринку, зміні явищ і процесів, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, та можуть мати якісь наслідки в майбутньому

Схема на рис. 1.6. дає уявлення не тільки про еволюцію технології, але й показує характер росту об'єму даних, ІТ-співробітників і співробітників зайнятих в сфері кількісного аналізу. З рисунка видно, що число даних росте експоненціально, тоді як число аналітиків та ІТ-персоналу – майже лінійно. Це свідчить про виникнення нових задач для вирішення постійно зростаючих задач бізнес-аналітики [23].

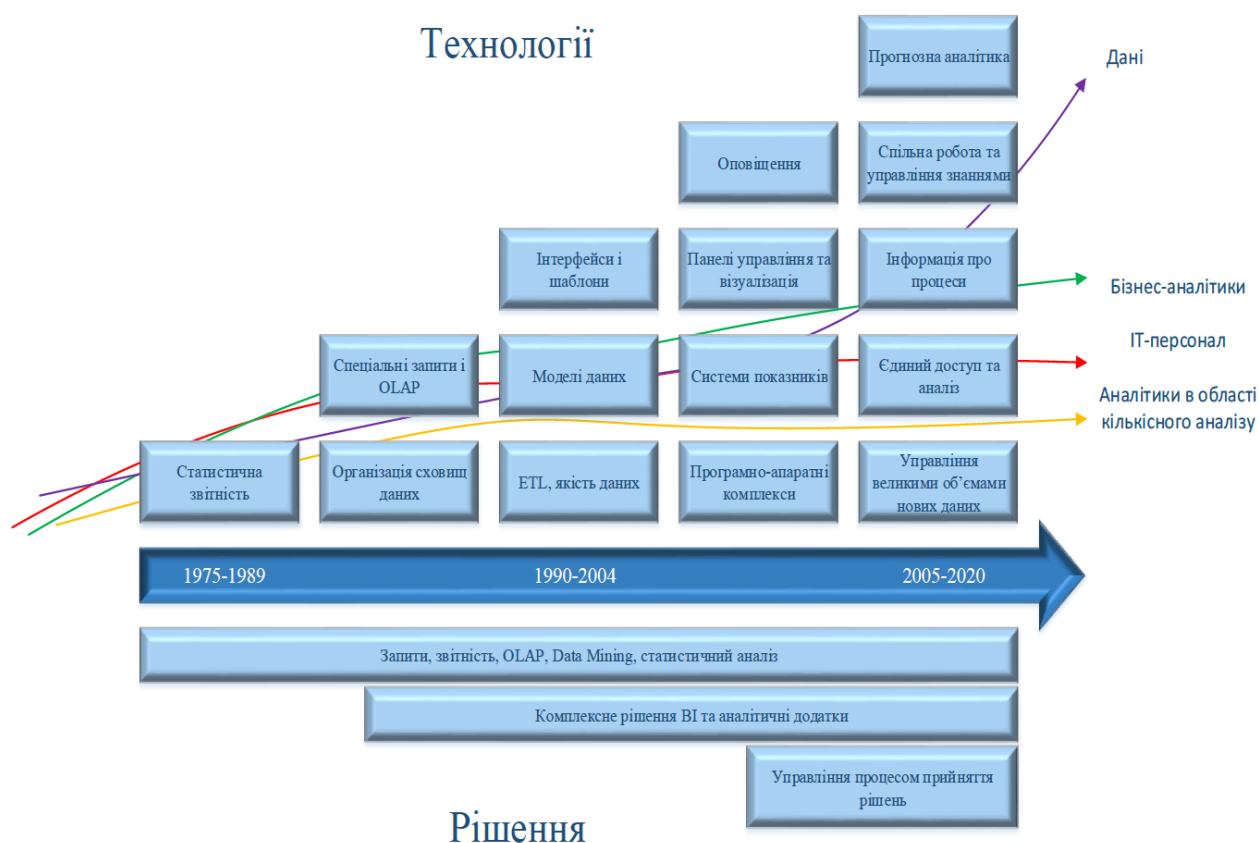


Рис. 1.6. Схема еволюції технологій діагностування бізнес-процесів

Джерело: складено автором на основі [22]

Будь-яку інформаційну технологію простіше розробляти і реалізовувати з використанням сучасних програмних продуктів, це також забезпечить високу якість роботи такої технології і розробку достовірних звітів, на основі великої кількості оперативної інформації. Ми вважаємо, що реалізація всіх можливих технологій для бізнес-аналітики за допомогою якогось одного програмного продукту малоймовірна, а якщо і можливе, то не забезпечить результату найвищої якості.

Виходячи з вище сказаного, ми можемо вважати, що інтеграція невеликих програмних засобів в інформаційно-комп'ютерну систему підприємства дасть можливість оцінити економічні результати за певним видом діяльності. Тому, є необхідним розглянути наявні на ринку сучасні програмні продукти для управління маркетинговою діяльністю. Після аналізу стану ринку ПЗ, ми

прийшли до висновку, що величезну кількість програмних продуктів для маркетингу, як зарубіжного так і вітчизняного виробництва, виділяють в такі класи:

- корпоративні інформаційні системи, в яких присутній модуль певного типу бізнес-процесу;
- спеціалізовані програми, що дають змогу автоматизувати окремі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства;
- програми, що мають певну спеціалізовану складову.

Корпоративні інформаційні системи (КІС) мають свої особливості, обумовлені своєю побудовою, які розглядають певні концепції і відповідно до них будуть свою роботу. Наприклад, концепція ERP (Enterprise Resource Planning) стала вже стандартом корпоративних інформаційних систем, її складові наведено в таблиці 1.1. Концепція SCM (Supply Chain Management) реалізує нову технологію управління, описану стандартом CSRP (Customer Synchronized Resource Planning), який передбачає наявність у системі можливостей управління зовнішніми щодо підприємства елементами.

Системи класу MRP II дають змогу планувати діяльність служб збуту, постачання і виробництва як наскрізний графік взаємопов'язаних замовлень.

Серед найвідоміших закордонних систем управління виробничими ресурсами, в яких функціонують підсистеми маркетингу, — MANMAN/X і CAS (Computer Associates, США), R/3 (SAP, Німеччина), PRODIS (SOFTWARE AG, Німеччина), HP MM II (Hewlett Packard, США), BAAN (BAAN, Бельгія), «Scala» (SCALA, Швеція) [3].

Одним з кращих представником програмних продуктів для моделювання ринкової ситуації є програма «Marketing Expert». Основне її призначення – вивчення ринку товарів і послуг для, переважно, великих і середніх фірм. Дана програма є хорошим помічником при розробці стратегії фірми в плані орієнтації на постачальників або ринки збуту. Marketing Expert дає змогу проводити багатокритеріальний аудит маркетингу, в якому можуть бути задіяні одночасно кількісні та якісні критерії. У цій програмі реалізовано модулі: GAP-аналіз,

сегментний аналіз, SWOT-аналіз, багатокритеріальний Portfolio аналіз, аналіз ризику і непевності, оптимальне цінове планування [3].

Таблиця 1.1.

### Складові ERP концепції КІС

Концепція	Складові, модулі, додатки
Концепція ERP	- управління послідовністю поставок (Supply Chain Management, SCM);
	- удосконалення планування та складання розкладу — календарне планування (Advanced Planning and Scheduling, APS);
	- модуль автоматизації продажу (Sales Force Automation, SFA);
	- автономний модуль, який відповідає за конфігурацію системи (Stand Alone Configuration Engine, SACE);
	- остаточне планування ресурсів (Finite Resource Planning, FRP);
	- інтелект бізнесу, OLAP-технології (Business Intelligence, BI);
	- модуль електронної комерції (Electronic Commerce, EC);
	- управління даними про продукцію (Product Data Management, PDM).

Джерело: складено автором на основі [1]

Програма розробляє оптимальне цінове планування і може розв'язувати обернені задачі (визначення початкових параметрів). Також даний програмний продукт, застосовує структуроване сховище інформації.

Для функції «підтримка прийняття рішень щодо окремих маркетингових заходів» включають програмні продукти, які розроблені для допомоги прийняття рішень у слабо структурованих ситуаціях. Сюди включаються системи, які мають базу моделей імітаційного моделювання, статистичних, моделей аналізу дерев рішень, тощо. Прикладом такої програми виступає «PrimeDecisions». Суть роботи даного програмного продукту в створенні моделі, та форми подання результатів пов'язаних з нею. Далі аналізується спосіб розв'язання моделі, де визначається вибір найкращої альтернативи.

Також, необхідно на базовому рівні розглянути інструментальні засоби бізнес-аналізу даних, можливість застосування яких потрібна в діяльності

підприємства харчової промисловості: аналітична програмна платформа Contour Business Intelligence; засоби бізнес аналітики в Microsoft SQL Server; платформа бізнес-аналізу рівня корпорації Oracle; аналітична платформа SAS Business Intelligence; аналітична платформа IBM Cognos 8 BI; аналітична платформа Deductor; статистичні пакети як інструментальні засоби бізнес-аналізу [8].

Отже, правильна постановка задач, які вирішуватимуться за допомогою нової інформаційної технології є запорукою успішної діяльності всього підприємства і, відповідно, максимізації його прибутку.

Основна вигода, яку пропонує бізнес-аналітика підприємству – це більш глибоке і зосереджене розуміння бізнес-процесів, що протікають, і як наслідок – підвищення конкурентоспроможності підприємства. Система задач бізнес-аналітики, на наш погляд, досить сильно залежить від виду діяльності підприємства і в тому числі всіх бізнес-процесів що протікають.

### **Висновки до розділу 1**

Основні узагальнення теоретичних положень полягають у визначенні сутності та розкриття особливостей формування бізнес-процесів як предмету в умовах здійснення процесного підходу на підприємствах харчової промисловості. Зазначений підхід базується на теоретико-методичних аспектах процесного підходу та менеджменту якості управління й виступає підґрунтям до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів на основі їх взаємозв'язків. Симбіоз процесного управління та реінжинірингу надає змогу згрупувати бізнес-процеси підприємства та визначити їх зовнішні та внутрішні взаємозв'язки.

На основі систематизації та удосконалення теоретичних положень дослідження економічної категорії «бізнес-процесу», охарактеризований управлінсько-аналітичний інструментарій управління основними бізнес-процесами підприємства та доповнено класифікацією бізнес-процесів. Отже, управління ефективністю бізнес-процесів – це процес суттєвого поліпшення існуючих бізнес-процесів, саме за рахунок їх кардинального перепроєктування та підвищення рівня ефективності функціонування апарату управління,

операційних та забезпечуючи підрозділів з метою посилення забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектру інструментів перепроєктування.

Складовими бізнес-аналітики визначено: процес аналізу цілей управління і формулювання задачі інформаційно-аналітичної роботи; процес адаптивного управління збором інформації в інтересах вирішення управлінських завдань в умовах ситуації, що постійно змінюється; процес аналізу і оцінювання отриманої інформації в контексті цілей; управління, виявлення сутності процесів, що спостерігаються, і явищ; процес побудови моделі предметної області досліджень, об'єкта досліджень і середовища його функціонування, перевірка адекватності моделі та її корекція; процес планування та проведення натурних або модельних експериментів; процес синтезу нового знання (інтерпретація результатів, прогнозування і т.п.); процес доведення результатів аналітичної роботи (нового знання) до суб'єкта управління.

Реалізація всіх задач бізнес-аналітики на підприємстві не можлива без якісної організації сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. Отже, правильна постановка задач, які вирішуватимуться за допомогою нової інформаційної технології є запорукою успішної діяльності всього підприємства і, відповідно, максимізації його прибутку.

## РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «СОКОЛОВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

### 2.1 Діагностика стану підприємства та його позиції на ринку

Компанія ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» зареєстрована за юридичною адресою Україна, 19253, Черкаська обл., смт Соколівка, вул. Гончарука, будинок 42. Керівником компанії є Аврамішина Любов Григорівна. Основний вид діяльності 10.13 — Виробництво м'ясних продуктів, додаткові види діяльності: 10.11 — Виробництво м'яса; 10.12 — Виробництво м'яса свійської птиці; 46.32 — Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами; 47.11 — Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.22 — Роздрібна торгівля м'ясом і м'ясними продуктами в спеціалізованих магазинах; 47.99 — Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами тощо. На підприємстві сертифікована система управління якістю та безпекою харчових продуктів, яка відповідає вимогам ДСТУ ISO 9001:2015 та ДСТУ ISO 22000:2019. Сфера дії системи – виробництво ковбасних виробів. Середньооблікова чисельність промислово-виробничого персоналу підприємства в 2022 році становить 31 особу. Структура управління підприємства представлена на рис 2.1.

Генеральний директор на підприємстві займає найвищу посаду і має широкий спектр відповідальності. Його обов'язки включають оперативне управління та керівництво різними аспектами діяльності підприємства, зокрема економічною, господарською та соціальною сферами.

Комерційний відділ на підприємстві відповідає за постачання сировини та матеріалів, а також збут готового продукту. Цей відділ може займатися переговорами з постачальниками, управлінням складськими запасами, аналізом ринку та розвитком стратегій збуту.

Технічний відділ відповідає за енергозабезпечення, ремонт обладнання та його технічне обслуговування. Цей відділ включає інженерів, техніків та

фахівців, які забезпечують безперебійну роботу обладнання, ефективно використання енергії та здійснюють поточний і плановий ремонт.

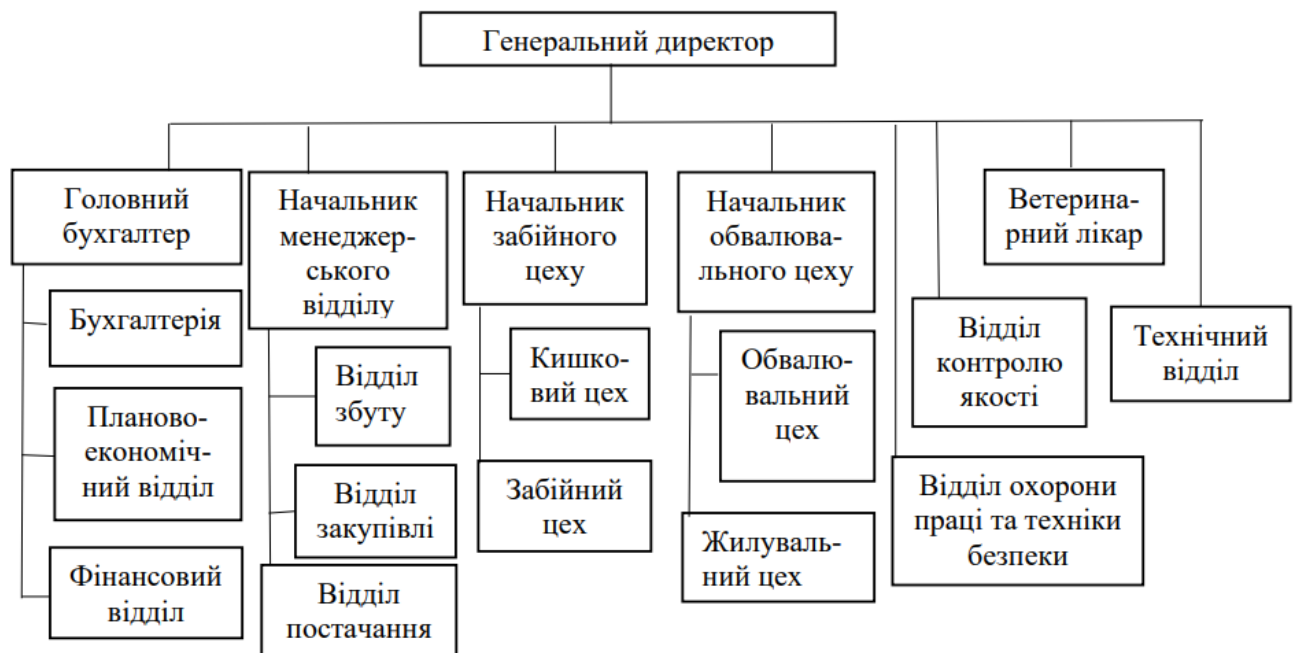


Рис.2.1. Структура управління підприємством ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Джерело: побудовано за даними відділу кадрів ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Генеральний директор спільно з цими відділами визначає стратегічні цілі підприємства, встановлює політику управління та координує діяльність всіх підрозділів для досягнення успіху підприємства.

Основними видами продукції ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» є (рис. 2.2):

М'ясо та субпродукти з боєнь та птахобоєнь необроблені:

- Яловичина і телятина свіжа;
- Свинина свіжа;

Сосиски, сардельки і ковбаси:

- Варено-копчені ковбаси болонські (мортадела);
- Ковбаси ліверні;
- Ковбаси варені;

М'ясо і дичина оброблені:

- Хрестець, огузок яловичий копчений;

М'ясо, свійська птиця і дичина консервовані і в іншій упаковці

- Свинина оброблена і пресерви, балики.



Рис. 2.2 Базовий асортимент продукції ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Джерело: звітність відділу маркетингу ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

М'ясопереробна галузь – це сфера промисловості, що включає в себе процеси переробки м'яса для створення харчових продуктів. Робочі етапи включають різання, обвалювання, коптіння, варіння, сушіння тощо. Виробництво м'ясних продуктів є важливою частиною харчової промисловості в численних країнах світу, надаючи споживачам різноманітні продукти, такі як ковбаси, шинка, сосиски, м'ясні консерви та напівфабрикати.

Основні проблеми в цій галузі включають відсутність якісної сировини, зростання вартості сировини та зниження купівельної спроможності громадян. Багато підприємств змушені закуповувати сировину за кордоном, але девальвація

місцевої валюти може призвести до підвищення цін на сировину і, відповідно, на продукцію м'ясопереробної галузі. Це, в свою чергу, може впливати на доходи та купівельну спроможність населення, що негативно впливає на реалізацію та прибутки підприємств.

В Україні виробництво м'яса сконцентроване в декількох областях, з найбільшими виробниками у Вінницькій, Хмельницькій та Черкаській областях. Ці регіони розташовані в центральній частині країни та відрізняються сприятливим кліматом і плідними ґрунтами. Більшість м'ясного виробництва в Україні реалізується великими сільськогосподарськими підприємствами. Важливою частиною також є дрібні фермерські господарства, які спеціалізуються на вирощуванні м'яса для місцевого споживання.

У 2021 році виробництво яловичини від бугаїв молочних та сухостійних корів склало 51,7 тис. тонн. Завдяки відносно високій вартості яловичини порівняно з курятиною та свининою, а також з огляду на харчові уподобання українців, внутрішнє споживання цього виду м'яса залишається невисоким. Приблизно половина цього обсягу, а саме 27 тис. тонн, була експортована до Китаю, Казахстану, Узбекистану, Азербайджану, Туреччини, Молдови та країн Близького Сходу.

На початку 2023 року в Україні було налічувано 2,3 мільйона голів великої рогатої худоби. З початку війни та в областях, які перебувають чи перебували під окупацією та найбільше постраждали від військової агресії, сконцентровано 43,2% всього промислового поголів'я великої рогатої худоби. У результаті воєнних подій, станом на кінець 2022 року, втрачено близько 15% загального чисельності великої рогатої худоби.

У 2022 році найбільшу частку виробництва всього м'яса складає ринок птиці, охоплюючи майже 80%.

«Миронівський хлібопродукт» («МХП») є найбільшим виробником м'ясних продуктів в Україні. У 2016 році компанія утримувала 40% ринку птиці і очолювала список експортерів курятини, реалізуючи понад чверть виробленої продукції за кордон. Того ж року "МХП" розширила свою діяльність, відкривши

дистриб'юторські офіси на Близькому Сході і Північній Африці, а також запусивши переробний завод у Нідерландах.

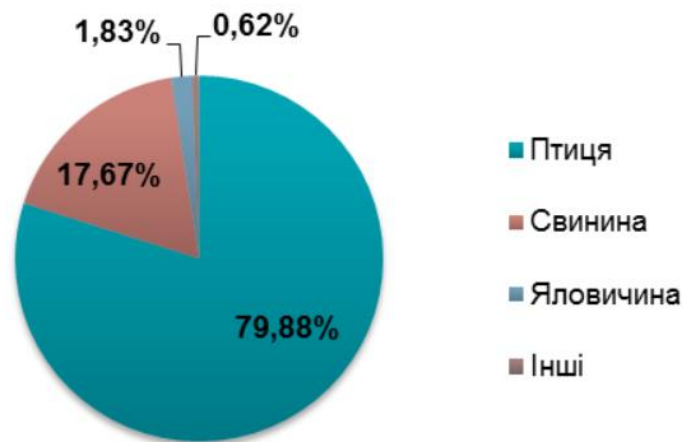


Рис. 2.3 Структура виробництва м'яса в Україні в 2022 році, %

Джерело: аналітичний звіт агенції <https://pro-consulting.ua/>

Виробництво м'яса здійснюється на чотирьох фабриках: «Миронівська птахофабрика», «Дружба Народів Нова», «Орель Лідер», «Вінницька птахофабрика». Компанія планує досягти виробництва на рівні 900 тис. тонн. Серед відомих брендів «МХП» можна виокремити «Наша Ряба», «Бащінській», «Дружба Народів».

На другому місці за розміром виробництва м'ясних продуктів в Україні розташовується компанія "Агромарс", яка випускає продукцію під брендом "Гаврилівські курчата". Структура компанії включає 2 заводи з виробництва комбікормів, 12 ферм, 3 інкубатори, 43 бройлерні ферми та 3 цехи по забою. "Агромарс" налагоджує торгівлю з Німеччиною, Іраком, Голландією, Білоруссю та Ірландією. У 2015 році компанія запустила модернізовану птахофабрику в Харкові. Її частка на ринку становить трохи більше 9%.

На третьому місці розташувався холдинг "Агро-Овен", який займає 4.6% ринку. У відміну від інших компаній, цей холдинг виробляє не лише курку, але й свинину та яловичину. У складі групи працюють три комплекси: "Голубовський", "Мар'янівський", "Молодіжний". Вони включають в себе власний інкубатор, два

м'ясопереробних заводи та завод з переробки картоплі, а також два заводи комбікормів.

Лідерство у виробництві свинини в Україні належить "АПК-Інвест" - цей холдинг випускає кожний 15-ий кілограм свинини, що продається на ринку. Він утримує 4.5% загального ринкового показника. Загальне поголів'я свиней налічує 250 тисяч голів, а серед найвідоміших брендів можна виділити "М'ясна весна", "Ставрос" та "М'ясна".

На п'ятому місці розташувалася група компаній "Дніпровська", яка утримує 4% ринку. Їхній комплекс в Нікополі постачає до 7% курятини на внутрішньому ринку. Серед відомих брендів цієї групи можна відзначити "Дніпровські курчата" та "Знатна курка". Крім того, в складі комплексу працюють завод комбікормів, 125 пташників і інкубатори.

У сфері переробки м'яса в Україні діє ряд компаній різних масштабів, від великих до менших. Серед найбільших м'ясопереробників в Україні можна відзначити "Миронівський хлібопродукт", МХП та "Конті". Ці компанії виробляють різноманітні м'ясні продукти, такі як ковбаси, шинка, бекон і м'ясні консерви. М'ясопереробна галузь в Україні прогресує у напрямку модернізації, з інвестиціями в нові технології для поліпшення якості та безпеки продукції.

Розподіл м'ясної продукції в Україні здійснюється через різні канали, такі як супермаркети, гіпермаркети та традиційні ринки. Серед найбільших торгових мереж в Україні можна відзначити АТБ, "Сільпо" та "Ашан", які національно представлені і пропонують різноманітний вибір м'ясних продуктів.

М'ясна та м'ясопереробна промисловість на сучасному етапі характеризується глобальним зростанням обсягів продажів продукції, напівфабрикатів та готових виробів у різноманітному асортименті. Згідно з даними ФАО, за останні двадцять років обсяг виробництва м'ясних продуктів збільшився на 104 мільйони тонн, що становить 45%, і досягнув світового значення в 337 мільйонів тонн у 2020 році [5].

Цей ріст пояснюється двома основними факторами: зростанням світового попиту на м'ясо та продукти з нього, а також радикальними змінами в технологіях

його переробки. Попит на м'ясо та його виробу відзначається збільшенням другого показника в структурі споживання. Ці зміни визначаються як зовнішніми факторами, так і внутрішніми вподобаннями населення. Розвиток глобальних технологій призвів до поліпшення якості життя людей, які все частіше обирають вживання їжі в спеціалізованих закладах, відмовляючись від домашнього готування.

В Україні сьогодні спостерігаються виклики через вторгнення Росії та воєнні дії. Це призвело до значних руйнувань у сфері житла та промислових об'єктах, серйозних втрат у військових та мирних населених пунктах. Ці негативні події відображаються на економіці країни взагалі, в тому числі на м'ясопереробній промисловості. Наприклад, протягом останнього року близько 20% м'ясопереробних підприємств були повністю зруйновані або пошкоджені настільки, що вони не можуть продовжувати свою діяльність (рис. 2.4).

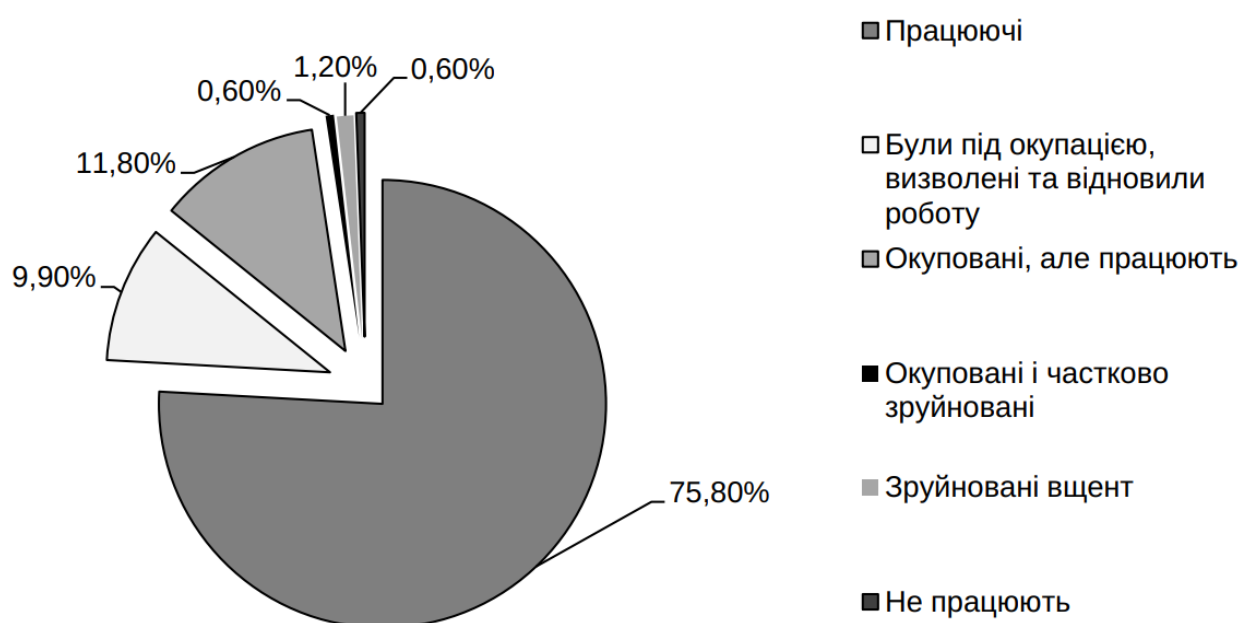


Рис. 2.4. Співвідношення працюючих та закритих м'ясопереробних підприємств у 2022 році

Джерело: аналітичний звіт агенції <https://pro-consulting.ua/>

Ця складна ситуація також призвела до скорочення кількості господарств, які займаються вирощуванням тварин. Якщо раніше переважали домашні

господарства, то сьогодні більше половини, а саме 68%, реалізації м'яса та м'ясопродукції забезпечується сільськогосподарськими підприємствами.

Незважаючи на військові дії, виробництво та збут м'ясопродуктів вітчизняними виробниками повністю задовольняють попит населення країни. Крім того, вдається досягати певних успіхів у експорті продукції за кордон. За даними Мінагрополітики України, у 2022 році споживання м'яса на душу населення становило 52 кг на рік, порівняно з показником у довоєнний період [7]. У той же період у країнах ЄС цей показник склав 67,5 кг [8]. Головною причиною меншого споживання м'яса та м'ясних виробів українцями, порівняно з країнами Європейського Союзу, залишається недостатній рівень доходів населення. Станом на 2023р. споживання м'яса зменшилось, оскільки ціни на нього високі. Українці до повномасштабного вторгнення споживали менше м'яса, ніж потрібно. Наразі споживання м'яса на рівні 64 кг. 55-56% м'ясного раціону українця складає курятина, оскільки вона найдешевша.

Переважна кількість м'ясної сировини витрачається на ковбасне виробництво, значна частина – на м'ясні консерви, заморожені та охолоджені напівфабрикати. Відповідно до чинного класифікатора НПП, ковбасні вироби поділяються на: вироби ковбасні варені, сосиски, сардельки; вироби ковбасні напівкопчені; вироби ковбасні варено-копчені, напівсухі, сиров'ялені, сирокоччені, включаючи "саямі"; вироби ковбасні печінкові (ліверні), включаючи пасти й паштети в ковбасній оболонці; вироби ковбасні з конини; студні, зельці; вироби ковбасні копчено-запечені; інші ковбасні вироби. У загальній структурі споживання м'ясної продукції України: 43% припадає на ковбасні вироби (див. структуру на рис 2.4), на споживання же м'ясних делікатесів припадає 5-10% (див. структуру рис.2.5). Ковбасні вироби є важливим складником харчування українців, ковбаса традиційно використовується в українській кулінарії. Крім цього, дана група товарів входить до переліку мінімального «споживчого кошика».



Рис.2.5 Структура ринку ковбасних виробів за видами, 2022 р.

Джерело: аналітичний звіт агенції <https://pro-consulting.ua/>

Проведемо огляд діяльності найбільших конкурентів підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат». Результати представлені у таблиці 2.1.

Розглянемо деякі ключові аспекти, які можна врахувати для подальшої діагностики конкурентного середовища:

Торгові марки та асортимент продукції:

Житомирський м'ясокомбінат має три торгові марки, і це може вказувати на різноманіття продукції та можливості привертання різних сегментів споживачів.

Глобинський м'ясокомбінат визначається широким асортиментом під торговою маркою "Глобино". Це може бути конкурентним перевагою в привабленні різних категорій клієнтів.

Торгові марки конкурентів:

Кожен конкурент має свої торгові марки з власним унікальним характером та позиціонуванням на ринку.

Географічне розташування та ринкова покритість:

Деякі підприємства, як ТОВ "АЛАН" та "М'ясокомбінат Ювілейний", спрямовані на локальний ринок, що може давати їм перевагу в певних регіонах. У той час як інші, мають більший охоплення ринку.

Таблиця 2.1

### Конкурентне середовище ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Виробник продукції	Тип конкуренції	Річний обсяг продажів 2022 рік тис. грн.	Ринкова позиція	Торгівельна марка
ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»		28630	Комбінат з повним циклом виробництва м'ясної продукції, представлений у Черкаській області	Соколівські
ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	Прямий	558518	М'ясокомбінат з виробництва м'ясної продукції у вигляді великого асортименту ковбасних виробів у Житомирі	М'ясна гільдія
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	Опосередкований	39823604	Найбільша мережа супермаркетів в Україні з 52 зареєстрованими торговими марками	Своя лінія
ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	Прямий	1375468	Відомий Україні виробник м'ясо-ковбасних виробів, що розташований в Полтавській обл..	Глобино
ТОВ «Алан»	Прямий	51486	М'ясоперсробна фабрика, продукція якої отримала позитивний відгук від споживачів сходу України	Алан
ПрАТ «Український бекон»	Прямий	7247	Виробництво м'ясних делікатесів зі свинини та м'яса птиці, поширена по всій Україні	Бацинський
ТОВ «М'ясокомбінат Ювілейний»	Прямий	385176	Виробництво м'ясної продукції та м'ясних напівфабрикатів в Дніпропетровській обл..	Ювілейний

Джерело: аналітичний звіт агенції <https://pro-consulting.ua/>

Виокремимо основні фактори впливу, а також визначимо можливості та загрози що актуальні для ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» в умовах кризи (табл. 2.2)

Обсяги продажів:

Глобинський м'ясокомбінат має найбільший обсяг продажів, за ним йдуть Житомирський м'ясокомбінат та м'ясокомбінат Ювілейний. Це важливо для визначення лідерів на ринку та їхньої конкурентоспроможності.

Збутова політика:

Важливо вивчити збутову політику кожного конкурента, так як це може включати в себе стратегії ціноутворення, маркетингові кампанії та інші аспекти, що впливають на конкурентоспроможність.

Аналіз цих елементів допоможе вам отримати більш глибоке розуміння конкурентного середовища і визначити можливості та виклики для компанії ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Аналізуючи всі структурні елементи SWOT-аналізу для ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат», можна зазначити, що у компанії існують значні можливості для майбутнього розвитку. При огляді всіх категорій матриці видно, що зони сильних сторін та можливостей переважають над зонами слабких сторін. Однак важливо врахувати, що кількість виявлених загроз може вимагати рішучих дій та стратегічних змін.

Переваги компанії та можливості відкривають широкі перспективи для росту і розвитку. Проте, наявність загроз, особливо в контексті кризових умов, вимагає від підприємства гнучкості та готовності до швидкого реагування.

Узагальнено, ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» повинно активно використовувати свої сильні сторони та можливості, вдосконалювати слабкі сторони та враховувати ризики. Ефективний реагування на фактори змін та вжиття необхідних заходів може забезпечити стабільне та конкурентоспроможне функціонування компанії в майбутньому.

### Результати SWOT-аналізу ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Внутрішнє середовище впливу	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Використання передового обладнання високої технічності: застосування новітніх технологій для оптимізації виробничих процесів, зниження витрат та забезпечення високої якості продукції.</p> <p>2. Наявність кваліфікованих співробітників: робота з висококваліфікованим персоналом, яка сприяє високій продуктивності та стандартам якості. Постійні навчання та розвиток навичок підтримують їх ефективність.</p> <p>3. Співпраця лише із перевіреними постачальниками: встановлення партнерства тільки з достовірними постачальниками для гарантії стабільності постачання та високої якості вхідних матеріалів.</p> <p>4. Впроваджений жорсткий контроль якості на кожному етапі виробництва: впровадження суворого контролю якості на кожному етапі виробництва для забезпечення високих стандартів кінцевої продукції.</p> <p>5. Широкий та різноманітний асортимент якісної продукції: пропозиція різноманітної високоякісної продукції для задоволення різносторонніх потреб споживачів.</p> <p>6. Стабільна цільова аудиторія: підтримка стабільної бази клієнтів для забезпечення надійного попиту та сталого успіху.</p> <p>7. Власні канали збуту: організація власних каналів збуту для ефективного розповсюдження продукції та оптимізації процесів продажу.</p>	<p>1. Жорстка конкуренція: значна конкуренція на ринку, що вимагає вдосконалення стратегій для збереження та збільшення частки ринку.</p> <p>2. Велика залежність від стандартів якості продукції: сильна залежність від високих стандартів якості, що вимагає постійного вдосконалення та відповідності для забезпечення конкурентоспроможності.</p> <p>3. Недостатня ефективність рекламної та маркетингової стратегії: низька результативність рекламних та маркетингових заходів, що потребує перегляду та покращення для привертання уваги клієнтів.</p> <p>4. Недостатня частка контрольованого ринку: низька присутність на контрольованому ринку, що вимагає стратегічних дій для збільшення участі та впливу.</p> <p>5. Залежність від постачальників сировини, що може призвести до збільшення витрат на виробництво: сильна залежність від постачальників сировини, що може призвести до зростання витрат на виробництво, вимагає пошуку альтернативних джерел та стратегічного управління постачанням.</p>

## Продовження табл.2.2

<b>Зовнішнє середовище впливу</b>	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<p>1. Розширення обсягів виробництва та асортименту: розширення масштабів виробництва та введення нових продуктів для розширення ринкової присутності.</p> <p>2. Збільшення прибутковості підприємства: підвищення рентабельності підприємства шляхом оптимізації витрат, покращення ефективності та залучення нових джерел доходів.</p> <p>3. Виходження на нові ринки: розширення географії діяльності та відкриття нових ринків для збільшення потенційної клієнтської бази.</p> <p>4. Використання новітніх технологій та обладнання для покращення якості та швидкості виробництва: впровадження передових технологій та обладнання для підвищення якості продукції та оптимізації часу виробництва.</p> <p>5. Розширення цільової аудиторії підприємства: збільшення кількості та різноманітності клієнтів, які можуть зацікавитися продукцією чи послугами підприємства.</p> <p>6. Підвищення конкурентоспроможності підприємства: здатність ефективно конкурувати в галузі шляхом вдосконалення процесів, якості та інновацій.</p> <p>7. Розширення використання популярних маркетингових інструментів: впровадження та розширення використання ефективних маркетингових практик для привертання уваги та залучення нових клієнтів.</p>	<p>1. Ризик руйнування інфраструктури через військові дії: небезпека пошкодження інфраструктури у результаті воєнних конфліктів, що може вплинути на нормальне функціонування підприємства.</p> <p>2. Підвищення цін на енергоресурси / блекаут: зростання вартості енергоресурсів або можливість виникнення блекауту, що може негативно вплинути на виробництво та витрати.</p> <p>3. Підвищення цін на сировину: збільшення вартості сировини, що може негативно вплинути на витрати виробництва.</p> <p>4. Зменшення купівельної спроможності населення: зниження можливостей споживачів придбати товари або послуги, що може вплинути на обсяги продажів.</p> <p>5. Зростання конкуренції на ринку м'ясопереробних підприємств: збільшення конкуренції у секторі м'ясопереробки, що може вимагати удосконалення стратегій та підвищення якості продукції.</p> <p>6. Ризик втрати персоналу через мобілізацію або еміграцію: небезпека втрати кваліфікованого персоналу у зв'язку з можливою мобілізацією або еміграцією, що може вплинути на стабільність та продуктивність підприємства.</p>

Джерело: сформовано автором

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» можна використати "Радіальну діаграму конкурентоспроможності" (табл.2.3).

### Критерії оцінювання конкурентоспроможності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Критерій оцінювання	2020	2021	2022
Розміщення	10	10	10
Дотримання термінів постачання	8	8	9
Маркетингова стратегія	6	4	3
Сучасні технології та устаткування	9	8	8
Ціни	8	8	7
Якість продукції	8	9	9
Імідж компанії	6	6	6

Джерело: експертні оцінки фахівців відділу маркетингу ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

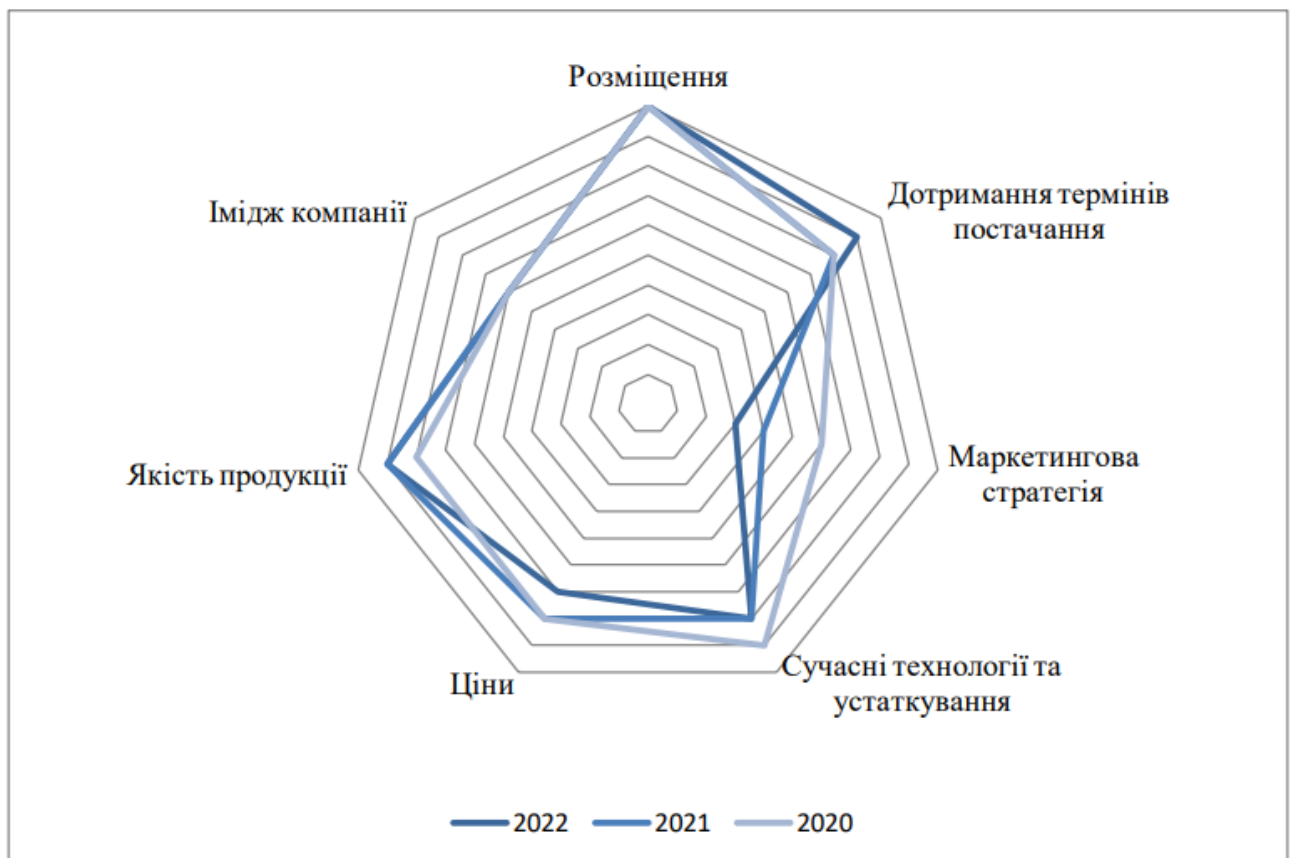


Рис. 2.6. Радіальна діаграма конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних табл.2.3

На основі поданих оцінок ключових критеріїв за 2020-2022 роки можна побудувати діаграму (рис.2.6). В динаміці останніх трьох років конкурентоспроможність підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

визначалася шляхом оцінки ряду ключових критеріїв, які безпосередньо впливають на його успішність. Розглянемо основні аспекти цього аналізу та зробимо висновки щодо загальної конкурентоспроможності підприємства.

Йдучи від першого критерію – розміщення підприємства, можна відзначити стабільність цього показника. Знаходження в Черкаській області, яка займає провідну позицію в забійній масі та вважається відносно безпечною територією, сприяє високому рейтингу у цьому критерії. Це дозволяє підприємству зберігати стабільність у розміщенні, яке є однією з ключових складових конкурентоспроможності.

Дотримання термінів постачання – другий важливий критерій. Подолання форс-мажорів та вдосконалення ланцюга постачання вище зазначені за останні роки допомогли підприємству підтримувати високий рівень в цьому напрямку. Проте, необхідно враховувати можливі виникнення нових обставин, що можуть впливати на точність термінів.

Слабким ланкою виявилася маркетингова стратегія. Падіння показників у цьому напрямку вказує на необхідність перегляду та адаптації стратегії до змін у споживчому ринку. Виділення відділу маркетингу та впровадження інновацій в цей напрямок може позитивно вплинути на залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Щодо сучасних технологій та устаткування, підприємство показує стабільні високі результати. У 2020 році оцінка становила 9, знизившись до 8 у 2022 році. Це свідчить про те, що підприємство оснащене сучасним обладнанням, але може виникнути потреба в його оновленні в майбутньому.

Цінова політика вказує на середні ціни, проте зростання в 2022 році може викликати схвильованість серед споживачів. У 2020 році оцінка цього критерію становила 8, але в 2022 році знизилась до 7. Потрібно уважно моніторити ринкові тенденції та адаптувати стратегію ціноутворення до ситуації на ринку.

Висока якість продукції є однією з сильних сторін підприємства, що сприяє його конкурентоспроможності. У 2020 році оцінка становила 8, але піднялась до

9 у 2021 і 2022 роках. Увага до відповідності стандартам якості визначає позитивний імідж серед споживачів.

Імідж компанії є стабільним, без скандалів та судових випадків, що підтверджує добре управління та позитивне ставлення споживачів.

Загальною висновком є те, що ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» є конкурентоспроможним підприємством з визначеними сильними та слабкими сторонами. Збереження стабільності та постійне вдосконалення стратегій у важливих напрямках дозволять підприємству ефективно конкурувати на ринку та розвиватися в майбутньому.

## **2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»**

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства включає в себе ретельне вивчення основних фінансових показників для оцінки ефективності, стабільності та прибутковості бізнесу. Результати представлені в таблиці 2.4.

В період від 2020 по 2022 рік, ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» зазнало істотних змін у своєму фінансовому стані, враховуючи при цьому вплив низки викликів, а саме, військового конфлікту в Україні. Ця небезпечна ситуація несе значні виклики для бізнесу, особливо у сфері виробництва та реалізації продуктів.

Переглядаючи числові показники за цей період, стає очевидним, що у 2022 році підприємство зіткнулося зі зменшенням чистого доходу на 11,47% порівняно з попереднім роком. Це зниження може бути зумовлене великою мірою впливом військових подій на території України, що призвело до загрози руйнування інфраструктури, зменшення купівельної спроможності населення та інших факторів нестабільності.

Однією з основних проблем, які виникли у 2022 році, є різке збільшення собівартості реалізованої продукції на 96,21%. Це може бути викликане не тільки збільшенням витрат на виробництво, але і підвищенням цін на сировину, яке може бути прямим наслідком військового конфлікту.

**Основні показники фінансово-економічної діяльності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	2020	2021	2022	2021/ 2020	2022/ 2021	2021/ 2020	2022/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	9450	32340	28630	22890	-3710	242,22	-11,47
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	16	34	31	18	-3	112,50	-8,82
Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	3 478,2	8576,9	8939,2	5098,7	362,3	146,59	4,22
Продуктивність праці, тис. грн./особу	590,63	951,18	923,55	360,55	-27,63	61,05	-2,90
Середньомісячна оплата праці, грн./особу	18115,6	21021,8	24030,1	2906,19	3008,29	16,04	14,31
Вартість основних засобів (на кінець року), тис. грн.	4045,4	3913,6	15111	-131,8	11197,4	-3,26	286,12
Фондовіддача, грн./грн.	2,34	8,26	1,89	5,93	-6,37	253,75	-77,07
Вартість оборотних активів, тис. грн.	5975,80	6167,70	4938,00	191,9	-1229,70	3,21	-19,94
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	1,58	5,24	5,80	3,66	0,55	231,57	10,57
Вартість активів, тис. грн.	10021,2	10081,3	20049	60,1	9967,7	0,60	98,87
Вартість власного капіталу, тис. грн.	7787,9	7355,3	11198	-432,6	3842,7	-5,55	52,24
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	19510	26670	19510	7160	-7160	36,70	-26,85
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	206,46	82,47	68,15	-123,99	-14,32	-60,06	-17,37
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	12830	1960	4630	-10870	2670	-84,72	136,22
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	15440	4100	6800	-11340	2700	-73,45	-65,85
Рентабельність діяльності, %	163,39	12,68	23,75	-150,71	11,07	x	x
Рентабельність продукції, %	79,14	15,37	34,85	-63,77	19,48	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	198,26	55,74	60,73	-142,51	4,98	x	x
Рентабельність активів, %	154,07	40,67	33,92	-113,40	-6,75	x	x

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Ситуація також вплинула на фондівдачу, яка зменшилася на 19,86% у 2022 році. Це свідчить про втрату ефективності у використанні фінансових ресурсів.

Крім того, вартість оборотних активів скоротилася на 28,67% у 2022 році. Це може вказувати на проблеми у забезпеченні стабільності фінансового потоку та здатності компанії управляти кризовими ситуаціями, спричиненими військовим конфліктом.

Незважаючи на ці складнощі, важливо відзначити, що підприємство продовжує свою діяльність та зберігає свій потенціал для відновлення та розвитку. Крім того, обстеження впливу військових подій на фінансові результати є важливим етапом для розробки стратегій, які допоможуть компанії втілити необхідні зміни для подолання труднощів і забезпечення стабільного функціонування в умовах кризи.

Використання процесного підходу в управлінні підприємством передбачає більш глибоке розуміння поняття бізнес-процесів. Поняття “бізнес-процес”, що хоча і не отримало доки нормативного тлумачення, є таким, що найчастіше вживається. У широкому розумінні під бізнес-процесом розуміють „структуровану послідовність дій по виконанню відповідного виду діяльності на всіх етапах життєвого циклу предмета діяльності” [2].

Основний етап аналізу бізнес-процесів включає проведення якісної й кількісної оцінки ресурсних можливостей підприємства для реалізації заходів щодо вдосконалення за чотирима напрямками. Оцінка виробничого потенціалу націлена на пошук варіантів проведення модернізації виробничих потужностей або часткового оновлення ресурсної бази.

Баланс в інформаційній системі аналізу бізнес-процесів займає центральне місце і є найважливішим джерелом даних про фінансовий стан підприємства на певну дату. Усі показники порівняльного балансу можна розбити на три групи:

- показники структури балансу;
- показники динаміки балансу;
- показники структурної динаміки балансу.

У табл. 2.5 - 2.7 представлені актив і пасив порівняльного аналітичного балансу відповідно за 2020 - 2022 рік, складеного на основі даних звітності аналізованого підприємства.

Таблиця 2.5

## Аналітичний баланс підприємства за 2020 рік

№ п.п.	Статті балансу	На поч. року, тис. грн.	На кін. року, тис. грн.	Відхилення, тис.грн. (+;-)	Питома вага, %		Відхилення (+;-)
					на п.р.	на к.р.	
1	Основні засоби і інші необ. активи	4171,9	4045,4	-126,5	45,42	40,37	-5,05
2	Запаси і витрати	3076,5	2596,1	-480,4	33,49	25,91	-7,58
3	Гроші і інші активи	1937,7	3379,7	1442,0	21,09	33,73	12,63
	Дебіторська заборгованість	931,9	2052,7	1120,8	10,14	20,48	10,34
	Грошові кошти	377,8	416,4	38,6	4,11	4,16	0,04
	Інші активи	628,0	910,6	282,6	6,84	9,09	2,25
	<b>АКТИВ</b>	<b>9186,1</b>	<b>10021,2</b>	<b>835,1</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
1	Джерела власних засобів	7285,7	7787,9	502,2	79,31	77,71	-1,60
2	Довгострокові кредити і позики	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00
3	Розрахунки і інші короткострокові пасиви	1900,4	2233,3	332,9	20,69	22,29	1,60
	Короткострокові кредити і позики	232,5	293,1	60,6	0,00	0,00	0,00
	Кредиторська заборгованість	1354,1	1793,8	439,7	14,74	17,90	3,16
	Інші поточні зобов'язання	313,8	146,4	-167,4	3,42	1,46	-1,96
	<b>ПАСИВ</b>	<b>9186,1</b>	<b>10021,2</b>	<b>835,1</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

В результаті аналізу аналітичного балансу підприємства в агрегованому виді за два роки було встановлено, що в 2020 році спостерігалось збільшення виробничого потенціалу підприємства на 835,1 тис. грн., в 2021 році відбулося збільшення виробничого потенціалу підприємства на 60,1 тис. грн., а в 2022 році відбулося зниження виробничого потенціалу підприємства на 1358,8 тис. грн. В цілому ж виробничий потенціал підприємства за три аналізовані роки зменшився на 463,6 тис. грн.

Так, причиною збільшення активів підприємства в 2020 році (див. табл. 2.1) послужило, в основному, збільшення величини дебіторської заборгованості з 931,9 тис. грн. до 2052,7 тис. грн., або на 1120,8 тис. грн. (чи 120,3%), при цьому доля цієї статті в загальному балансі активів збільшилася з 10,14% до 20,48%. Також відбулося збільшення грошових коштів на 38,6 тис. грн. і інших активів 282,6 тис. грн.

В цілому ж грошові кошти, розрахунки і інші активи зросли з 1937,7 тис. грн. до 3379,7 тис. грн. або на 1442, 0 тис. грн., а питома вага цієї групи активів збільшилася з 21,09% до 33,73% або на 12,63% що є позитивним моментом. Величина основних засобів і інших необоротних активів знизилася в 2020 році з 4171,9 тис. грн. до 4045,4 тис. грн., або на 126,5 тис. грн. (чи на 3,03%), при цьому доля цієї статті в загальному балансі активів зменшилася з 45,42% до 40,37% або на 5,05%. Одночасно відбулося зниження запасів і витрат з 3076,5 тис. грн. до 2596,1 тис. грн., або на 480,4 тис. грн. (або 15,6%), при цьому доля цієї статті в загальному балансі активів знизилася з 33,49% до 25,91% або на 7,58%.

Аналіз статей пасиву балансу показав, що в 2020 році власний капітал підприємства збільшився з 7285,7 тис. грн. до 7787,9 тис. грн. або на 502,2 тис. грн. (на 6,89%), а його доля в загальному балансі склала, на кінець досліджуваного періоду 77,71%.

Аналіз довгострокових кредитів і позик показав, що в звітному періоді у підприємства їх не було.

В той же час, погіршала ситуація відносно розрахунків і інших короткострокових пасивів. Так в 2020 році підприємство отримало приріст розрахунків і інших короткострокових пасивів з 1900,4 тис. грн. до 2233,3 тис. грн. або на 332,9 тис. грн. (на 17,52%). При цьому короткострокові кредити і позики збільшилися на 60,6 тис. грн., кредиторську заборгованість - на 439,7 тис. грн., а величина інших поточних зобов'язань зменшилася на 167,4 тис. грн.

Як вже відзначалося, в 2021 році відбулося збільшення виробничого потенціалу підприємства на 60,1 тис. грн.

## Аналітичний баланс підприємства за 2021 рік

№ п.п.	Статті балансу	На поч. року, тис. грн.	На кін. року, тис. грн.	Відхилення, тис.грн. (+;-)	Питома вага, %		відхилення (+;-)
					на п.р.	на к.р.	
1	Основні засоби і інші необ. активи	4045,4	3913,6	-131,8	40,37	38,82	-1,55
2	Запаси і витрати	2596,1	2808,2	212,1	25,91	27,86	1,95
3	Гроші і інші активи	3379,7	3359,5	-20,2	33,73	33,32	-0,40
	Дебіторська заборгованість	2052,7	2088,6	35,9	20,48	20,72	0,23
	Грошові кошти	416,4	623,4	207,0	4,16	6,18	2,03
	Інші активи	910,6	647,5	-263,1	9,09	6,42	-2,66
	<b>АКТИВ</b>	<b>10021,2</b>	<b>10081,3</b>	<b>60,1</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>
1	Джерела власних засобів	7787,9	7355,3	-432,6	77,71	72,96	-4,75
2	Довгострокові кредити і позики	0,0	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00
3	Розрахунки і інші короткострокові пасиви	2233,3	2726,0	492,7	22,29	27,04	4,75
	Короткострокові кредити і позики	293,1	420,9	127,8	2,92	4,18	1,25
	Кредиторська заборгованість	1793,8	2197,9	404,1	17,90	21,80	3,90
	Інші поточні зобов'язання	146,4	107,2	-39,2	1,46	1,06	-0,40
	<b>ПАСИВ</b>	<b>10021,2</b>	<b>10081,3</b>	<b>60,1</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>0,00</b>

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

При цьому слід зазначити, що це відбулося також в основному за рахунок збільшення дебіторської заборгованості, яка зросла з 2052,7 тис. грн. до 2088,6 тис. грн., або на 35,9 тис. грн. (чи 0,23%); грошових коштів, які збільшилися з 416,4 тис. грн. до 623,4 тис. грн., або на 207 тис. грн., а також величини запасів і витрат, величина яких в 2021 році збільшилася з 2596,1 тис. грн. до 2808,2 тис. грн. або на 212,1 тис. грн. (8,17%).

Величина основних засобів і інших необоротних активів зменшилася з 4045,4 тис. грн. до 3913,6 тис. грн. або на 131,8 тис. грн. (на 3,26%), а питома вага цієї статті знизилася з 40,37% до 38,82% (на 1,55%).

Загальна величина розділу «Грошові кошти, розрахунки і інші активи» практично не змінилася і складає на кінець 2021 роки 3359,5 тис. грн., а її питома вага рівна 33,32%.

Аналіз статей пасиву балансу показав, що в 2021 році власний капітал підприємства зменшився з 7787,9 тис. грн. до 7355,3 тис. грн. або на 432,6 тис. грн. (на 5,55%), а його доля в загальному балансі склала, на кінець досліджуваного періоду 72,96%.

Аналіз довгострокових кредитів і позик показав, що в звітному періоді у підприємства їх не було.

Одночасно продовжує погіршуватися ситуація відносно розрахунків і інших короткострокових пасивів. У 2021 році підприємство отримало приріст розрахунків і інших короткострокових пасивів з 2233,3 тис. грн. до 2726,0 тис. грн. або на 492,7 тис. грн. (на 22,06%). При цьому короткострокові кредити і позики збільшилися на 127,8 тис. грн., кредиторську заборгованість - на 404,1 тис. грн., а величина інших поточних зобов'язань зменшилася на 39,2 тис. грн.

За аналізом таблиці 2.7 видно, що основні засоби і інші необоротні активи на початку року становили 3913,6 тис. грн., а на кінець року зросли до 15111 тис. грн. (збільшення на 11197,4 тис. грн. або 38,82%). Питома вага цього розділу в загальній структурі активів зросла з 38,82% до 75,37%. Це може вказувати на значний розвиток виробничого потенціалу підприємства.

Величина запасів і витрат зросла з 2808,2 тис. грн. до 4906 тис. грн. (збільшення на 2097,8 тис. грн. або 27,86%). Питома вага залишалася стабільною на рівні 27,86%. Це може свідчити про певний ріст обсягів виробництва чи попиту на продукцію.

Гроші і інші активи зменшилися з 3359,5 тис. грн. до 32 тис. грн. (зменшення на 3327,5 тис. грн. або 33,16%). Питома вага цього розділу в активах скоротилася з 33,32% до 0,16%. Зменшення грошових коштів і інших активів може вказувати на фінансові труднощі або оптимізацію діяльності.

Дебіторська заборгованість зменшилася з 2088,6 тис. грн. до 0 тис. грн. (зменшення на 2088,6 тис. грн. або 20,72%). Це може бути позитивним сигналом, оскільки зменшення заборгованості свідчить про ефективне управління виведенням грошей з контрагентів.

## Аналітичний баланс підприємства за 2022 рік

№ п.п.	Статті балансу	На поч. року, тис. грн.	На кін. року, тис. грн.	Відхилення, тис.грн. (+;-)	Питома вага, %		відхилення (+;-)
					на п.р.	на к.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Основні засоби і інші необ. активи	3913,6	15111	11197,4	38,82	75,37	36,55
2	Запаси і витрати	2808,2	4906	2097,8	27,86	24,47	-3,39
3	Гроші і інші активи	3359,5	32	-3327,5	33,32	0,16	-33,16
	Дебіторська заборгованість	2088,6	0	-2088,6	20,72	-	-20,72
	Грошові кошти	623,4	29	-594,4	6,18	0,14	-6,04
	Інші активи	647,5	3	-644,5	6,42	0,01	-6,41
	<b>АКТИВ</b>	<b>10081,3</b>	<b>20049</b>	<b>9967,7</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>
1	Джерела власних засобів	7355,3	11198	3842,7	72,96	55,85	-17,11
2	Довгострокові кредити і позики	0	7302	7302	-	36,42	36,42
3	Розрахунки і інші короткострокові пасиви	2726	1549	-1177	27,04	7,73	-19,31
	Короткострокові кредити і позики	420,9	58,3	-362,6	4,18	0,29	-3,88
	Кредиторська заборгованість	2197,9	818,8	-1379,1	21,80	4,08	-17,72
	Інші поточні зобов'язання	107,2	671,9	564,7	1,06	3,35	2,29
	<b>ПАСИВ</b>	<b>10081,3</b>	<b>20049</b>	<b>9967,7</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Величина грошових коштів зменшилася з 623,4 тис. грн. до 29 тис. грн. (зменшення на 594,4 тис. грн. або 6,04%). Питома вага грошових коштів в активах також скоротилася з 6,18% до 0,14%. Це може вказувати на необхідність раціоналізації ліквідних активів.

Величина інших активів зменшилася з 647,5 тис. грн. до 3 тис. грн. (зменшення на 644,5 тис. грн. або 6,41%). Питома вага цього розділу в активах зменшилася з 6,42% до 0,01%. Можливо, підприємство проводить оптимізацію своєї діяльності.

Мета аналізу ліквідності - визначити здатність підприємства впродовж року сплатити свої короткострокові зобов'язання. Деталізований аналіз ліквідності і платоспроможності підприємства може проводитися з використанням абсолютних і відносних показників. Залежно від міри

ліквідності, тобто швидкості перетворення на грошові кошти, активи підприємства розділяються на наступні групи [4,8 12]:

A1 - найбільш ліквідні активи - грошові кошти підприємства і короткострокові фінансові вкладення (цінні папери);

A2 – швидко реалізовані активи - дебіторська заборгованість і інші активи;

A3 – повільно реалізовані активи - статті розділу II активу «Запаси і витрати» (за винятком «Витрат майбутніх періодів»), а також статті розділу I активу балансу «Довгострокові фінансові вкладення» (зменшені на величину вкладень до статутних фондів інших підприємств);

A4 – важко реалізовані активи - статті розділу I активу балансу «Основні засоби і інші необоротні активи», за винятком статей цього розділу, включених в попередню групу.

Пасиви балансу групуються по мірі терміновості їх оплати :

П1 - найбільш термінові зобов'язання. До них відносяться кредиторська заборгованість;

П2 - короткострокові активи - короткострокові кредити і позикові кошти;

П3 - довгострокові пасиви - довгострокові кредити і позикові кошти;

П4 - постійні пасиви - джерела власних і прирівняних до них засобів.

Агреговані статті балансу наведені в табл.2.8 – 2.10.

Таблиця 2.8

### Початкові дані для аналізу ліквідності балансу в 2020 році

Показники, тис. грн.	Сума	
	На початок року	На кінець року
1 Найбільш ліквідні активи	377,8	416,4
2 Швидкоореалізуємі активи	1559,9	2963,3
3 Активи, що повільно реалізуються	3076,5	2596,1
4 Важкореалізовані активи	4171,9	4045,4
5 Найбільш термінові зобов'язання	1667,9	1940,2
6 Короткострокові пасиви	232,5	293,1
7 Довгострокові пасиви	0,0	0,0
8 Постійні пасиви	7285,7	7787,9

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Таблиця 2.9

**Початкові дані для аналізу ліквідності балансу в 2021 році**

Показники, тис. грн.	Сума	
	На початок року	На кінець року
1 Найбільш ліквідні активи	416,4	623,4
2 Швидкоореалізуємі активи	2963,3	2736,1
3 Активи, що повільно реалізуються	2596,1	2808,2
4 Важкоореалізовані активи	4045,4	3913,6
5 Найбільш термінові зобов'язання	1940,2	2305,1
6 Короткострокові пасиви	293,1	420,9
7 Довгострокові пасиви	0,0	0,0
8 Постійні пасиви	7787,9	7355,3

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Для визначення ліквідності балансу слід зіставити підсумки приведених груп по активу і пасиву. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо мають місце співвідношення:

$$A_1 \geq P_1; A_2 \geq P_2; A_3 \geq P_3; A_4 \leq P_4. \quad (2.1)$$

Таблиця 2.10

**Початкові дані для аналізу ліквідності балансу в 2022 році**

Показники, тис. грн.	Сума	
	На початок року	На кінець року
1 Найбільш ліквідні активи	623,4	29,0
2 Швидкоореалізуємі активи	2736,1	3,0
3 Активи, що повільно реалізуються	2808,2	4906,0
4 Важкоореалізовані активи	3913,6	15111
5 Найбільш термінові зобов'язання	2305,1	8792,7
6 Короткострокові пасиви	420,9	58,3
7 Довгострокові пасиви	0,0	0,0
8 Постійні пасиви	7355,3	11198

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

У разі, коли одне або декілька порівнянь мають знак, протилежний до зафіксованого в оптимальному варіанті, ліквідність балансу більшою чи меншою

мірою відрізняється від абсолютної. При цьому недолік засобів по одній групі активів компенсується їх надлишком по іншій групі, хоча компенсація при цьому має місце лише за вартісною величиною, оскільки в реальній платіжній ситуації менш ліквідні активи не можуть замінити більше ліквідні.

Ми бачимо (табл. 2.11), що перше співвідношення в 2020 році не виконується. Це говорить про недолік найбільш ліквідних активів, що не дозволяє покрити найбільш термінові зобов'язання. У результаті баланс не є ліквідним.

Таблиця 2.11

## Аналіз ліквідності балансу за 2020 рік

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок або недолік	
						На початок періоду	На кінець періоду
A1	377,8	416,4	П1	1667,9	1940,2	-1290,1	-1523,8
A2	1559,9	2963,3	П2	232,5	293,1	1327,4	2670,2
A3	3076,5	2596,1	П3	0,0	0,0	3076,5	2596,1
A4	4171,9	4045,4	П4	7285,7	7787,9	-3113,8	-3742,5
Баланс	9186,1	10021,2		9186,1	10021,2		

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Проведемо аналогічні розрахунки за 2021 і 2022 рік, а їх результати зведемо, відповідно, в табл. 2.12 - 2.13. Як і в 2020 році в 2021 і 2022 роках перше співвідношення не виконується. Це говорить про нестачу найбільш ліквідних активів, що не дозволяє покрити найбільш термінові зобов'язання.

В 2022 році баланс підприємства зріс з 10081,3 тис. грн. до 20049 тис. грн. або на 98,87% (9967,7 тис. грн.). Це було зумовлено, по перше, змінами в пасиві підприємства: зростанням агрегату П1 на 402,8 тис. грн. або на 17,47%; зменшенням П2 до 58,3 тис. грн. або 362,6 тис. грн; агрегат П4 зріс на 593,4 тис. грн. або на 8,06%. Зміни в активах підприємства біли дещо інші: агрегат А1 скоротився на 327,2 тис. грн. або 52,48%; агрегат А2 зменшився до 1272,4 тис.

грн., що на 1463,7 тис. грн. менше початку року. Разом з тим, агрегат А4 зріс на 409,7 тис. грн. або на 10,46%. У результаті баланс так само не є ліквідним.

Таблиця 2.12

**Аналіз ліквідності балансу за 2021 рік**

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок або недолік	
						На початок періоду	На кінець періоду
А1	416,4	623,4	П1	1940,2	2305,1	-1523,8	-1681,7
А2	2963,3	2736,1	П2	293,1	420,9	2670,2	2315,2
А3	2596,1	2808,2	П3	0,0	0,0	2596,1	2808,2
А4	4045,4	3913,6	П4	7787,9	7355,3	-3742,5	-3441,7
Баланс	10021,2	10081,3		10021,2	10081,3		

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Таблиця 2.13

**Аналіз ліквідності балансу за 2022 рік**

Актив	На початок періоду	На кінець періоду	Пасив	На початок періоду	На кінець періоду	Платіжний надлишок або недолік	
						На початок періоду	На кінець періоду
А1	623,4	29	П1	2305,1	8792,7	-1681,7	-8763,7
А2	2736,1	3	П2	420,9	58,3	2315,2	-55,3
А3	2808,2	4906	П3	0,0	0	2808,2	4906
А4	3913,6	15111	П4	7355,3	11198	-3441,7	3913
Баланс	10081,3	20049		10081,3	20049		

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Фінансово стійким вважається таке підприємство, яке переважно за рахунок власних джерел покриває засоби, вкладені в активи; не допускає невиправданої дебіторської і кредиторської заборгованості; розплачується в строк по своїх зобов'язаннях.

Суттю фінансової стійкості підприємства є співвідношення вартості матеріальних обігових коштів і величини власних і позикових джерел їх формування, тобто забезпеченість запасів і витрат джерелами фінансування. Платоспроможність виступає зовнішнім проявом фінансової стійкості.

Джерелами формування матеріально-виробничих запасів (МЗ) виступають:

- власні обігові кошти (СОС);
- короткострокові кредити банків і позики (КК);
- розрахунки з кредиторами по товарних операціях (КЗ).

Залежно від співвідношення величин показників матеріально- виробничих запасів, власних обігових коштів і інших джерел формування запасів можна виділити наступні типи фінансової стійкості.

1) Абсолютна фінансова стійкість, що являє собою крайній тип фінансової стійкості. Вона задається умовою:

$$MЗ < СОС. \quad (2.2)$$

Це співвідношення показує, що усі запаси повністю покриваються власними обіговими коштами, тобто підприємство не залежить від зовнішніх джерел фінансування.

2) Нормальна фінансова стійкість, що гарантує платоспроможність підприємства, яка описується наступним рівнянням :

$$СОС < MЗ < СОС + КК + КЗ. \quad (2.3)$$

Приведене співвідношення відповідає положенню, коли успішно функціонуюче підприємство використовує для покриття запасів «нормальні джерела засобів» - власні і притягнені.

3) Нестійкий фінансовий стан, зв'язаний з порушенням платоспроможності, при якому проте зберігається можливість відновлення рівноваги за рахунок джерел, що ослабляють фінансову напруженість:

$$MЗ=СОС+КЗ+КК+І. \quad (2.4)$$

До джерел, що ослабляють фінансову напруженість, відносяться:

- тимчасово вільні власні засоби (фонди економічного стимулювання, фінансові резерви та ін.);
- залучені кошти;
- кредити банку на тимчасове поповнення обігових коштів і інші позикові кошти.

Фінансова нестійкість вважається допустимою, якщо величина витрат короткострокових кредитів і позикових коштів, що притягаються для формування запасів, не перевищує сумарної вартості виробничих запасів, готової продукції і товарів.

4) Кризовий фінансовий стан, при якому підприємство знаходиться на межі банкрутства, оскільки в цій ситуації грошові кошти, в короткострокові цінні папери і дебіторська заборгованість підприємства не покривають навіть його кредиторської заборгованості і прострочених позик:

$$MЗ>СОС+КЗ+КК+І. \quad (2.5)$$

Визначимо тип фінансової стійкості підприємства. У табл. 2.14 проведено визначення типу фінансової стійкості підприємства в 2020 році.

Таблиця 2.14

**Встановлення типу фінансової стійкості підприємства в 2020 році**

Показники	На початок періоду	На кінець періоду
Запаси і витрати (МЗ), тис. грн.	3076,5	2596,1
Власні обігові кошти підприємства (СОС), тис. грн.	3113,8	3742,5
Короткострокові кредити і позики (КК), тис. грн.	232,5	293,1
Кредиторська заборгованість (КЗ), тис. грн.	1354,1	1793,8
СОС - МЗ, тис. грн	37,3	1146,4
(СОС + КК+ КЗ) - МЗ, тис грн	1623,9	3233,3
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Як видно з даних приведених в табл. 2.14, у звітному періоді (2020 р) величина запасів і витрат була менше суми власних коштів підприємства. Надлишок СОС складав 37,7 тис. грн. на початок періоду та 1146,4 тис. грн. на кінець періоду. Це свідчить про те, що аналізоване підприємство має абсолютну фінансову стійкість, що гарантує його платоспроможність. У табл. 2.15 і 2.16 проведемо аналогічні розрахунки для 2021 і 2022 року.

Таблиця 2.15

**Встановлення типу фінансової стійкості підприємства в 2021 році**

Показники	На початок періоду	На кінець періоду
Запаси і витрати (МЗ), тис. грн.	2596,1	2808,2
Власні обігові кошти підприємства (СОС), тис. грн.	3742,5	3441,7
Короткострокові кредити і позики (КК), тис. грн.	293,1	420,9
Кредиторська заборгованість (КЗ), тис. грн.	1793,8	2197,9
СОС - МЗ, тис. грн	1146,4	633,5
(СОС + КК+ КЗ) - МЗ, тис грн	3233,3	3252,3
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Абсолютна фінансова стійкість

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Таблиця 2.16

**Встановлення типу фінансової стійкості підприємства в 2022 році**

Показники	На початок періоду	На кінець періоду
Запаси і витрати (МЗ), тис. грн.	2808,2	4906
Власні обігові кошти підприємства (СОС), тис. грн.	3441,7	-3913
Короткострокові кредити і позики (КК), тис. грн.	420,9	58,3
Кредиторська заборгованість (КЗ), тис. грн.	2197,9	818,8
СОС - МЗ, тис. грн	633,5	-8819
(СОС + КК+ КЗ) - МЗ, тис грн	3252,3	-7941,9
Тип фінансової стійкості	Абсолютна фінансова стійкість	Кризовий фінансовий стан

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

К 2022 року абсолютна фінансова стійкість змінилася кризовим станом та відповідним дефіцитом СОС у розмірі 3913 тис. грн. Це було обумовлено як зростанням обсягу запасів та витрат з 2808,2 тис. грн. до 4906,0 тис. грн., так скороченням кредиторської заборгованості та короткострокових кредитів.

**2.3. Аналіз ефективності управління бізнес-процесами підприємства**

Ефективності управління бізнес-процесами підприємства характеризують результати і ефективність поточної основної діяльності підприємства, такий аналіз може проводитися як на якісному рівні, так і за допомогою кількісних критеріїв. У першому випадку неформальними критеріями широта послуг, що робляться, і ринків збуту продукції, наявність прогресивних форм управління і репутація підприємства, умови роботи і відпочинку працівників, аж до наявності автостоянки і зручних під'їзних шляхів.

Показник оборотності активів характеризує ефективність використання усіх наявних ресурсів підприємства незалежно від джерел їх залучення, т. е. показують, скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна вартісна одиниця активів.

Кількісна оцінка і аналіз ділової активності можуть бути здійснені по двох напрямках:

- міри виконання плану за основними показниками, забезпечення заданих темпів їх росту;
- рівню ефективності використання ресурсів підприємства.

Для оцінки рівня ефективності використання ресурсів підприємства, як правило, використовують різні показники оборотності.

Показники оборотності мають велике значення для оцінки фінансового положення компанії, оскільки швидкість обороту засобів робить безпосередній вплив на платоспроможність фірми. Крім того, збільшення швидкості обороту засобів, за інших рівних умов, відбиває підвищення виробничо-технічного потенціалу фірми.

На практиці найчастіше використовуються наступні показники ділової активності.

Коефіцієнт оборотності активів (коефіцієнт трансформації). За допомогою цього коефіцієнта оцінюється ефективність використання фірмою усіх наявних ресурсів не залежно від джерел їх залучення. Розрахунок цього коефіцієнта робиться по формулі:

Коефіцієнт трансформації показує, скільки разів за звітний період здійснюється повний цикл виробництва і звернення, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або скільки грошових одиниць реалізованої продукції принесла кожна грошова одиниця активів. Цей коефіцієнт варіюється залежно від галузі, відбиваючи особливості виробничого процесу.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості. По цьому коефіцієнту судять, скільки разів в середньому впродовж звітного періоду дебіторська заборгованість перетворюється на грошові кошти. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості розраховується шляхом ділення виручки від реалізації продукції на середньорічну вартість чистої дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги.

Цей коефіцієнт порівнюють з середньогалузевими коефіцієнтами, зі значеннями коефіцієнта підприємства за попередні періоди. Крім того, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості корисно порівнювати з коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості. Такий підхід дозволяє зіставити умови комерційного кредитування, якими підприємство користується у інших фірм, з тими умовами кредитування, які підприємство надає іншим підприємствам.

Для аналізу оборотності дебіторської заборгованості використовується також показник тривалості обороту дебіторської заборгованості. Його часто називають терміном кредитування. Період оборотності дебіторської заборгованості в днях можна отримати як частку від ділення кількості днів в періоді на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості :

Цей показник дає розрахункову кількість днів для погашення кредиту, узятого дебіторами.

Для оцінки міри ділової активності підприємства можна також порівнювати терміни погашення дебіторської заборгованості з фактичними термінами, на які надається кредит покупцям. Таким чином можна визначити ефективність механізмів кредитного контролю в компанії, а також отримати уявлення про надійність дебіторів.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості. Цей коефіцієнт доповнює попередній. Для його розрахунку необхідно розділити собівартість реалізованої продукції на середньорічну вартість кредиторської заборгованості. Коефіцієнт показує, скільки оборотів потрібні компанії для оплати наявної заборгованості.

Для аналізу оборотності кредиторської заборгованості, так само як і для аналізу дебіторської, використовують показник періоду обороту кредиторської заборгованості. Цей показник дає розрахункову кількість днів для погашення кредиту, отриманого від постачальників компанії.

В цілому порядок аналізу оборотності кредиторської заборгованості аналогічний порядку аналізу оборотності дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт оборотності запасів. Для характеристики ефективності управління запасами використовуються коефіцієнт оборотності запасів і показник тривалості обороту. Для розрахунку коефіцієнта оборотності запасів необхідно собівартість реалізованої продукції розділити на середньорічну вартість запасів підприємства. Коефіцієнт показує, скільки оборотів за рік вчинили запаси, т. е. скільки разів вони перенесли свою вартість на готові вироби.

Показники оборотності запасів призначені для того, щоб показати, наскільки успішно адміністрація використала ресурси компанії.

В цілому, чим вище коефіцієнт оборотності запасів, а отже, менше період обороту запасів, тим менше засобів пов'язані в цій найменш ліквідній статті обігових коштів, тим більше ліквідну структуру мають обігові кошти, і тим стійкіше фінансове положення підприємства (за інших рівних умов).

Тривалість операційного циклу. За цим показником визначають, скільки днів в середньому вимагається для виробництва, продажу і оплати продукції підприємства. Іншими словами, впродовж якого періоду грошові кошти пов'язані в запасах. Розраховується тривалість операційного циклу таким чином:

У більшості випадку підприємству необхідно прагнути до зменшення значення цього показника, тобто до скорочення тривалості операційного циклу.

Тривалість оборотності оборотного капіталу. Логіка розрахунку цього показника зводиться до наступного: на відміну від тривалості обороту дебіторської заборгованості, яка має бути якомога менше, кожне підприємство зацікавлене в тому, щоб тривалість обороту кредиторської заборгованості була більше. Розглянуті вище положення дозволяють перейти до показника тривалості оборотності оборотного капіталу, яка складається з наступних елементів :

Якщо значення цього показника позитивне, то підприємство відчуває потребу в грошових коштах. Негативне значення показника тривалості обігу оборотного капіталу свідчить про те, що підприємство має у безкоштовному користуванні чужі гроші.

Окрім розглянутих основних коефіцієнтів ділової активності, часто розраховують також коефіцієнт оборотності основних засобів (чи фондівіддачу).

Значення цього показника дорівнює частці від ділення об'єму реалізованої продукції на середньорічну вартість основних засобів :

Підвищення фондівддачі, окрім збільшення об'єму реалізованої продукції, може бути досягнуте як за рахунок відносно невисокої питомої ваги основних засобів, так і за рахунок їх більш високого технологічного рівня. Її величина сильно коливається залежно від особливостей галузі і її капіталоємності. Проте загальні закономірності тут такі: чим вище фондівддача, тим нижче витрати. Низький рівень фондівддачі свідчить або про недостатній рівень реалізації, або про занадто високий рівень вкладень в ці активи.

Розрахуємо основні показники ділової активності для аналізованого підприємства, а результати розрахунку по кожному року звітного періоду зведемо в таблиці 2.17 - 2.19.

*Таблиця 2.17*

**Зведена таблиця коефіцієнтів ділової активності за 2020 рік**

Найменування показника	Значення
Коефіцієнт оборотності активів	2,80
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,84
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік, в днях)	19,11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,82
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік, в днях)	24,29
Коефіцієнт оборотності запасів	8,22
Тривалість оборотності запасів (за рік, в днях)	43,78
Тривалість операційного циклу (за рік, в днях)	62,89
Тривалість оборотності оборотного капіталу (за рік, в днях)	38,60

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Аналіз показників ділової активності за 2020 рік, представлений в табл. 2.17, підтверджує нормальний стан фінансового положення підприємства. Аналіз показників ділової активності за 2021 рік так само підтверджує нормальний стан фінансового положення підприємства.

В цілому результати аналізу свідчать про те, що хоча підприємство знаходиться в нормальному фінансовому стані, але ряд показників не відповідає нормальному значенню, що вимагає проведення заходів по поліпшенню фінансового стану підприємства.

Таблиця 2.18

### Зведена таблиця коефіцієнтів ділової активності за 2021 рік

Найменування показника	Значення
Коефіцієнт оборотності активів	2,53
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	12,62
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік, в днях)	28,52
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,56
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік, в днях)	31,13
Коефіцієнт оборотності запасів	8,54
Тривалість оборотності запасів (за рік, в днях)	42,14
Тривалість операційного циклу (за рік, в днях)	70,66
Тривалість оборотності оборотного капіталу (за рік, в днях)	39,53

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Таблиця 2.19

### Зведена таблиця коефіцієнтів ділової активності за 2022 рік

Найменування показника	Значення
Коефіцієнт оборотності активів	1,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,47
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік, в днях)	34,37
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,31
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік, в днях)	57,09
Коефіцієнт оборотності запасів	4,49
Тривалість оборотності запасів (за рік, в днях)	80,14
Тривалість операційного циклу (за рік, в днях)	114,51
Тривалість оборотності оборотного капіталу (за рік, в днях)	57,42

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

При цьому відзначається зниження коефіцієнта оборотності активів з 2,8 до 1,59, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості з 18,84 до 10,49,

коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості з 14,82 до 6,31, коефіцієнта оборотності запасів з 8,22 до 4,49. В той же час тривалість операційного циклу збільшилася майже в два рази і склала на кінець 2022 року 114,51 днів.

Таблиця 2.20

### Аналіз коефіцієнтів ділової активності в динаміці

Найменування показника	2020	2021	2022
Коефіцієнт оборотності активів	2,80	2,53	1,59
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	18,84	12,62	10,47
Період оборотності дебіторської заборгованості (за рік, в днях)	19,11	28,52	34,37
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14,82	11,56	6,31
Період оборотності кредиторської заборгованості (за рік, в днях)	24,29	31,13	57,09
Коефіцієнт оборотності запасів	8,22	8,54	4,49
Тривалість оборотності запасів (за рік, в днях)	43,78	42,14	80,14
Тривалість операційного циклу (за рік, в днях)	62,89	70,66	114,51
Тривалість оборотності оборотного капіталу (за рік, в днях)	38,60	39,53	57,42

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Чистий дохід від реалізації продукції показав стрімке зростання з 9,450 тис. грн. у 2020 році до 28,630 тис. грн. у 2022 році. Однак, важливо відзначити, що темп цього зростання сповільнився у 2021 році, що може свідчити про потенційні виклики у сфері ринкової конкуренції або ефективності управління (рис.2.7.). Прибуток від реалізації продукції показав значні коливання, із значенням 4100 тис. грн у 2021 році, та зростанням до 6800 тис. грн. у 2022 році (рис.2.8.). Це може свідчити про важкі періоди у 2021 році, які можливо було подолано за допомогою стратегічних корекцій. Чистий прибуток також відобразив змішану динаміку Це може вказувати на нестабільність прибутковості та потребу вдосконалення стратегій фінансового управління.

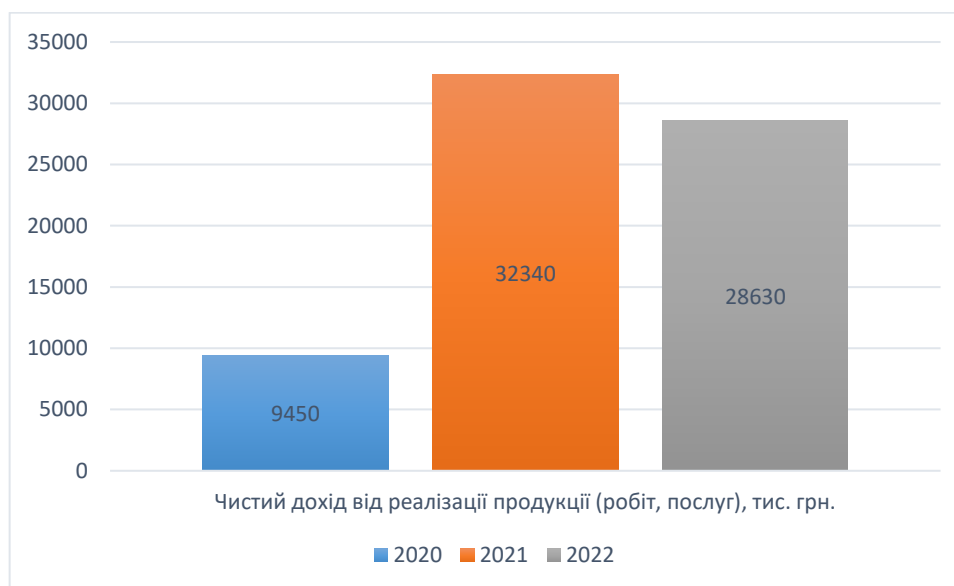


Рис.2.7. Динаміка чистого доходу від реалізації продукції

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

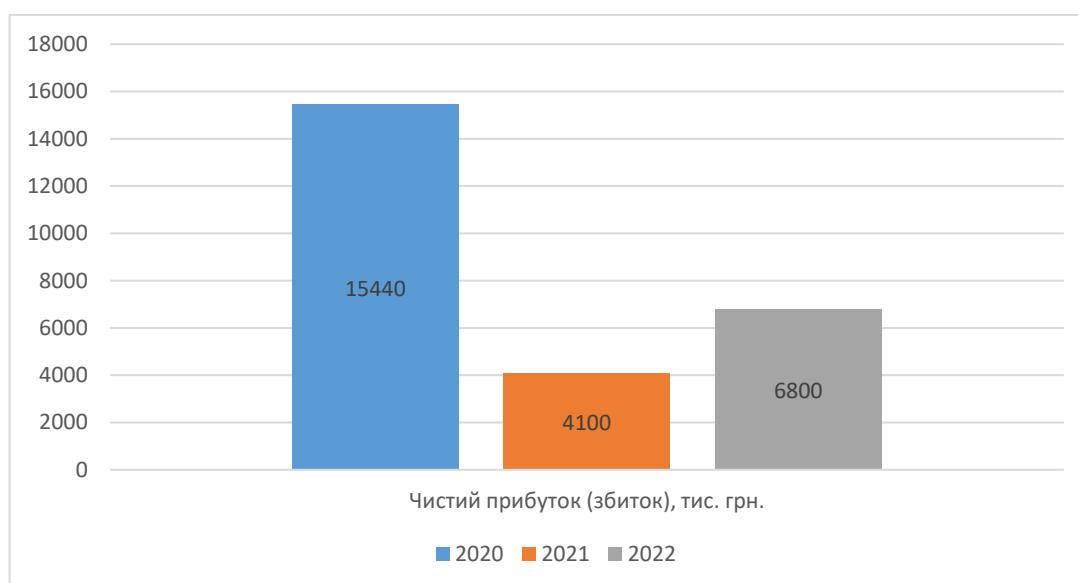


Рис.2.8. Динаміка показника чистого прибутку

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Одним із важливих показників є рентабельність діяльності (табл.2.21), яка відзначилася значним зниженням у 2021 році, але відновила з ростом у 2022 році. Це свідчить про ефективність заходів управлінської стратегії, що спрямовані на оптимізацію виробничих процесів та витрат.

Таблиця 2.21

**Аналіз фінансових результатів та рентабельності підприємства**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, +, -		Темп зростання (зниження), %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), тис. грн.	9450	32340	28630	22890	-3710	242,22	-11,47
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	12830	1960	4630	-10870	2670	-84,72	136,22
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	15440	4100	6800	-11340	2700	-73,45	-65,85
Рентабельність діяльності, %	163,39	12,68	23,75	-150,71	11,07	x	x
Рентабельність продукції, %	79,14	15,37	12,99	-63,77	-2,38	x	x
Рентабельність власного капіталу, %	198,26	55,74	100,56	-142,51	44,82	x	x
Рентабельність активів, %	154,07	40,67	77,96	-113,40	37,29	x	x

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»

Рентабельність продукції та власного капіталу також піддавалися коливанням, зі зниженням у 2021 році та подальшим відновленням у 2022 році. Це може бути результатом адаптації до змін на ринку та вдосконалення управлінської стратегії.

Нарешті, рентабельність активів відображає спад у 2021 році, але підйом на 37,29% у 2022 році, що може вказувати на оптимізацію управління активами та адаптацію до кризових умов.

**Висновки до розділу 2.**

ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат», розташоване в Черкаській області України, є визначеним виробником м'ясної продукції, фокусуючись на яловичині, телятині, свинині та ковбасних виробках. Припускаючи стабільність та конкурентоспроможність, підприємство стикається із викликами у маркетинговій стратегії та фінансовій стійкості, що вимагає комплексного аналізу.

У 2022 році відбулося зменшення чистого доходу на 11,47%, імовірно, впливом військового конфлікту, що вразив економіку та покупельну спроможність. Проблемою стало також збільшення собівартості реалізованої продукції на 96,21%, що було спричинене не лише зростанням витрат на виробництво, але й підвищенням цін на сировину через військові події.

У фінансовому плані виявлений дефіцит оборотних коштів у розмірі 3913 тис. грн. при зростанні запасів та зменшенні кредиторської заборгованості. Прибуток від реалізації продукції показав коливання, але загальне збільшення з 4100 тис. грн. у 2021 році до 6800 тис. грн. у 2022 році свідчить про деякі успішні стратегічні рішення.

SWOT-аналіз вказує на необхідність підкріплення маркетингової стратегії та фінансової стійкості. Для ефективного подолання викликів та максимізації можливостей на ринку м'ясних продуктів, підприємство повинно удосконалити стратегії збуту та зосередитися на оптимізації фінансових процесів в умовах економічної нестабільності.

### **РОЗІДЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ОСНОВНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «СОКОЛОВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»**

#### **3.1 Прийняття управлінського рішення щодо реінжинірингу бізнес-процесів підприємства**

У сучасних умовах, коли технологічний прогрес швидко розвивається, а конкуренція стає все більшою, м'ясопереробні підприємства стають свідками необхідності постійних змін у своїй діяльності. Одним із ключових підходів до оптимізації та покращення бізнес-процесів є реінжиніринг.

На сьогоднішній день основні причини, що визначають необхідність реінжинірингу, можна визначити в контексті змін технологій та стрімкого розвитку ринкової конкуренції. м'ясопереробні підприємства повинні постійно адаптуватися до нових технологій та ефективно використовувати їх для поліпшення виробничих процесів.

Ще однією причиною, яка підтримує доцільність реінжинірингу, є прагнення до підвищення конкурентоспроможності. Впровадження нових методів управління та оптимізація бізнес-процесів може допомогти підприємству збільшити ефективність та швидкість реакції на зміни на ринку.

Реінжиніринг може також спрямовуватися на підвищення якості продукції. Застосування новітніх технологій контролю якості та систем управління дозволяє підприємствам підтримувати високий стандарт якості своєї продукції, що в свою чергу може призвести до збільшення довіри клієнтів та ринкової долі.

Ключові переваги реінжинірингу для м'ясопереробного підприємства полягають у підвищенні ефективності виробничих процесів. Спрощення та оптимізація бізнес-процесів дозволяють зменшити час виготовлення продукції та витрати на її виробництво.

Важливим аспектом є також витратність реінжинірингу. Навіть при наявності початкових витрат на впровадження нових технологій та навчання

персоналу, довгострокові вигоди включають збільшення прибутковості та скорочення витрат на виробництво.

Для успішного впровадження реінжинірингу на м'ясопереробному підприємстві важливо використовувати системний підхід. Це включає в себе аналіз існуючого стану, визначення конкретних цілей, розробку стратегії впровадження, саме впровадження та постійний моніторинг результатів.

У заключенні, реінжиніринг може стати ключовим елементом стратегічного розвитку м'ясопереробного підприємства. Здатність адаптуватися до нових технологій, оптимізувати виробничі процеси та поліпшувати якість продукції дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним в умовах швидкозмінюючогося ринку.

Більшість дослідників виділяє сім етапів аналізу бізнес-процесів [15,18,22,26]:

- 1) дослідження фінансового стану підприємства:
- 2) моделювання бізнес-процесів:
- 3) здійснення аналізу кількісних показників бізнес-процесів:
- 4) проведення реінжинірингу бізнес-процесів:
- 5) створення нової моделі функціонування підприємства:
- 6) моніторинг та порівняння завдань та отриманих результатів;
- 7) діагностика ефективності реінжинірингу.

Кожен етап складається з набору певних дій, що спрямовані на аналіз, виявлення особливостей функціонування, проблем підприємства та залежать від поставлених цілей.

Систематизація та конкретизація теоретико-методичних підходів до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів, спонукала до розробки методичного підходу, що надасть можливість поглибити моніторинг виробничих та управлінських проблем підприємства, спрямувавши на їх подолання комплексу реінжинірингових процедур.

Для вдалої реалізації реінжинірингу та оцінці ефективності бізнес-процесів і результативності проект} ' в цілому, потрібно визначити цілі і завдання,

макросистема - для підприємства та мікросистема - для бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів націлений на вирішення наступних завдань: у першу чергу, на виявлення об'єктивної структури бізнес-процесу, у другу чергу, на оптимальний розподіл виявлених функцій з структурним підрозділам і виконавцям та їх автоматизацію з урахуванням обмежень на ресурси.

Проект з реінжинірингу базується на комплексі аналітичних та прикладних процедур на всіх етапах його реалізації, оскільки досліджуються процеси та проблеми, що залежать не тільки від внутрішніх факторів функціонування підприємства, а й від зовнішніх факторів впливу. Таким чином, проаналізувавши, чотири основні підходи до запровадження реінжинірингу, вважаємо за доцільне запропонувати методичний підхід здійснення реінжинірингу, що враховуватиме, аналіз зовнішньої і внутрішньої діяльності підприємства, його фінансового стану, діагностики бізнес-процесів управління й оцінювання їх ефективності та постійне вдосконалення та адаптація до нових ринкових умов.

Етап 1. Постановка цілі та завдання. На цьому етапі визначають цілі за двома напрямками спрямованості: за підприємством та за проектом з реінжинірингу. Визначення пріоритетних цілей та завдань базується на поточних завданнях підприємства, що пов'язані зі зміною підходів до управління. Цілі, що ставлять до проекту реінжинірингу стосуються вибору показників оцінювання, методичних підходів, строків і вартості виконання проекту тощо (табл. 3.1).

Етап 2. Аналіз підприємства. Ми пропонуємо починати проект з визначення необхідності проведення реінжинірингу, а саме діагностики зовнішнього середовища - оцінювання та визначення впливових факторів: та діагностики внутрішнього середовища - фінансового стану підприємства, а саме оцінювання рівня рентабельності, платоспроможності, ліквідності для виявлення спроможності підприємства до проведення реінжинірингу. Проект з реінжинірингу затратний та потребує достатньої кількості залученого персоналу та витрат на перепроєктування бізнес-процесів та діяльності підприємства.

### Перелік зовнішніх та внутрішніх цілей підприємства

№	Зовнішні цілі
1.	зміна бізнес-системи відповідно до очікувань власників, тобто створення певного бачення або «бажаного майбутнього» підприємства
2.	фінансові очікування, що визначають прибутковість і наступну вартість як фактори, що характеризують успішність власника як бізнесмена:
3.	системні очікування, що визначають конфігурацію й інфраструктуру, що визначають ефективність власника як «архітектора»
4.	морально-етичні очікування, що визначають поведінку бізнес-систем по відношенню до навколишнього світу і внутрішнього соціального середовища
5.	підвищення вартості підприємства
6.	підвищення продуктивності праці персоналу
7.	підвищення конкурентоспроможності підприємства
Внутрішні цілі	
1.	скорочення тривалості бізнес-процесів
2.	скорочення вартості бізнес-процесів
3.	скорочення кількості учасників бізнес-процесів
4.	поліпшення якості бізнес-процесів
5.	підвищення продуктивності праці робітників
6.	координація дій підрозділів, що досягається за рахунок швидкого доступу до необхідної інформації у межах підприємства
7.	зменшення кількості контрольних впливів на персонал, що призводить до прискорення процесів

Джерело: побудовано автором на підґрунті [15,18,22,26]

Етап 3. Діагностика бізнес-процесів підприємства, а саме бізнес-процесів управління. Наступним кроком, після визначення можливості до проведення реінжинірингу досліджуємо результативність бізнес-процесів з метою визначення проблем в управлінні, функціонуванні процесів для того, щоб виявити проблеми підприємства, сформулювати цілі щодо доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів у наявних умовах функціонування підприємства. При проектуванні реінжинірингу бізнес-процесів на етапність життєвого циклу

підприємства, з врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, використовують закон розвитку життєвого циклу підприємства. Результати діагностики бізнес-процесів підприємства ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Результати діагностики бізнес-процесів підприємства

Етап аналізу	Результат
Аналіз кількісних та якісних параметрів ресурсного забезпечення реалізації бізнес-процесу	<p>Аналіз статей пасиву балансу показав, що в 2022 році власний капітал підприємства зменшився з 7355,3 тис. грн. до 6761,9 тис. грн. або на 593,4 тис. грн. (на 8,07%), а його доля в загальному балансі зросла і склала, на кінець досліджуваного періоду 77,52%.</p> <p>В той же час покращала ситуація відносно розрахунків і інших короткострокових пасивів. У 2022 році їх величина знизилася з 2726,0 тис. грн. до 1960,6 тис. грн. або на 765,4 тис. грн. (на 28,08%). При цьому короткострокові кредити і позики зменшилися на 362,6 тис. грн. (практично в шість разів), кредиторську заборгованість - на 379,1 тис. грн., а величина інших поточних зобов'язань зменшилася на 23,7 тис. грн. Питома вага цього розділу пасиву в загальній структурі балансу знизилася 27,04% до 22,48% або на 4,56%</p>
Аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства	<p>Як і в 2020 році в 2021 і 2022 роках перше співвідношення не виконується. В 2022 році баланс підприємства скоротився з 10081,3 тис. грн до 8722,5 т. грн або на 13,47% (1358,8 тис. грн). Це було зумовлено, по перше, змінами в пасиві підприємства: скороченням агрегату П1 на 402,8 тис. грн. або на 17,47%; зменшенням П2 до 58,3 тис. грн. або 362,6 тис. грн.; агрегат П4 скоротився на 593,4 тис. грн. або на 8,06%. Зміни в активах підприємства біли дещо інші: агрегат А1 скоротився на 327,2 тис. грн. або 52,48%; агрегат А2 зменшився до 1272,4 тис. грн., що на 1463,7 тис. грн. менше початку року. Разом з тим, агрегат А4 зріс на 409,7 тис. грн. або на 10,46%. У результаті баланс так само не є ліквідним.</p>
Аналіз фінансової стійкості підприємства	<p>У звітному періоді (2020 р) величина запасів і витрат була менше суми власних коштів підприємства. Надлишок СОС складав 37,7 тис. грн. на початок періоду та 1146,4 тис. грн. на кінець періоду. Це свідчить про те, що аналізоване підприємство має абсолютну фінансову стійкість, що гарантує його платоспроможність. До 2022 року абсолютна фінансова стійкість змінилася кризовим станом та відповідним дефіцитом СОС у розмірі 392 тис. грн. Це було обумовлено як зростанням обсягу запасів та витрат з 2808,2 тис. грн. до 2830,6 тис. грн., так скороченням СОС з 3441,7 тис. грн. до 2438,6 тис. грн.</p>

Перші два етапи, що зазначені вище, використовуються для того, щоб виявити проблеми підприємства, сформулювати цілі щодо доцільності проведення реінжинірингу бізнес-процесів у наявних умовах функціонування підприємства. При проектуванні реінжинірингу бізнес-процесів на етапність життєвого циклу підприємства, з врахуванням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, використовують закон розвитку життєвого циклу підприємства, сутність якого полягає у тому, що кожне підприємство прагне досягти найбільш сумарного потенціалу при проходженні усіх етапів життєвого циклу:

$$R_j = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^5 R_{ij},$$

$$\sum_{j=1}^5 (K_j \times R_j) \rightarrow R_{max},$$

$$K_j = F_j(K_{j+1}, \dots, K_5), \quad (3.1)$$

де  $R_j$  - фінансовий потенціал підприємства на етапі  $i$  життєвого циклу;

$R_{i,j}$  - потенціал підприємства в області  $i$  та на етапі  $j$  життєвого циклу;

$K_j$  - ваговий коефіцієнт впливу потенціалу на етап життєвого циклу;

$F_j$  - функція впливу;

$R_{max}$  - заплановані результати по конкретним видам діяльності підприємства.

Слід звернути увагу на схему (рис. 3.1) запровадження реінжинірингу за етапами життєвого циклу підприємств.

Етап створення та зростання не передбачає реінжинірингу. етап зрілості «перманентний реінжиніринг бізнес-процесів»; етап спаду «першочерговий реінжиніринг бізнес-процесів» і етап відродження «поступовий реінжиніринг бізнес-процесів».

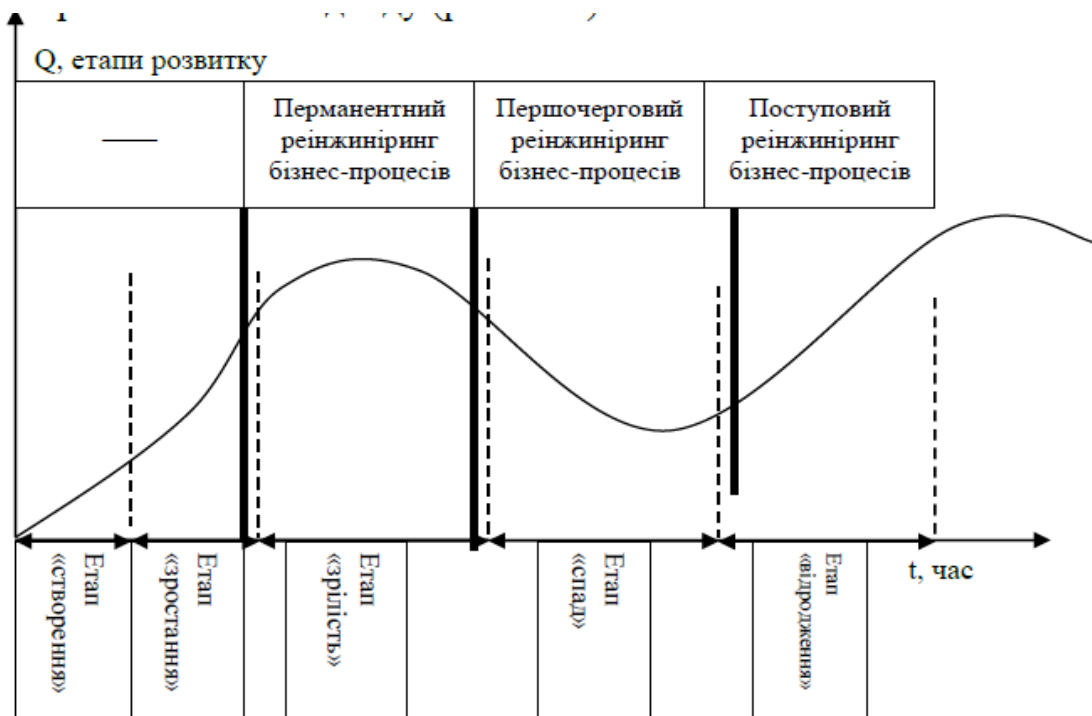


Рис. 3.1. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємства в розрізі життєвого циклу підприємства

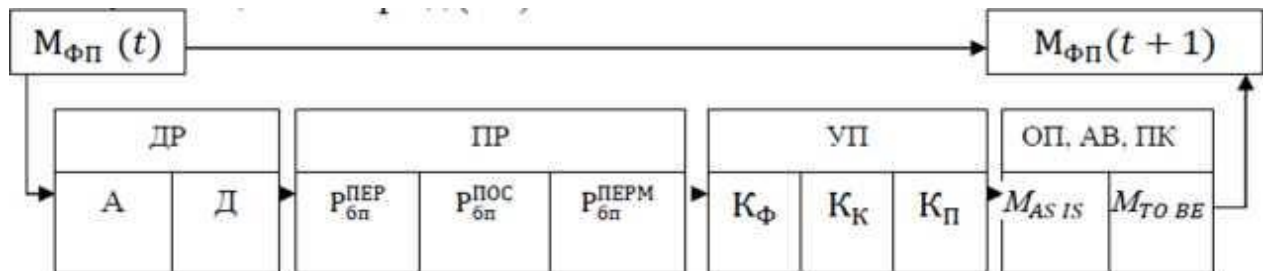
Джерело: побудовано автором на підґрунті [15,18,22,26]

Етап 4. Оцінюємо ефективність діяльності підприємства та бізнес-процесів. Визначаємо рівень ефективності підприємств, за допомогою оцінювання фінансового потенціалу: ефективність бізнес-процесів оцінюємо за рахунок кількісних та якісних показників. Ми пропонуємо певний методичний підхід щодо оцінювання рівня ефективності (рис. 3.2).

Уперше запропоновано оцінювати реінжиніринг за критерієм фінансового потенціалу. Визначення рівня ефективності реалізації реінжинірингу пропонується за такою блок-схемою (рис. 3.2), де виділено період часу до здійснення реінжинірингу, період його реалізації (ПР та УП) та після реалізаційний період (Н-1).

Отже, методичний підхід до організації реінжинірингу бізнес-процесів -це набір певних послідовних етапів, дослідження процесів і підрозділів підприємства, які спрямовані на досягнення поставлених цілей. Цей підхід передбачає оцінювання фінансового потенціалу, аналізу бізнес-процесів і

виявлення факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на можливості та проблеми для прийняття рішення щодо доцільності запровадження реінжинірингу. При реалізації реінжинірингу, в залежності від етапу життєвого циклу підприємства та наявного потенціалу застосовується конкретні вид реінжинірингу.



$M_{ФП}(t)$  та  $M_{ФП}(t+1)$  – показник фінансового потенціалу підприємства в період  $t$  (до реінжинірингу) та період  $(t+1)$  після реінжинірингу; А – аналіз; Д – діагностика; ПР – проект;  $P_{бп}^{ПЕРМ}$  – перманентний реінжиніринг бізнес-процесів;  $P_{бп}^{ПОС}$  – поступовий реінжиніринг бізнес-процесів;  $P_{бп}^{ПЕР}$  – першочерговий реінжиніринг бізнес-процесів; УП – управління;  $K_{р}$  – показники ефективності рентабельності;  $K_{К}$  – показники ефективності використання капіталу;  $K_{П}$  – показники платоспроможності; ОП – оптимізація; АВ – автоматизація; ПК – покращення;  $M_{AS IS}$  – модель «Як є»;  $M_{TO BE}$  – модель «Як має бути».

Рис. 3.2. Блок-схема оцінювання ефективності управління розвитком фінансового-потенціалу підприємства при реалізації реінжинірингу

Джерело: побудовано автором на підґрунті [15,18,22,26]

Етап 5. Розроблення та запровадження проекту з реінжинірингу бізнес-процесів управління. Сутність даного етапу полягає у запропонуванні авторами методичного підходу, що на відміну від наявних, виділяє реінжиніринг за певною класифікаційною ознакою з метою підвищення рівня ефективності проекту. Етап враховує ієрархію бізнес-процесів управління та їх вплив і взаємозалежність від інших процесів (бізнес-процеси операційної діяльності, бізнес-процеси забезпечення операційної діяльності).

Етап 6. Оцінювання прогностичної ефективності реінжинірингу та надання практичних рекомендацій досліджуваним підприємствам. Це останній етап,

порівняння рівня ефективності до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів управління та після запровадження реінжинірингу, використання певного виду реінжинірингу та оцінювання рівня результативності зміни бізнес-процесів і підприємства в цілому. Надання теоретичних та практичних рекомендацій щодо постійного вдосконалення, адаптації та стійкості підприємства до змін ринкового середовища.

Основною метою оцінки ефективності виступають: контроль за фінансовими показниками для вирішення управлінських задач: підготовки планів, експрес задач: діагностики показників розвитку бізнес-системи; аналізу прийняття оперативних рішень: прогнозування та планування окремих елементів виробничої системи: моделі стратегічного планування. Оцінювання та прогнозування довготривалих проектів або сценаріїв розвитку базується на моделюванні базових режимів функціонування окремих виробничих систем, виведенні нових продуктів на ринки, оцінюванні реалізації цих рішень. Зміна фінансового стану і функціонування виробничої системи, контролюється за допомогою інструментів регулювання - випуск, витрати, ціни на капіталовкладення. Реалізація реінжинірингу бізнес-процесів як методичного підходу забезпечить здатність підприємства адаптуватися до факторів і умов нестабільного зовнішнього середовища та виявлених проблем внутрішнього характеру. Очікувані результати після реалізації реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві:

- стійкість та адаптація до зовнішнього та внутрішнього середовища:
- модернізація, оптимізація бізнес-системи від зміни управлінських рішень та парадигми бізнесу;
- коливання та пристосування потенціалу підприємства до цілей та завдань, що залежать від нових умов ринку:
- нівелювання ризиків та проблем, за допомогою прописаних у настанові з якості коригуючих та запобіжних заходів бізнес-процесів:
- взаємодоповнення та взаємозаміна функцій та персоналу бізнес-процесів підприємства.

Бізнес-процеси виступають предметом для розробки та реалізації реінжинірингу на промислових підприємствах, тому першочерговим завданням є їх діагностика, аналіз та оцінка ефективності і результативності. Отже, нагальним питанням є пошук адекватних методик у визначенні найбільш істотних складових процесу для його подальшої оцінки, оптимізації та вироблення стандартів реалізації, а саме визначення критеріїв і показників оцінювання бізнес-процесів. Висока ефективність діяльності підприємства в цілому має місце тільки при достатній ефективності окремих її бізнес-процесів і, відповідно, осіб, що їх виконують. Однак, слід зауважити, що у наукових працях недостатньо розкриті методики з оцінки бізнес-процесів, показники ефективності їх склад і класифікація. У цілому не існує стандартного переліку бізнес-процесів. Тому будь-яке підприємство формує власну карту бізнес-процесів, реінжиніринг яких дозволить домогтися підвищення економічної ефективності її діяльності.

Для вдалої реалізації реінжинірингу та оцінці ефективності бізнес-процесів і результативності проекту в цілому, потрібно визначити цілі і завдання, макросистема - для підприємства та мікросистема - для бізнес-процесів. Реінжиніринг бізнес-процесів націлений на вирішення наступних завдань: у першу чергу, на виявлення об'єктивної структури бізнес-процесу, у другу чергу, на оптимальний розподіл виявлених функцій з структурним підрозділам і виконавцям та їх автоматизацію з урахуванням обмежень на ресурси.

Для оцінювання ефективності вище перерахованих завдань, використовують наступні показники при реінжинірингу бізнес-процесів: показники часу - відображають тривалість циклу процесу; показники якості - визначають ступінь задоволеності споживачів продуктом або послугою; показники витрат - показують наявність та доступність необхідних ресурсів задіяних у бізнес-процесах; показники продуктивності - оцінюють ступінь відповідності отриманих результатів поставленим цілям і завданням.

### **3.2 Обґрунтування доцільності використання франчайзинг як інструменту реінжинірингу бізнес-процесів**

Франчайзинг, який по суті є «орендою» відомої торгової марки і відпрацьованої технології ведення бізнесу. - один із найбільш поширених інструментів розвитку бізнесу у всьому світі. Досвід показує, що для малого та середнього бізнесу франчайзинг є найоптимальнішим способом вкладення капіталу у співвідношенні ефекту та ризику. По-іншому франчайзинг можемо охарактеризувати як надання підприємством, що вже працює на ринку, прав користуватися добром, яке є його власністю, іншому підприємству.

Франчайзер (франшизіар) - це компанія, що видає ліцензію або передає в право користування свій товарний знак, ноу-хау й операційні системи. Франчайзер створює успішний продукт чи послуги, наприклад, особливий стиль роботи ресторану швидкого харчування. Франчайзер досліджує, і розвиває бізнес, витрачає гроші на просування бізнесу, створює гарну репутацію і пізнаваний імідж (так званий “бренднейм”). Після того, як компанія довела працездатність своєї бізнес концепції й успішну відтворюваність цього бізнесу, вона може почати пропонувати підприємцям, що хочуть повторити подібний успіх, купити її франшизу.

Франчайзі (франшизіат) - це людина або компанія, що купує у франчайзера можливість навчання і отримання допомоги при створенні бізнесу і виплачує сервісну плату (роялті) за використання товарного знаку, ноу-хау і системи ведення робіт франчайзера. Франчайзі сам оплачує витрати на створення бізнесу. Дуже часто франчайзер надає дуже вигідні знижки на важливі постачання (матеріали, видаткові кошти). Ці знижки завжди дають можливість франчайзі купувати продукти у франчайзера по більш вигідній ціні й у такий спосіб це коштує дешевше, ніж розвивати бізнес без франчайзера. Франчайзі робить первісний внесок за допомогу по створенню і відкриттю бізнесу. Франчайзі приймає на себе обов'язок виплачувати щомісячні внески за право користування торговим знаком і бізнес системою, за підтримку, навчання і консалтинг, що надаються франчайзером.

Франшиза - це повна бізнес система, яку франчайзер продає франчайзі. Іншою назвою для подібної системи служить франчайзінговий пакет, що зазвичай включає посібники по веденню робіт і інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

Через повномасштабне вторгнення росії на територію України, до лав Збройних сил нашої держави вступила велика кількість захисників та захисниць. За словами міністра оборони України Олексія Резнікова ця кількість складає близько 1 млн осіб. Через це українська армія зіткнулась не тільки з проблемами забезпечення військових зброєю, бронежилетами, касками та іншими спорядженням, а й з харчуванням бійців та бійчинь. Боездатність Збройних Сил України та ефективність проведення бойових дій у значній мірі залежить від рівня працездатності, фізичної та психоемоційної витривалості, тривалої концентрації уваги бійців, функціональних резервів їх організму, що визначається, серед іншого, якістю харчування. В умовах агресії, розгорнутої проти нашої держави, виникає гостра необхідність забезпечення військовослужбовців безпечним та якісним харчуванням. Особливо це стосується індивідуальних оперативних раціонів.

Індивідуальні оперативні сухпайки використовують за відсутності можливості організованого харчування, або якщо умови місії вимагають інших методів харчування. Вони забезпечують триразове харчування для військовослужбовця впродовж доби (сніданок, обід і вечеря) та містять окремо упаковані, попередньо приготовані страви з якісних продуктів харчування. Для цієї норми пайка характерні одноманітність, відсутність засобів для розігріву, незручність при використанні (відкриття бляшаних банок). За умови неможливості забезпечення повноцінним гарячим харчуванням військовослужбовців, які перебувають в польових умовах, беруть участь у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії російської федерації, виконанні бойових завдань та під час прямування до пункту призначення здійснюється заміна на повсякденного набору сухих продуктів за Нормою № 10 на вдосконалений і

більш збалансований за Нормою №15 у ретортупаковках, забезпечений одноразовою столовою пластиковою ложкою, серветкою гігієнічною паперовою, вологою, безполум'яними розігрівачем. У 2018 році введено в дію ТУ У 10.8-00034022-201:2018 «Раціони добового польового набору продуктів – ДПНП-Р» (чинні до 04.10.2023 р.), якими передбачено сніданок, обід і вечеря, визначених Нормою № 15. Раціони ДПНП-Р виготовляються шляхом комплектування та пакування фасованих у спожиткові тару продуктів харчування та непродовольчих товарів. Усього передбачено 14 різновидів добового польового набору продуктів. До прикладу, у Великобританії розроблено 20 різновидів польових пайків, у США – 24, до складу кожного з яких входять різні кулінарні страви готові до вжитку «Meal, Ready-to-Eat». Для військовослужбовців також розроблені меню, що враховують етнічні та релігійні особливості харчування.

Специфіка діяльності аналізованого підприємства передбачає можливість отримання франшизи на виробництво раціонів ДПНП-Р від європейського правласника «Ration-X» (рис.3.3). Для придбання франчайзингу від фірми Ration-X необхідна наявність вільних коштів. Для їхнього одержання передбачається наступні заходи. На балансі підприємства перебувають закуплені товари вартістю 2953,0 тис. грн. У підприємства відсутня можливість роздрібної реалізації даних товарів, а тому раціональним є гуртова реалізація даного майна. У рамках оголошеного тендера максимальна ринкова ціна запропонована покупцями становить 3600 тис. грн ( при реальній ринковій ціні товарів 3800-3900 тис. грн). При реалізації товарних запасів за тендерною ціною необхідно валовий виторг скорегувати на рівень податку на додану вартість (20%), що забезпечить ліквідаційну вартість. Розрахункова формула має вигляд:

$$\text{Ринкова ціна} = 1,2 \text{ Ліквідаційна вартість};$$

$$\text{Ліквідаційна вартість} = \text{Ринкова ціна} / 1,2;$$

$$\text{Ліквідаційна вартість} = 3600 / 1,2 = 3000,0 \text{ т.грн}$$



Рис. 3.3. Реторт-упаковки Раціонів добового польового набору продуктів марки Ration-X

Джерело: сайт виробника <https://evaq8.co.uk/ration-x-mres-menus-a-e.html>

Різниця між балансовою й ліквідаційною вартістю складе оподатковуваний прибуток від реалізації товарних запасів. Розрахункова формула має вигляд:

$$\text{Оподатковуваний прибуток} = \text{Ліквідаційна вартість} - \\ - \text{Балансова вартість};$$

$$\text{Оподатковуваний прибуток} = 3000,0 - 2953,0 = 47,0 \text{ тис. грн.}$$

З обліком діючої податкової ставки на прибуток 18%, обсяг чистого прибутку одержуваного підприємством у результаті реалізації товарних запасів визначиться по формулі:

$$\text{Чистий прибуток} = \text{Оподатковуваний прибуток} * (1-0,18);$$

$$\text{Чистий прибуток} = 47,0 * (1-0,18) = 37,1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, після сплати всіх податків підприємство одержить у своє розпорядження грошову суму рівну ліквідаційної вартості товарних запасів за винятком податку на прибуток. Розрахункова формула приросту коштів має вигляд:

$$\begin{aligned} \text{Приріст коштів} &= \text{Ліквідаційна вартість} - \\ &- \text{Податок на прибуток;} \end{aligned}$$

$$\text{Податок на прибуток} = \text{Оподатковуваний прибуток} * 0,21;$$

$$\text{Податок на прибуток} = 47,0 * 0,21 = 9,9 \text{ тис. грн.};$$

$$\text{Приріст коштів} = 3000 - 9,9 = 2990,1 \text{ тис. грн.}$$

Відіб'ємо в таблиці 3.3 зміни в активі балансу підприємства наслідку реалізації товарних запасів.

*Таблиця 3.3*

**Зміни в активі балансу ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»**

Актив	2022 рік	Прогноз	Зміна
Необоротні активи	15111	15111	0
Оборотні активи, у т.ч.	4935	4935 + 37,1 = 4972,1	+37,1
товари	2953	0	-2953,0
кошти	29	29+ 2990,1= 3019,1	+2990,1
Видатки майбутніх періодів	3	3	0
Баланс	20049	20049 + 37,1 = 20086,1	+37,1

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, оборотні активи скорочуються на суму реалізованих товарних запасів і одночасно збільшуються на суму приросту коштів. У прогностному періоді оборотні активи складуть 4972,1 тис. грн. У підсумку загальна сума балансу росте на величину чистого прибутку й становить 20086,1 тис. грн. Отриманий чистий прибуток відіб'ється в пасиві балансу у вигляді нерозподіленого прибутку. Таким чином, нерозподілений прибуток 2022 року в розмірі 1,0 тис. грн збільшиться на прогностний чистий прибуток і складе:

$$1,0 + 37,1 = 38,1 \text{ тис. грн.}$$

Відіб'ємо в таблиці 3.4 зміни в пасиві балансу. За рахунок зростання нерозподіленого прибутку власний капітал збільшився на величину чистого прибутку й досягне значення 11235,1 тис. грн. Підсумок балансу збільшився на аналогічну величину й рівний 20086,1 тис. грн. Зміни в активі й пасиві збалансовані, що вказує на точність прогностних розрахунків.

Таблиця 3.4

**Зміни в статтях пасиву ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»**

Пасив	2022 рік	Прогноз	Зміна
Власний капітал	11198	11198+ 37,1 = 11235,1	+37,1
Забезпечення майбутніх видатків і платежів	0	0	0
Довгострокові зобов'язання	7302	7302	0
Поточні зобов'язання	1549	1549	0
Доходи майбутніх періодів	0	0	0
Баланс	20049	20049 + 37,1 = 20086,1	+37,1

Джерело: власні розрахунки автора

У таблиці 3.5 представлені дані про величину паушального внеску й роялті за можливим договором франчайзингу. Включаючи вступний внесок, навчання персоналу й придбання встаткування паушальний внесок який необхідно внести

становить 2950 тис. грн., з яких 150 тис. грн. приведе до росту нематеріальних активів, а 2400 тис. грн. до приросту основних коштів.

Таблиця 3.5

### Вартість надання франчайзингу Ration-X

Послуги	Вартість, тис. грн.
Паушальний внесок (одноразова оплата)	
Вступний внесок. Містить у собі опис бізнес-процесів, інструкції й патенти	150,0
Навчання керівника компанії методам роботи й технологіям керування компанією	50,0
Навчання персоналу відділу реалізації проєктів	40,0
Монтажні й налагоджувальні роботи	210,0
Надання рекламних і інформаційних матеріалів	20,0
Навчання основного персоналу (основні робітники)	80,0
Вартість переробного комплексу	2400,0
Разом паушальний внесок, тис. грн.	2950,0
Роялті (щорічні відрахування)	
Оплата використання торговельної марки	2% від чистого виторгу (доходу)
Оплата за використання інформаційної системи й підтримка інформаційно-облікової системи	1% від чистого виторгу (доходу)
Оплата за поточне (підтримуюче навчання персоналу)	2% від чистого виторгу (доходу)

Джерело: власні розрахунки автора

Щорічні роялті становлять сумарно 5% чистого виторгу (доходу) від здійснення профільної діяльності. Таким чином, укладання договору франчайзингу й придбання необхідних технологій і встаткування приведе до змін в агрегованому активі балансу відбитим у таблиці 3.6. Необоротні активи підприємства збільшаться на 2550,0 тис. грн. або на 16,88% у порівнянні із прогнозним станом.

Оборотні активи скоротяться до 2022,1 тис. грн. або на 59,33% за рахунок падіння суми коштів на 2950 тис. грн. У підсумку баланс скоротиться до 19686 тис. грн., що на 1,99% менше прогнозних даних 2012 року. Падіння в сумі 400,0 тис. грн. обумовлене видатками на перенавчання персоналу у зв'язку з покупкою франшизи

Таблиця 3.6

**Динаміка статей агрегованого активу балансу (франчайзинг)**

Актив	Прогноз	Франчайзинг	Зміна	
			абс, тис. грн.	отн, %
Необоротні активи, у т.ч.	15111	17661,0	+2550,0	16,88
- нематеріальні активи ( залишкова вартість)	0,0	150,0	+150,0	
- основні кошти ( залишкова вартість)	14000	16400,0	+2400,0	17,14
Оборотні активи, у т.грн	4972,1	2022,1	-2950,0	-59,33
- кошти	3019,1	69,1	-2950,0	-97,71
Видатки майбутніх періодів	3	3	0	
Баланс	20086,1	19686,0	-400,0	-1,99

Джерело: власні розрахунки автора

На підставі даних договори франчайзингу можна скласти інвестиційний план. Інвестиційний план представлено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Інвестиційний план виробництва Рационів добового польового набору (ДПП-Р) продуктів за договором франчайзингу**

Показники	Од. вим.	Прогноз 1-2 кв	Прогноз 3-4 кв	Разом
Витрати на придбання устаткування	тис. грн.	2400		2400
Ліцензії, патенти	тис. грн	150		150
Навчання персоналу	тис. грн	100	90	190
Монтажні роботи	тис. грн.	210		210
Разом витрат по проекту	тис. грн.	2860	90	2950

Джерело: власні розрахунки автора

При складанні плану проведення й реалізації послуг основним орієнтиром є показник обсягу виробництва, розрахований на основі величини проектної потужності. Передбачається, що в першому прогностному році комплекс Ration-X буде працювати на 50% від заявленої потужності, а з другого року вийде на 100% потужності. Амортизація для складного майнового комплексу береться на рівні 10% у рік або 240 тис. грн. План виробництва представлено в таблиці 3.8. Дані про собівартість розраховані в рамках інформаційної підтримки договору

франчайзингу фахівцями Ration-X. Загальний виторг від реалізації збільшується за рахунок росту ціни наборів на 0,2 тис. грн щорічно. Такий ріст обумовлений наявністю інфляційних ризиків.

Таблиця 3.8

### План виробництва ДПП-Р Ration-X

Показники	Од. вим	Прогнозний рік				
		1	2	3	4	5
Обсяг виробництва, наборів	тонн	0,0	68000	136000	136000	136000
Ціна реалізації набору ДПП-Р (без ПДВ)	тис. грн.	0,0	0,24	0,26	0,28	0,3
Чистий виторг (дохід) від реалізації (без ПДВ)	тис. грн	0,0	16320	35360	38080	40800
Собівартість реалізації, у т.ч.	тис. грн.	0,0	14300	31800	34350	36780
- податки, що включаються в собівартість (комунальний, на рекламу, на землю й т.д)	тис. грн	0,0	270,5	380,5	380,5	380,5
- амортизація	тис. грн	0,0	240	240	240	240
- фінансові видатки (роялті 5% від чистого виторгу)	тис. грн	0,0	816	1768	1904	2040
Оподатковуваний прибуток	тис. грн	0,0	693,5	1171,5	1205,5	1359,5
Податок на прибуток (ставка 18%)	тис. грн	0,0	131,8	222,6	229,0	258,3
Чистий прибуток (нерозподілений прибуток)	тис. грн	0,0	561,7	948,9	976,5	1101,2

Джерело: власні розрахунки автора

Собівартість продукції містить у собі поточні витрати, видатки на паливо й енергію, допоміжні матеріали, оплату персоналу, обслуговування устаткування. Протягом усього розглянутого періоду собівартість продукції росте як наслідок збільшення змінних витрат при збільшенні обсягів виробництва. Загальна схема реалізації франчайзингу представлена на рис 3.4.

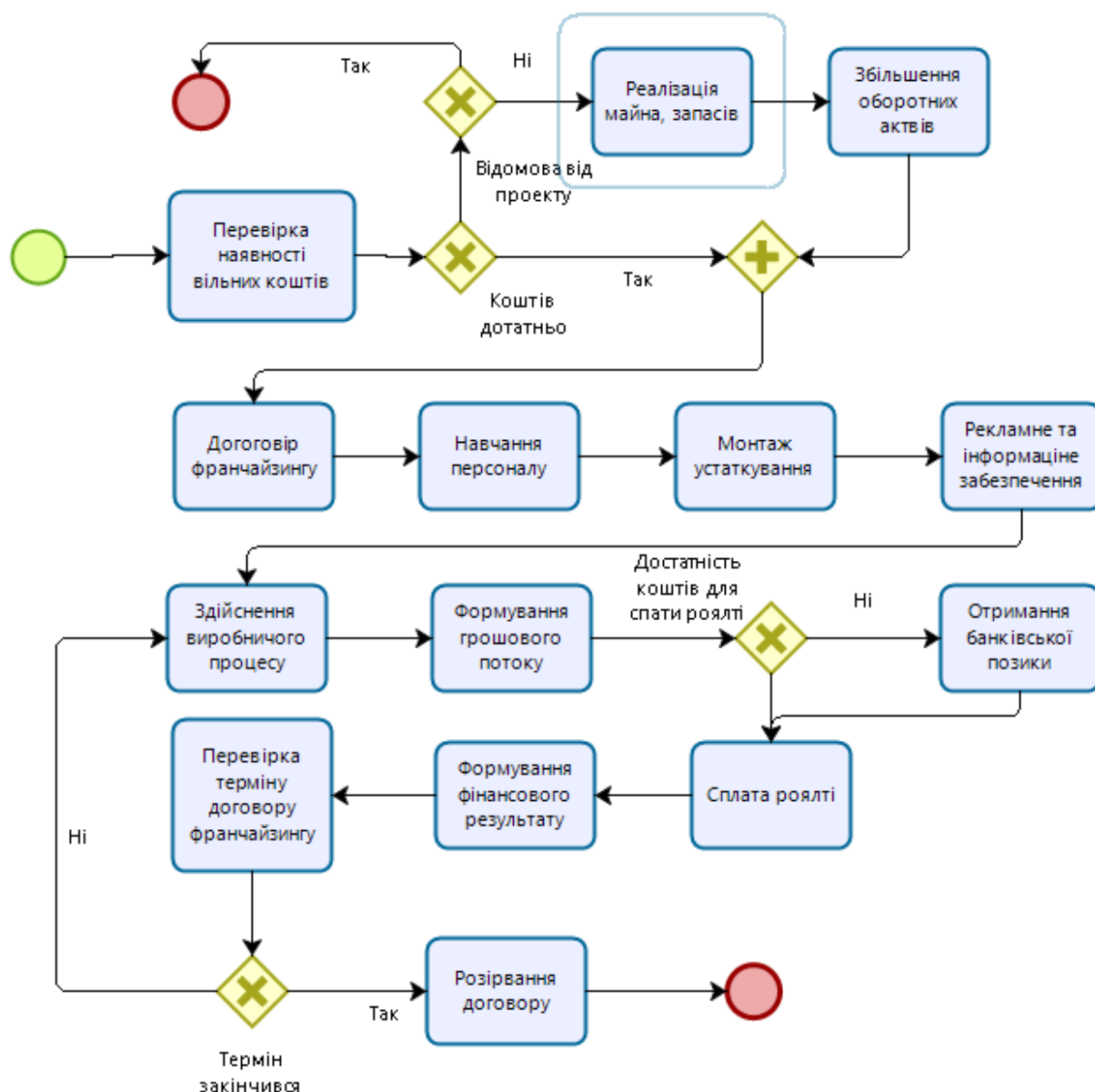


Рис.3.4 Бізнес-процес франчайзингу Ration-X

Джерело: власні розрахунки автора

Прості (рутинні) методи оцінки інвестицій ставляться до числа найбільш старих і широко використовувалися ще до того, як концепція дисконтування грошових потоків придбала загальне визнання як спосіб одержання найточнішої оцінки прийнятності інвестицій. Однак і донині ці методи залишаються в арсеналі розроблювачів і аналітиків інвестиційних проектів. Причиною тому - можливість одержання за допомогою такого роду методів деякої додаткової

інформації. А це ніколи не шкідливо при оцінці інвестиційних проектів, тому що дозволяє знижувати ризик невдалого вкладення коштів.

Простим строком окупності інвестицій (payback period) називається тривалість періоду від початкового моменту до моменту окупності. Початковим моментом звичайно є початок першого кроку або початок операційної діяльності. Моментом окупності називається той найбільш ранній момент часу в розрахунковому періоді, після якого кумулятивні поточні чисті грошові доходи  $NV(k)$  стають і надалі залишаються позитивними.

Метод розрахунків строку окупності РР інвестицій полягає у визначенні того строку, який знадобиться для відшкодування суми первісних інвестицій. Якщо сформулювати суть цього методу більш точно, то він припускає обчислення того періоду, за який кумулятивна сума (сума наростаючим підсумком) грошових вступів рівняється із сумою первісних інвестицій.

На підставі прогнозних даних табл.3.8 і суми інвестицій табл.3.7 оцінимо період окупності інвестиційного проекту по придбання франшизи. Усі необхідні розрахунки наведено в таблиці 3.9.

Аналіз показує, що до кінця четвертого прогнозного року накопичена сума чистому прибутку складе 3588,3 тис. грн., що перевищує суму первісних інвестицій (2950 тис. грн.) на 638,3 тис. грн. Отже, період окупності проекту становить орієнтовно 5 років.

Таблиця 3.9

#### Оцінка строку окупності інвестиційного проекту

Показники, тис. грн.	2022	Прогнозні роки			
		1	2	3	4
Чистий прибуток	0	561,7	948,9	976,5	1101,2
Інвестиції	2950				
Накопичений чистий прибуток	0,0	561,7	1510,7	2487,1	3588,3
Перевищення накопиченого чистого прибутку над інвестиціями	-2950,0	-2388,3	-1439,4	-462,9	638,3

Джерело: власні розрахунки автора

Для загальної оцінки ефективності діяльності підприємства визначимо показники загальної рентабельності й рентабельності продажів. Розрахунки представлені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

### Прогноз загальної рентабельності та рентабельності продажів

№пп	Показники	2022	Прогнозні роки				
			1	2	3	4	5
1	Виторг від реалізації (базовий), тис. грн.	28630	28630	28630	28630	28630	28630
2	Чистий прибуток (базова), тис. грн	6800	6800	6800	6800	6800	6800
3	Виторг від реалізації по франшизі		16320	35360	38080	40800	43714
4	З урахуванням прибутку по франшизі		561,7	948,9	976,5	1101,2	1242
5	Разом виторгу від реалізації	28630	44950	63990	66710	69430	72344
6	Разом чистий прибуток	6800	7361,7	7748,9	7776,5	7901,2	8041,8
7	Середня вартість основних виробничих фондів, ( без обліку амортизації) тис. грн.	15111	17661	17661	17661	17661	17661
8	Середня вартість матеріальних обігових коштів, тис грн.	4935	2022,1	2022,1	2022,1	2022,1	2022,1
9	Загальна рентабельність, % Стр6 / (стр7+стр8)*100%	33,9%	37,4%	39,4%	39,5%	40,1%	40,9%
10	Рентабельність продажу, % стр6/стр5*100%	23,8%	16,4%	12,1%	11,7%	11,4%	11,1%

Джерело: власні розрахунки автора

Розрахунки показують, що до кінця прогнозного періоду загальна рентабельність підніметься до 40,9%, а рентабельність продажів скоротиться до 11,1%. Ці значення набагато вище базових значень 2022 року, що вказує на ефективність реалізованих інвестиційних заходів.

### Висновки до розділу 3

У сучасних умовах технологічного прогресу та зростаючої конкуренції, м'ясопереробні підприємства активно впроваджують реінжиніринг бізнес-процесів для оптимізації діяльності. За даними дослідження, впровадження реінжинірингу призводить до вражаючих результатів: зменшення часу

виготовлення продукції на 20% та зниження витрат на виробництво на 15%. Нові покращені бізнес-процеси дозволяють збільшити загальну продуктивність та ефективність виробничих ліній.

В контексті вторгнення Росії на територію України, армія потребує значних фінансових ресурсів. Розглядається можливість виробництва індивідуальних оперативних раціонів для забезпечення військових. Вартість вступного внеску для отримання франчайзингу та інвестицій в обладнання складає 2950 тис. грн.

Франчайзинг, розглядається як інструмент розвитку бізнесу, видається обіцяючим. Вартість франчайзингу для виробництва індивідуальних оперативних раціонів за франшизою "Ration-X" становить 2950 тис. грн, і роялті становить 5% від чистого виторгу. Урахування інфляційного ризику передбачає річне зростання цін на продукцію на 0,2 тис. грн.

Фінансові прогнози для введення франчайзингу включають річні роялті у розмірі 5% від чистого виторгу. Аналіз свідчить, що до кінця четвертого прогнозного року накопичена сума чистого прибутку складе 3588,3 тис. грн, що перевищує суму первісних інвестицій (2950 тис. грн) на 638,3 тис. грн. Період окупності проекту становить орієнтовно 5 років.

У контексті франчайзингу враховано також план виробництва, де прогнозується, що комплекс Ration-X буде працювати на 50% від заявленої потужності протягом першого прогнозного року, а з другого року вийде на 100% потужності. Загальна вартість франчайзингу та обладнання складає 5900 тис. грн. Також розглядається реалізація товарних запасів за тендерною ціною, що призводить до валового виторгу в розмірі 3600 тис. грн.

Розрахунки показують, що до кінця прогнозного періоду загальна рентабельність підніметься до 40,9%, а рентабельність продажів скоротиться до 11,1%. Ці значення набагато вище базових значень 2022 року, що вказує на ефективність реалізованих інвестиційних заходів.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні узагальнення теоретичних положень полягають у визначенні сутності та розкриття особливостей формування бізнес-процесів як предмету в умовах здійснення процесного підходу на підприємствах харчової промисловості. Зазначений підхід базується на теоретико-методичних аспектах процесного підходу та менеджменту якості управління й виступає підґрунтям до запровадження реінжинірингу бізнес-процесів на основі їх взаємозв'язків. Симбіоз процесного управління та реінжинірингу надає змогу згрупувати бізнес-процеси підприємства та визначити їх зовнішні та внутрішні взаємозв'язки.

На основі систематизації та удосконалення теоретичних положень дослідження економічної категорії «бізнес-процесу», охарактеризований управлінсько-аналітичний інструментарій управління основними бізнес-процесами підприємства та доповнено класифікацією бізнес-процесів. Отже, управління ефективністю бізнес-процесів – це процес суттєвого поліпшення існуючих бізнес-процесів, саме за рахунок їх кардинального перепроєктування та підвищення рівня ефективності функціонування апарату управління, операційних та забезпечуючих підрозділів з метою посилення забезпечення довготривалих конкурентних позицій із залученням широкого спектру інструментів перепроєктування.

Складовими бізнес-аналітики визначено: процес аналізу цілей управління і формулювання задачі інформаційно-аналітичної роботи; процес адаптивного управління збором інформації в інтересах вирішення управлінських завдань в умовах ситуації, що постійно змінюється; процес аналізу і оцінювання отриманої інформації в контексті цілей; управління, виявлення сутності процесів, що спостерігаються, і явищ; процес побудови моделі предметної області досліджень, об'єкта досліджень і середовища його функціонування, перевірка адекватності моделі та її корекція; процес планування та проведення натурних або модельних експериментів; процес синтезу нового знання (інтерпретація

результатів, прогнозування і т.п.); процес доведення результатів аналітичної роботи (нового знання) до суб'єкта управління.

Реалізація всіх задач бізнес-аналітики на підприємстві не можлива без якісної організації сучасного інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства. Отже, правильна постановка задач, які вирішуватимуться за допомогою нової інформаційної технології є запорукою успішної діяльності всього підприємства і, відповідно, максимізації його прибутку.

ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат», розташоване в Черкаській області України, є визначеним виробником м'ясної продукції, фокусуючись на яловичині, телятині, свинині та ковбасних виробках. Припускаючи стабільність та конкурентоспроможність, підприємство стикається із викликами у маркетинговій стратегії та фінансовій стійкості, що вимагає комплексного аналізу.

У 2022 році відбулося зменшення чистого доходу на 11,47%, імовірно, впливом військового конфлікту, що вразив економіку та покупельну спроможність. Проблемою стало також збільшення собівартості реалізованої продукції на 96,21%, що було спричинене не лише зростанням витрат на виробництво, але й підвищенням цін на сировину через військові події.

У фінансовому плані виявлений дефіцит оборотних коштів у розмірі 3913 тис. грн. при зростанні запасів та зменшенні кредиторської заборгованості. Прибуток від реалізації продукції показав коливання, але загальне збільшення з 4100 тис. грн. у 2021 році до 6800 тис. грн. у 2022 році свідчить про деякі успішні стратегічні рішення.

SWOT-аналіз вказує на необхідність підкріплення маркетингової стратегії та фінансової стійкості. Для ефективного подолання викликів та максимізації можливостей на ринку м'ясних продуктів, підприємство повинно удосконалити стратегії збуту та зосередитися на оптимізації фінансових процесів в умовах економічної нестабільності.

У сучасних умовах технологічного прогресу та зростаючої конкуренції, м'ясопереробні підприємства активно впроваджують реінжиніринг бізнес-процесів для оптимізації діяльності. За даними дослідження, впровадження реінжинірингу призводить до вражаючих результатів: зменшення часу виготовлення продукції на 20% та зниження витрат на виробництво на 15%. Нові покращені бізнес-процеси дозволяють збільшити загальну продуктивність та ефективність виробничих ліній.

В контексті вторгнення Росії на територію України, армія потребує значних фінансових ресурсів. Розглядається можливість виробництва індивідуальних оперативних раціонів для забезпечення військових. Вартість вступного внеску для отримання франчайзингу та інвестицій в обладнання складає 2950 тис. грн.

Франчайзинг, який розглядається, як інструмент розвитку бізнесу, видається обіцяючим. Вартість франчайзингу для виробництва індивідуальних оперативних раціонів за франшизою "Ration-X" становить 2950 тис. грн., і роялті становить 5% від чистого виторгу. Урахування інфляційного ризику передбачає річне зростання цін на продукцію на 0,2 тис. грн. Фінансові прогнози для введення франчайзингу включають річні роялті у розмірі 5% від чистого виторгу. Аналіз свідчить, що до кінця четвертого прогнозного року накопичена сума чистого прибутку складе 3588,3 тис. грн., що перевищує суму первісних інвестицій (2950 тис. грн.) на 638,3 тис. грн. Період окупності проекту становить орієнтовно 5 років. У контексті франчайзингу враховано також план виробництва, де прогнозується, що комплекс Ration-X буде працювати на 50% від заявленої потужності протягом першого прогнозного року, а з другого року вийде на 100% потужності. Загальна вартість франчайзингу та обладнання складає 5900 тис. грн. Також розглядається реалізація товарних запасів за тендерною ціною, що призводить до валового виторгу в розмірі 3600 тис. грн. Розрахунки показують, що до кінця прогнозного періоду загальна рентабельність підніметься до 40,9%, а рентабельність продажів скоротиться до 11,1%. Ці значення набагато вище базових значень 2022 року, що вказує на ефективність реалізованих інвестиційних заходів.

## ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрейчіков О. О. Візуальне та імітаційне моделювання бізнес - процесів як найбільш ефективні методи впровадження процесно-орієнтованого підходу' до управління підприємством. *Системи обробки інформації*. 2018. Вип. 3(1). С. 92-95.
2. Бабак О. А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємства. *Економічний вісник Переяслав-Хмельницького ДПУ*. - 2021. № 17/1. С. 55-60.
3. База знаній: Allbest – обери краще. URL: <http://www.allbest.ru/>.
4. Бурлуцька С. В. Системний підхід до управління проектами. *Часопис економічних реформ*, 2020. № 3 (39). С.11-19.
5. Бурлуцька С. В., Тимошенко О. П. Модель інтегрованої звітності в екоцентрованому управлінні підприємством *Наука і молодь у XXI сторіччі* : збірник матеріалів ІХ Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 30 листопада 2023 року). – Полтава : ПУЕТ, 2023. – С.436-439.
6. Бурлуцька С., Тимошенко О. Циркулярна економіка в контексті екоцентрованого відновлювального менеджменту. Внесок молодих вчених у розбудову сучасного менеджменту підприємств: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, Київ, 21-22 листопада 2023 р.: тези доповідей. К.: НУХТ, 2023. С.34-37.
7. Бурлуцька С.В. Менеджмент пружності соціальних бізнес-процесів системи освіти. *Часопис економічних реформ*, 2018. № 3 (31). С. 62-69.
8. Бурлуцька С.В. Методологічне підґрунтя ідентифікації дескрипторів та контурів управління соціально-економічних систем *Часопис економічних реформ*, 2021. № 4 (44). С.92-99.
9. Бурлуцька С.В., Тимошенко О.П. Впровадження інтегрованої звітності в контексті екоцентрованого сталого розвитку підприємства. Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали ІІІ

Міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 25-27 травня 2023 року). - Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2023.

10. Бурлуцька С.В., Тимошенко О.П. Перспективи застосування та регулюванням блокчейну в світі та Україні. *Економічна кібернетика: теорія, практика та напрямки розвитку*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Одеса, 29-30 листопада 2023 р.: тези доповідей. НУ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА», 2023. С.94-97.

11. Віртуальна бібліограф. довідка. URL: <http://library.if.ua/book/32/2133.html>.

12. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства. Навчальний посібник: -К.: Центр навчальної літератури, 2019. 196с.

13. Гвоздь М.Я. Реінжиніринг бізнес-процесів як чинник при-скореного розвитку економіки. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*: [збірник наукових праць]. Львів : Львівська політехніка, 2014. С. 135-138.

14. Голь І. В. Бізнес-стійкість підприємства: бізнес-цільовий процесно-орієнтований підхід. *Телекомунікаційні та інформаційні технології*. 2020. -№ 3. - С. 101-195.

15. Господарський кодекс України № 436- IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>.

16. Желдак Т.А. Нечіткі множини в системах управління та прийняття рішень: навч. посіб. за редакцією С.А. Ус ; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». Дніпро : НТУ «ДП», 2020. 387 с.

17. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua/>].

18. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016. №13. С.264-270.

19. Козаченко А.В. Практичні підходи до поліпшення бізнес-процесів URL: <http://www.elitarium.ru>.
20. Котлик А.В. Побудова системи показників для оцінки конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства. *Управління розвитком*. 2021. № 21(118). С. 30-32.
21. Крупа К.В. Реінжиніринг - гідна відповідь на виклики оточення. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 10. С. 443-446.
22. Крупка М. І., Рубаха М. В., Барилюк І. В. Стратегії фінансування розвитку бізнес-структур в Україні : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2016. 310 с.
23. Ладонько Л.С. X-інжиніринг як новий напрям менеджменту змін. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 2(2). С. 115-120.
24. Лепейко Т.І. Реінжиніринг бізнес-процесів : [навчально-практичний посібник у схемах і таблицях] / Т.І. Лепейко, А.В. Котлик. - Харків : ХНЕУ, 2009. 80 с.
25. Міжнародний бібліотечно-інформаційний центр ім. Ярослава Мудрого URL: <http://library.iapm.edu.ua>.
26. Мних Є.В. Економічний аналіз: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013. 412 с.
27. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>.
28. Національна бібліотека України ім. В.І.Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
29. Офіційна Інтернет-сторінка Верховної Ради України URL: <http://www.portal.rada.gov.ua>.
30. Офіційна Інтернет-сторінка Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

31. Офіційна Інтернет-сторінка Кабінету міністрів України. URL: <http://www.kmu.gov.ua>.
32. Офіційна Інтернет-сторінка Міністерства економіки України. URL: <http://www.me.gov.ua>.
33. Петренко О. Процесний підхід при застосуванні реінжинірингу підприємств. URL: <http://confliarv.at.ua>.
34. Податковий кодекс України N 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.
35. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія М-во освіти і науки України, Харк. нац. екон. ун-т. Харків: ХНЕУ, 2019. – 244 с.
36. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 2-ге видання, стереотипне. Львів : Магнолія, 2019. 283 с.
37. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо виконання господарських зобов'язань: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5405-17#Text>.
38. Про Інвестиційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>.
39. Про першочергові заходи щодо запобігання негативним наслідкам фінансової кризи та про внесення змін до деяких законодавчих актів України: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/639-17#Text>.
40. Садловський Р.В. Реінжиніринг бізнес-процесів URL: [http://www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2011/EсопотіC5/6\\_84558.бос.Мт](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2011/EсопотіC5/6_84558.бос.Мт).
41. Словник-довідник лексики сфери освіти: національна-європейська ідентичність. URL.: <http://osvita-ua.net/school/manage/299>.
42. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія / В. С. Пономаренко, С. В. Мінухін, С. В. Знахур. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.

43. Тігарєва В. А. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнеспроцесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2020. № 3(98). Ч. 1 С. 113 – 122.

44. Тронь С. П. Особливості формування та вдосконалення інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2019. № 15 (3). С. 89-93.

45. Тупкало в В. Побудова механізму процесно-орієнтованого контролінгу економічної стійкості підприємства. *Зб. наук, праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Серія : Економіка і управління. 2019. Вип. 31. С. 295-306.

46. Ус С. А. Моделі й методи прийняття рішень: навч. посіб. / С. А. Ус, Л. С. Коряшкіна; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Дніпровська політехніка». 2-ге вид. випр. Дніпро : НТУ «ДП», 2018. 302 с.

47. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. Харків : Право, 2019. 302 с.

48. Чернобай Л.І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. Л.: Львівська політехніка, 2013. С. 125-131.

49. Штефан Богдан Миколайович. Моделі та інформаційні технології бізнес-аналітики в маркетинговій діяльності: дис. к-та екон. наук: 08.00.11. Тернопіль, 2015. 185 с.

50. A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge : International Institute of Business Analysis [Internet resource] / Рекомендації до створення комплексу знань з бізнес аналізу : Міжнародний інститут бізнес-аналізу [Електронний ресурс]. URL: <http://www.iiba.org/babok-guide.aspx>

51. Andersen, B. (1999). Business Process Improvement Toolbox. American Society for Quality. Mil-waukee (USA).

52. Burlutski, S., Burlutski, Sv., Margasova, V. (2022). Methodological and theoretical framework of the concept of the resiliency of support subsystem of the ukrainian national economy in the conditions of shock disturbance. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2022. № 2 (45). С. 4-16.
53. Cokins G. Activity-based cost management / G. Cokins. - NY.: John Wiley & Sons, 2022. - 384 p.
54. Dobson Ph.J. Business process reengineering (bpr) versus outsourcing-critical perspectives. Systemic Practice and Action Research. 2003. Т.16, № 3. P.225-233.
55. Doing Business. URL: <https://archive.doingbusiness.org/en/doingbusiness>.
56. Dooley K. Changing the new product development process: reengineering or continuous quality improvement? Measuring Business Excellence. 2001. Т.5, № 4. P.32.
57. Hammer M., Champy J. Reengineering the corporation: a manifest of business revolution. - New York, NY: Harper Business, 1993. - P.223.
58. Harrington, H., J. and Lomax, K., C. (2000). Performance Improvement Methods: Fighting the War on Waste. McGraw-Hill. New York et al.
59. Harris J.M. The real value of reengineering: making management. Directorship. - 2017. Т.23, № 6. P. 4-5.
60. Irani Z. Business-process reengineering: a design. International Journal of Flexible Manufacturing Systems. 2016. Т.12, № 4. P. 247-252
61. Kliem R.L. Risk management for business process reengineering projects. Information Systems Management. 2000. Т.17. № 4. P. 71
62. Lopez Lemus, J. A., & Of the Garza Carranza, M. T. (2019). business management practices, innovation, and entrepreneurship: influential factors on the performance of the firms emprendedoras. Nova Scientia, 11(22), 357-383. <https://doi.org/10.21640/ns.v11i22.1795>
63. Márquez, J. (2010). business model Innovation: The methodology of Osterwarlder in the práctica. Magazine MBA Eafit, 30-47.

64. Minelli M. Big Data, Big Analytics : Emerging Business Intelligence and Analytic for Today's Business / M. Minelli, M. Chambers, A. Dhiraj. – New Jersey, 2013. – 205 p.
65. Robson, M. A Practical Guide to Business Process Re-Engineering. Philip Ullah. Gower Pub Co. 1996. 159 p.
66. Scheer A.W. and Schneider K. (2006). ARIS - Architecture of Integrated Information Systems. In: Bernus, P. et al. (Hrsg.). Handbook on Architecture of Information Systems. Springer. Ber-lin/Heidelberg, S. pp. 605-624.

## ДОДАТОК А

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
1 "Загальної вимоги до фінансової звітності"

Г Підприємство	ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат»	Дата (рік, місяць, число)	за ЄДРГОУ	КОДИ
Територія	Черкаська обл., смт Соколівка, вул. Гончарука, 42		за КАТОТТГ1	1 01
Організаційно-правова форма господарювання	товариство з обмеженою відповідальністю		за КОПФГ	34374788
Вид економічної діяльності	виробництво м'ясних продуктів		за КВЕД	
Середня кількість працівників				
Адреса, телефон				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)				
Складено (зробити позначку "v" в відповідній клітинці):				
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.Гру 2021р.**

Актив		Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1		2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи		1000	10,3	23
первісна вартість		1001		
накопичена амортизація		1002		
Незавершені капітальні інвестиції		1005		
Основні засоби		1010	3090,1	3830,6
первісна вартість		1011		
знос		1012		
Інвестиційна нерухомість		1015		
Довгострокові біологічні активи		1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств		1030	145	160
інші фінансові інвестиції		1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість		1040		
Відстрочені податкові активи		1045		
Інші необоротні активи		1090		
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1095</b>	<b>4045,4</b>	<b>3913,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси		1100	2596,1	2808,6
Поточні біологічні активи		1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги		1125	2052,7	2088,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами		1130		
з бюджетом		1135		
у тому числі з податку на прибуток		1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155		
Поточні фінансові інвестиції		1160		
Гроші та їх еквіваленти		1165	416,4	623,4
Витрати майбутніх періодів		1170		
Інші оборотні активи		1190		
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1195</b>		
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>				
<b>Баланс</b>		<b>1300</b>	<b>10021,2</b>	<b>10081,3</b>
<b>Пасив</b>				
1		2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал		1400	1050	1050
Капітал у дооцінках		1405		139,7
Додатковий капітал		1410	2389,9	2389,3
Резервний капітал		1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)		1420	4230,0	4267,2
Неоплачений капітал		1425	( )	( )
Вилучений капітал		1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>		<b>1495</b>	<b>7787,9</b>	<b>7355,3</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання		1500		
Довгострокові кредити банків		1510		
Інші довгострокові зобов'язання		1515		
Довгострокові забезпечення		1520		
Цільове фінансування		1525		
<b>Усього за розділом II</b>		<b>1595</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків		1600	293,1	420,9
Поточна кредиторська заборгованість за:				
довгостроковими зобов'язаннями		1610	2233,3	2726
товари, роботи, послуги		1615	1793,8	2197,9
розрахунками з бюджетом		1620		
у тому числі з податку на прибуток		1621		
розрахунками зі страхування		1625		
розрахунками з оплати праці		1630		
Поточні забезпечення		1660		
Доходи майбутніх періодів		1665		
Інші поточні зобов'язання		1690	146,4	107,2
<b>Усього за розділом III</b>		<b>1695</b>		
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>				
<b>Баланс</b>		<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>		<b>1900</b>	<b>10021,2</b>	<b>10081,3</b>

Керівник \_\_\_\_\_ Аврамішина Любов Григорівна \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Іванюк Раїса Леонідівна \_\_\_\_\_

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.  
2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство \_\_\_\_\_ ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» \_\_\_\_\_ за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021		01
34374788		

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за \_\_\_\_\_ 2021 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32340	9450
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(19510)	(8750)
<b>Валовий:</b> прибуток	2090	12830	700
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	3910	
Адміністративні витрати	2130	(1300)	(1100)
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	3910	2250
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b> прибуток	2190	15440	1850
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b> прибуток	2290	15440	1850
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b> прибуток	2350	15440	1850
збиток	2355		

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

І підприємство \_\_\_\_\_ І ОВ «Соколовський м'ясокомбінат» Дата (рік, місяць, число) \_\_\_\_\_ за ЄДР ІОУ \_\_\_\_\_  
Територія \_\_\_\_\_ за КАТОТГГ1 \_\_\_\_\_  
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю за КОПФГ \_\_\_\_\_  
Вид економічної діяльності \_\_\_\_\_ виробництво м'ясних продуктів за КВЕД \_\_\_\_\_  
Середня кількість працівників \_\_\_\_\_  
Адреса, телефон \_\_\_\_\_ Черкаська обл., смт Соколівка, вул. Гончарука, 42 \_\_\_\_\_  
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знаку (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіт-ту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку \_\_\_\_\_  
за міжнародними стандартами фінансової звітності \_\_\_\_\_

КОДИ	
_____	01
_____	34374788
_____	_____
_____	_____

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**на 31.Гру 2022р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	23	137,9
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби	1010	3830,6	10450,2
первісна вартість	1011		
знос	1012		
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	160	289,94
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>3913,6</b>	<b>11198,0</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2808,6	4906
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2088,6	0,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	623,4	29,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>		
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>10081,3</b>	<b>20049,0</b>
<b>Пасив</b>			
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1050	1050
Капітал у дооцінках	1405	139,7	140,2
Додатковий капітал	1410	2389,3	4897,2
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4267,2	4381,4
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
Вилучений капітал	1430	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>7355,3</b>	<b>11198,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	0,0	7302,0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0,0</b>	<b>7302,0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	420,9	58,3
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	2726	1549
товари, роботи, послуги	1615	2197,9	818,8
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	107,2	671,9
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>		
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>10081,3</b>	<b>20049,0</b>

Керівник \_\_\_\_\_ Аврамішина Любов Григорівна \_\_\_\_\_

Головний бухгалтер \_\_\_\_\_ Іванюк Раїса Леонідівна \_\_\_\_\_

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

2 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство ТОВ «Соколовський м'ясокомбінат» за ЄДРПОУ \_\_\_\_\_  
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ		
2021		01
34374788		

### Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за \_\_\_\_\_ 2022 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

#### I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28630	32340
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26670)	(19510)
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1960	12830
збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	3190	3910
Адміністративні витрати	2130	(1450)	(1300)
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180		
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	4100	15440
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	4100	15440
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	4100	15440
збиток	2355		

## ДОДАТОК Б





Certificate: №30-11-23-EC-009

<https://economics.net.ua/ekonomichna-kibernetika>