

Київський національний торговельно-економічний університет  
Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Управління бізнес-процесами підприємства торгівлі**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю  
«ЛАН АГРОМІК» м. Київ

Студентки 2 курсу 1 м групи,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка та  
безпека бізнесу»  
денної форми навчання

Головіної Марини  
Всеволодівни

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Трубей Оксана  
Миколаївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2021

**ЗМІСТ**

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....	6
РОЗДІЛ 2. ОПИС ТА ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЛАН АГРОМІК» .....	19
2.1. Карта бізнес-процесів підприємства та ланцюг створення цінності .....	19
2.2. Опис основних бізнес-процесів підприємства .....	27
2.3. Аналіз основних бізнес-процесів підприємства за показниками ефективності .....	34
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ЛАН АГРОМІК» .....	42
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Інтеграційні процеси, що відбуваються в українській економіці, висока конкуренція, тиск кризових факторів, висока непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі вимагають від українських підприємств торгівлі постійного пошуку нових, більш ефективних методів управління. Відчутна турбулентність на споживчому ринку, коливання товарообороту інколи на межі критичних для стабільної діяльності підприємства значень, потребують оновлення систем управління всіма бізнес-процесами за критеріями максимізації ефективності та мінімізації ризиків. Тобто йдеться про реформування всієї системи управління бізнесом в умовах агресивного зовнішнього середовища та посилення кризових викликів.

**Ступінь розроблення проблеми:** протягом останніх років проблеми управління бізнес-процесами підприємств досліджувалась у працях багатьох науковців. Зокрема, питання використання процесного підходу у практиці бізнес-організацій були дослідженні у роботах Ф.Ж. Гуяра, В.Г.Єліферова, Дж.М. Келлі, В.В. Репіна, М. Робсона, М. Хаммера, Дж. Чампі.

Серед вітчизняних дослідників можна назвати таких науковців, як Л. Балабанова, В. Барановський, О. Білорус, О. Васюренко, О. Вовчак, І. Бушуєва, А.Козаченко. Однак проблема управління бізнес-процесами підприємств торгівлі залишається ще малодослідженою. Процесний підхід до управління суб'єктами господарювання продовжує свій розвиток у науковій базі і прикладних механізмах її реалізації, що і обумовлює актуальність досліджень за цією тематикою.

**Мета наукового дослідження:** визначення економічної сутності циклу управління бізнес-процесами на підприємстві та підготовка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі.

У відповідності до поставленої мети, під час написання випускної кваліфікаційної роботи повинні бути **вирішені такі завдання:**

1. Розкрити теоретико-методологічні засади управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі.
2. Здійснити опис та діагностику бізнес-процесів на діючому підприємстві - ТОВ «ЛАН АГРОМІК».
3. Розробити програму підвищення ефективності управління бізнес-процесами на ТОВ «ЛАН АГРОМІК», на основі обґрунтування їх структури та ключових показників ефективності в плановому періоді.

**Об'єкт дослідження:** управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі.

**Предмет дослідження:** теоретико-методологічні засади та практичні аспекти управління бізнес-процесів на підприємстві торгівлі.

**Методи дослідження.** Для вирішення основних завдань були використанні такі наукові методи: логічного узагальнення; описово-аналітичний та системний підхід (при побудові карти бізнес-процесів та ланцюга створення вартості на підприємстві) аналізу та синтезу при здійсненні оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства та ефективності його окремих бізнес-процесів; системного аналізу та графічного представлення інформації.

Емпіричною базою дослідження стали матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «ЛАН АГРОМІК». Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу даного підприємства складає 14 осіб.

Основним видом діяльності досліджуваного підприємства є торгівля сільськогосподарським обладнанням.

**Практичне значення дослідження.** Результати дослідження особливостей діагностики фінансової кризи підприємства мають практичне значення та будуть використані в діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» для підвищення ефективності його діяльності.

**Інформаційною базою дослідження є:** чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, інших публічних аналітичних та оглядових видань, статистичної та фінансової звітності підприємства, його управлінського обліку, інтернет-ресурси тощо.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження була опублікована стаття «Цикл управління бізнес-процесами підприємства» у збірнику наукових праць студентів «Економіка та фінанси підприємства», КНТЕУ, 2021 р.

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 58 сторінках друкованого тексту, що включає 25 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел включає 24 найменування, які займають 3 сторінки.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасне бізнес-середовище стає більш конкурентоспроможним, значною мірою, через наслідки глобалізації та нестабільності економік і ринків у всьому світі. Досягнення високо рівня конкурентоспроможності стало однією з головних проблем більшості підприємств, і одним зі шляхів реалізації цього завдання є оптимізація бізнес-процесів. Таким чином, управління бізнес-процесами – це те, що не слід ігнорувати або відразу відкидати. Концепція процесного підходу до управління підприємством на основі виокремлення ланцюжка бізнес-процесів, саме визначення бізнес-процесів (БП) та їх моделювання зайшли відображення у працях вітчизняних і зарубіжних учених. Так перші ідеї структуризації підприємства на процеси започаткували роботи А. Файоля і дістали подальший розвиток в публікаціях Б. Андерсена, А. Шеєра, М. Портера, М. Хаммера і Д. Чампі, В. Репіна, В. Виноградової та ін.

Побудові систем процесного підходу і його впровадження в управління організацією, розробленню методик процесного управління присвячено праці В. Репіна, В. Єліферова, А. Козлова, Г. Герасимової, В. Єгорова, О. Буч, В. Леякова, Й. Бек-кера, Л. Вілкова, В. Таратухина, М. Куглера, М. Роземанн та ін. Методологічна база з моделювання та діагностики бізнес-процесів знайшла відображення в публікаціях Г. Калянова, Н. Абдікеева, Т. Данько, С. Ідельменова, А. Кисельова, Є. Гончарова, І. Кремльова та ін.

Теоретичним та методологічним аспектам визначення сутності бізнес-процесів, принципам їх моделювання, визначення ефективності та методів оптимізації були присвячені роботи таких вчених як: Харінгтон Дж., Андрейчиков О.О., Гончарова О.М., Денисенко Л.О., Дрюченко Л. Д., Клепікова О. А., Климчук М.М., Ковшова І. О., Корзаченко О.В., Маслянюк П.П., Костіна О. М., Кунаєв А. Ю., Лисенко О. А., Соколова Л. В., Тарасова О. О., Тарасюк М. В.. Аналізуючи дані публікації можна зробити висновок про те, що єдиної думки щодо методики управління бізнес-процесами не існує.

В свою чергу, дослідження процесного управління на підприємстві передбачає більш глибоке розуміння термінів процесу та бізнес-процесу (business-process). Так, в національному стандарті ISO серії 9001 під процесом розуміють роботу чи сукупність робіт, для яких використовують ресурси і якими керують для перетворення входів на виходи [29].

На сьогоднішній день поняття бізнес-процес не є новим. В сучасних наукових публікаціях намагаються дати широке та найбільш повне визначення бізнес-процесів. Проте думки дослідників не завжди збігаються.

Підхід до визначення поняття «бізнес-процеси» у Біннера Х. полягає у розумінні бізнес-процесу як системи взаємопов'язаних дій, кінцевими результатами здійснення яких є виробництво продуктів/послуг, що становлять цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів [13].

Дейвенпорт Т., Шорт Дж. розглядає бізнес-процес як структуровану безліч вимірюваних дій, що спроектовані для виробництва специфічної послуги або продукту для конкретного споживача або ринку. Включає в себе роботи, завдання впорядковані в просторі та часі з наявністю визначених «входів» та «виходів»

Чорнобай Л. І., Дума О. І. Розглядає бізнес-процес як систему безперервних, пов'язаних між собою, впорядкованих та керованих дій, яка є елементом механізму формування доданої вартості в процесі перетворення ресурсів підприємства, спрямована на забезпечення високої продуктивності та ефективності організації загалом та забезпечення реалізації споживчої цінності для цільового ринку, застосовуючи бізнес-модель підприємства [25]

У стандарті ISO 9001 поняття бізнес-процес описане як «стійка, цілеспрямована сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за визначеною технологією трансформує вхід у вихід» [29].

Відповідно до стандарту ISO 9000:2000 *бізнес-процес* – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої «на вході» використовуються один чи більше видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності на «виході» створюється продукт, що становить цінність для споживача [30]. А деякі науковці розглядають бізнес-процес як пов'язаний набір повторюваних дій (функцій), які перетворюють вхідний

матеріал і/або інформацію в кінцевий продукт (послугу) у відповідності із заздалегідь встановленими правилами.

При цьому у визначеннях враховують, що будь-який бізнес-процес має внутрішнього та зовнішнього споживача, хоча деякі науковці вважають, що критерієм виокремлення бізнес-процесів є наявність лише зовнішнього споживача, що дає можливість підприємству отримати економічну вигоду.

Таким чином, бізнес-процес є сукупністю послідовних пов'язаних бізнес-операцій, яким управляє, так званій, «власник» – (посадова особа, яка відповідальна за його хід і результати), використовуючи входи (сировину, матеріали, інформацію тощо), за допомогою ресурсів, які є у його розпорядженні (персоналу, устаткування, технології, інфраструктури) перетворює їх у виходи (готову продукцію, інформацію тощо.) – результати бізнес-процесу, які використовують споживачі.

Для управління бізнес-процесом «власник» повинен отримувати зворотню інформацію про хід його виконання та інформацію від споживачів (клієнтів) бізнес-процесу. Крім того, вищому керівництву підприємством повинна регулярно надходити звітність про хід протікання бізнес-процесу [27]. Бізнес-процес має постачальників і споживачів, з якими він взаємодіє. Ними можуть бути інші бізнес-процеси підприємства, фізичні і юридичні особи. Впровадження засад процесного управління базується на виокремленні та групуванні бізнес-процесів, які визначаються галузевою приналежністю суб'єкта господарювання (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

### **Класифікація бізнес-процесів підприємства**

<b>Ознака групування</b>	<b>Перелік бізнес-процесів</b>
За результативністю	Основні, обслуговуючі, управління, розвитку.
За споживачами	Зовнішні, внутрішні.
За деталізацією вивчення	Бізнес-процеси верхнього рівня, детальні бізнес-процеси, елементарні бізнес-процеси.
За варіантами ідентифікації	Наскрізні, функціональні.
За функціями управління	Планування діяльності, ведення діяльності, реєстрація фактів господарської діяльності, аналізування, контролювання та поліпшення.
За рівнем складності	Прості, складні.
За рівнем впливу на результати	Ключові, критичні.



Найбільш важливою є класифікація бізнес-процесів за результативністю, де виділяють наступні бізнес-процеси:

Основні – результатом яких є продукція та послуги, вони забезпечують отримання доходу підприємством та в ході реалізації таких бізнес-процесів формується споживна цінність продукції чи послуги. Прикладами основних бізнес-процесів є забезпечення ресурсами, різноманітні виробничі процеси та процеси контролю якості.

Обслуговуючі (забезпечуючі) - данні бізнес-процеси створюють необхідні умови для основних бізнес-процесів та забезпечують їх необхідними ресурсами. Прикладами обслуговуючих бізнес-процесів є постачання та розподіл атеріальних ресурсів, ремонт обладнання, інструментів та будівель, управління безпекою підприємства.

Бізнес-процеси управління – метою цих бізнес процесів є керування діяльності всього підприємства як бізнес-системи та окремих її процесів, вони забезпечують підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих бізнес-процесів. Прикладом бізнес-процесу управління можуть послугувати управління персоналом, управління відносинами з клієнтами та управління відносинами з постачальниками.

Бізнес-процеси розвитку (стратегічні) – метою даних бізнес-процесів є створення нових ланцюгів цінностей з новим рівнем показників, ці процеси забезпечують отримання підприємством прибутку в довгостроковій перспективі а також відповідають за реорганізацію або вдосконалення вже існуючих бізнес-процесів. Прикладом стратегічних бізнес процесів є розробка нової продукції, впровадження нових технологій, вдосконалення організації роботи працівників. Загалом дана класифікація дозволяє визначити пріоритетність бізнес-процесів, їх значення та місце в загальній моделі бізнес-системи, обрати шляхи розвитку, встановити цілі виконання процесів та здійснювати контроль результатів.

Елементарна схема бізнес-процесу може бути представлена наступною схемою (рис 1.1).

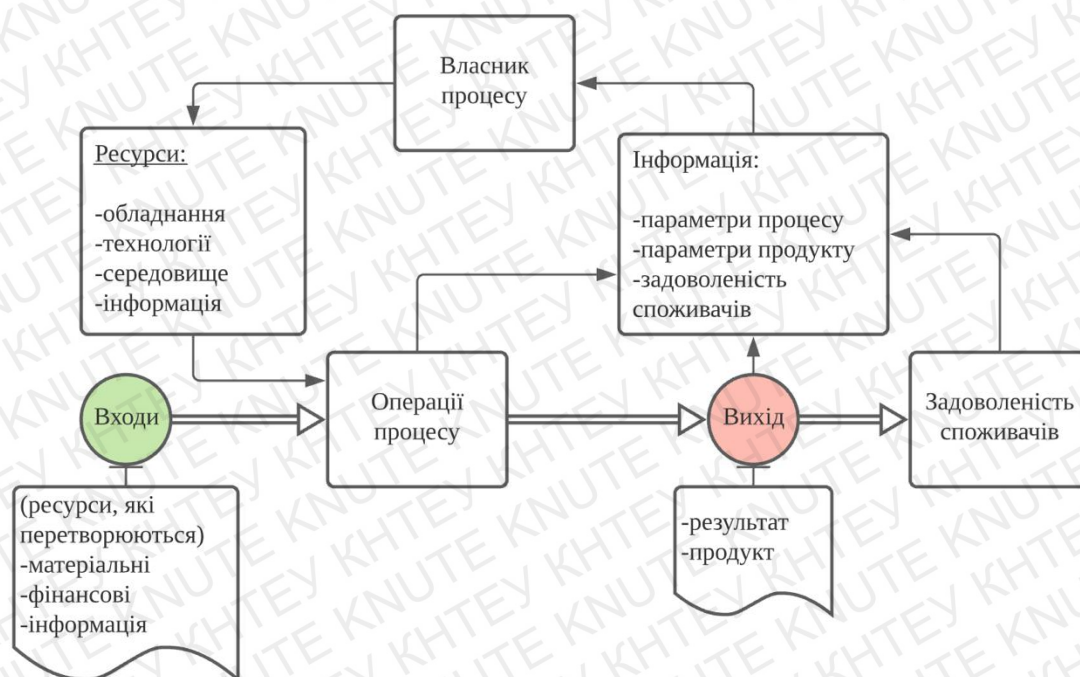


Рис.1.1 Елементарна схема бізнес-процесу

Якщо дослідити саму природу бізнес-процесів, то можна легко зрозуміти, що існує потреба в управлінні ними. Хоча деякі процеси є простими, і включають лише два-три етапи або завдання, є й інші, які набагато складніші, з кількома етапами, в яких беруть участь кілька виконавців або користувачів. Ці етапи також часто виконуються повторно й регулярно. Тому організації стимулюють пошук способів оптимізації та стандартизації цих процесів, і саме тут виникає потреба в управлінні бізнес-процесами (Business Process Management, BPM).

Під BPM розуміється концепція управління бізнес-процесом протягом усього його життєвого циклу, це перш за все метод, що заснований на ряді етапів і кроків, які ми здійснюємо задля того, щоб розглянути процес і зрозуміти як його поліпшити. Експерти дають різні визначення BPM, але вони містять загальні теми аналізу та моніторингу процесів з метою підвищення ефективності бізнесу.

Управління бізнес-процесами за допомогою концепції BPM передбачає проєктування, аналіз, моделювання та вимірювання цих процесів. Окрім очевидного, а саме вдосконалення бізнес-процесів для досягнення своїх цілей та

завдань, виникає логічне запитання, чому для бізнесу так важливо мати систему BPM? Відповідь на це питання може бути викладена у наступних пунктах:

1. BPM сприяє вдосконаленню та керуванню процесами, що забезпечують оптимізовані результати бізнесу, що призводить до зниження витрат, збільшення доходів і високого рівня задоволеності споживачів.
2. BPM дозволяє підприємствам узгоджувати свої процеси з потребами своїх клієнтів.
3. BPM допомагає приймати рішення з таких питань, як впровадження, вимірювання та моніторинг ресурсів організації.
4. BPM сприяє підтримці надійної системи управління фінансами компанії.
5. BPM дозволяє організації відстежувати свій прогрес у досягненні цілей.

Окрім того, варто глибше розглянути переваги, які організації можуть отримати від впровадження управління бізнес-процесами.

**Зростання доходу.** Зростання доходу потенційно означає збільшення чистого прибутку, заробленого компанією. BPM, як уже згадувалося раніше, допомагає узгодити бізнес-процеси та функції з потребами клієнтів. Це означає вищу задоволеність споживачів і покращення репутації компанії, що в загальному підсумку сприяє збільшенню доходу та, як наслідок, прибутку.

**Зниження витрат.** Іншою складовою збільшення прибутку є зниження витрат. Неефективність і марнотратство ресурсів – дві причини витрат організації – також можуть бути наслідком поганого планування та подальшого відстеження або моніторингу використання цих ресурсів. Ефективна система BPM надає засоби для відстеження ресурсів і надає керівництву попередження в тому випадку, якщо необхідно здійснити певні корективи для усунення цієї неефективності.

**Вища підзвітність.** BPM встановлює систему стримувань і противаг в організації, тому функції та відповідні обов'язки та відповідальність кожного відділу, кожного співробітника та кожного працівника чітко визначені. Це мінімізує (а може навіть і усунути) ризик збитків внаслідок людських помилок під час виконання відповідних завдань і діяльності, а також потенційні шахрайство та недбалість.

Покращена та підвищена продуктивність праці. На продуктивність праці впливають різні фактори, серед яких належне використання капіталу та ресурсів, управління людськими ресурсами та фізичні умови праці. Найкращі практики BPM впливають на ці аспекти або сфери бізнесу, забезпечуючи підвищення загальної продуктивності.

Підвищена надійність інформації. Наявність діючої та ефективної системи BPM може підвищити надійність сформованої ділової інформації, яка, у свою чергу, буде використовуватися керівництвом та іншими зацікавленими сторонами для прийняття рішень. Пошук та розповсюдження інформації також простіший, економить час і сили, які були б витрачені на їх пошук.

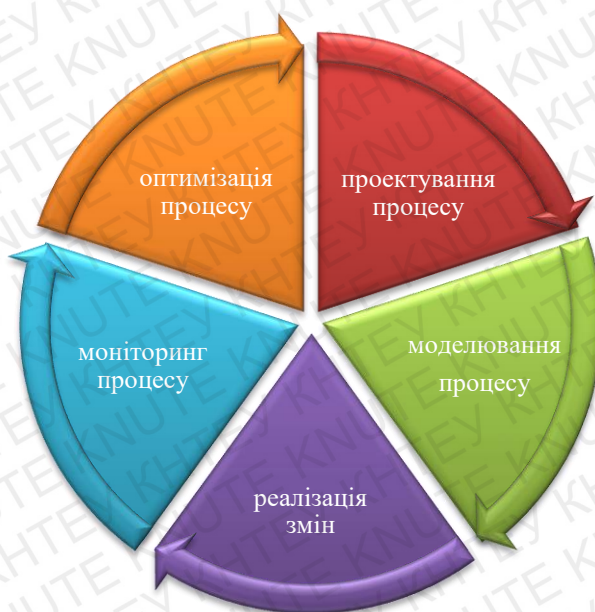
Спрощена та гарантована відповідність. Багато підприємств мимоволі стикаються з проблемами, пов'язаними з недотриманням нормативних актів і правил, накладених законодавством і промисловими стандартами. Наявність системи BPM дозволяє організації охоплювати всі свої бази та відстежувати свої права та зобов'язання. Очевидно, що проблеми з недотриманням норм можуть бути дорогими, не кажучи вже про інші юридичні наслідки, які можуть загрожувати навіть праву бізнесу на діяльність.

Більш жорсткі заходи безпеки. Ресурси, а також інформація, що належать компанії, будуть більш захищені від втрат, крадіжок і зловживань, оскільки заходи BPM також призначені для їх захисту. Належне документування та розповсюдження інформації гарантує, що вони не потраплять у чужі руки, особливо коли йдеться про інформацію конфіденційного характеру. Моніторинг дотримання норм також стежить за тим, щоб компанія та її працівники були захищені від можливостей судових процесів та інших юридичних наслідків.

BPM відповідає на наступні питання: як, де, коли, навіщо та як виконується робота, хто відповідає за її виконання. Основною відмінністю від інших способів управління є те, що результат діяльності оцінюється не за якістю виконання окремих функцій кожним із підрозділів організації, а за сукупним результатом, отриманим в ході виконання всіх функцій, по всьому ланцюжку створення цінності. Це досягається за рахунок скорочення витрат взаємодії між

функціональними підрозділами, завдяки правильній організації процесів. Таким чином, основною метою BPM є - підвищення ефективності системи управління.

При управлінні бізнес-процесами варто використовувати підхід Шухарда-Демінга – модель безперервного поліпшення процесів, або ж цикл PDCA – плануй (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act). Відповідно до даної моделі цикл управління бізнес-процесами складається з п'яти етапів, які є взаємопов'язаними: 1) визначення процесу; 2) аналіз процесу; 3) реалізація змін; 4) моніторинг процесу; 5) оптимізація процесу [22] (рис. 1.2).



*Рис. 1.2. Цикл управління бізнес-процесами*

Перший етап циклу управління бізнес-процесами – проєктування процесу. На етапі проєктування процесу, як вони є, документуються разом з процесами, які повинні бути. Створюється уявлення, наприклад, графік, щоб відобразити весь процес (процеси). На цьому етапі виконується моделювання процесу в початковому й в бажаному стані.

Другий етап циклу – моделювання процесу. Моделювання бізнес-процесів – це діяльність по розробці процесів підприємства, з метою синтезування та вдосконалення існуючих процесів. Такий синтез й аналіз процесу ґрунтуються на зіставленні з галузевими стандартами, передовою практикою та вимогами

споживачів. Ця діяльність, як правило, здійснюється бізнес-аналітиками, які мають намір підвищити ефективність і якість процесу.

На етапі аналізу бізнес-процесу деталізуються загальні й функціональні цілі проєкту згідно з стратегією, місією та метою компанії. У даному випадку слід зазначити, що цілі проєкту впливають з бізнес-цілей, визначених у рамках стратегії, місії та мети компанії. Таким чином, бізнес-цілі й контрольні завдання ведуть до цілей проєкту, процеси якого аналізуються на даному етапі. Діяльність по встановленню контрольних показників для проєкту може бути як внутрішньою, так і зовнішньою. Внутрішній порівняльний аналіз проводиться стратегічним бізнес-підрозділом і департаментами компанії в рамках конкретного проєкту. Для зовнішнього порівняльного аналізу потрібна згода партнерів.

Третій етап циклу – реалізація змін. На цьому етапі вносяться зміни й удосконалення. Після того, як бізнес-процес спроектований і розроблений, настає час впровадити його в реальне середовище, де він може бути використаний. Це стосується фактичного використання процесу безпосередніми споживачами.

Щоб реалізувати методологію BPM, викладену на етапах проєктування та моделювання життєвого циклу BPM, потрібно придбати або розробити програмне забезпечення для управління бізнес-процесами (Business Process Management Software, BPMS). Звичайно, реалізувати методологію можна вручну, однак, попри досягнення зацікавленості з боку керівництва й на те, що вона добре задокументована, вона як і раніше залишиться на папері й буде неефективною.

Четвертий етап циклу – моніторинг процесу. Після того, як процес впроваджений, потрібно періодично контролювати його ефективність. Вже запроваджений, реальний процес містить безліч інформації про себе, серед яких його ефективність, помилки, будь-які недоліки, які можуть зменшити його продуктивність або загальний час реалізації, можливості для підвищення ефективності всього процесу та/або окремих його циклів. Моніторинг процесу здійснюється за допомогою інструментів BPMS, які можна використовувати для сукупного збору даних і розуміння ефективності за допомогою метрик – середніх

показників, обсягів та інших ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI).

Останній, п'ятий етап циклу – оптимізація процесу. На цьому етапі здійснюється порівняння реально отриманих результатів по зміні процесу з бажаною моделлю («як повинно бути») і починається наступний цикл поліпшення. Оптимізація є завершальним кроком, хоча це не стільки крок, скільки частина безперервного процесу оптимізації між різними бізнес-процесами.

Не менш важливим аспектом управління бізнес процесами підприємства є коректна оцінка ефективності цього управління. Оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства – включає дев'ять етапів.

На першому етапі на початку звітного періоду встановлюються планові, а в кінці звітного періоду (період залежить від специфіки діяльності підприємства, цілей підприємства, вимог споживачів) визначаються фактичні значення за визначеними критеріями оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства.

На другому етапі визначаються вагові коефіцієнти критеріїв за кожним бізнес-процесом експертним шляхом (метод «нарад»).

На третьому етапі розраховуються відносні одиничні критерії бізнес-процесів відповідно до планових і фактичних значень критеріїв.

На четвертому етапі визначаються інтегральні показники ефективності бізнес-процесів підприємства методом зваженої суми оцінок критеріїв з урахуванням вагових коефіцієнтів і відносних одиничних критеріїв.

На п'ятому етапі визначається рівень результативності бізнес-процесу за модифікованою шкалою Е. Харрінгтона.

На шостому етапі проводиться ранжування бізнес-процесів за ступенем важливості методом аналізу ієрархій Т. Сааті для визначення вагових коефіцієнтів.

На сьомому етапі визначається результативність системи бізнес-процесів підприємства відповідно до показників результативності та вагових коефіцієнтів бізнес-процесів.

На восьмому етапі визначається рівень ефективності системи бізнес-процесів за шкалою Е. Харрінгтона.

На завершальному етапі оцінювання приймаються рішення з управління бізнес-процесів підприємства. Для цього розробляються заходи для поліпшення з подальшим контролем і аналізом виконання. Якщо показник ефективності бізнес-процесу потрапляє в інтервал (0,0–0,37) табл. 1.2, то відповідно до розробленої методики передбачено проведення бенчмаркінгу [14].

Таблиця 1.2

### Шкала рівнів ефективності бізнес-процесів

Числові інтервали	Рівень ефективності бізнес-процесу
0,8-1,0	Дуже високий рівень ефективності
0,63-0,8	Високий рівень ефективності
0,37-0,63	Середній рівень ефективності
0,2-0,37	Низький рівень ефективності
0,0-0,2	Дуже низький рівень ефективності

Залежно від рівня ефективності бізнес-процесу, можливі наступні варіанти закономірних проявів результативності. При незначних відхиленнях (0,8-1,0) результативність бізнес-процесу порушується на невелику величину від запланованої, це означає, що бізнес-процес досить тривалий час може ефективно функціонувати без застосування спеціальних заходів для усунення причини подібних відхилень. У випадках, якщо відбулося значне відхилення (0,0-0,37), необхідне прийняття відповідних заходів у вигляді розробки бізнес-процесів, коригувальних дій та інших заходів, спрямованих на відновлення необхідного рівня ефективності.

Також для оцінки ефективності управління визначають критерії на основі розрахунку ключових показників. При цьому, на кожному бізнес-процесі призначається людина, що несе відповідальність за досягнення ним встановлених планових значень кожного ключового показника ефективності (КРІ), який використовується для вимірювання ступеня досягнення поставленої підприємством стратегічної мети. Збалансована система показників дозволяє



підприємству визначити ключові області свого бізнесу і призначити відповідальних людей за ці області.

Таким чином, система КРІ розробляється для кожного центру фінансової відповідальності (ЦФО) і всього підприємства, практично повністю відповідає фінансовій структурі підприємства і має власну деревоподібну структуру.

При цьому комплекс показників ефективності кожного ЦФО в чому залежить від функцій, які виконує цей центр відповідальності, і його ролі в системі управління підприємством.

У табл. 1.3 представлена система ключових показників ефективності діяльності підприємства. Величина кожного з цих показників встановлюється з урахуванням оживлого розвитку сегмента ринку, на якому працює підприємство, і можливостей самого підприємства. Кожен показник можна деталізувати в залежності від специфіки діяльності підприємства. Для розрахунку показників найчастіше використовуються дані управлінського обліку і прийнятих бюджетних форм.

Таблиця 1.3

### Ключові показники ефективності підприємства

Вид ЦФО	Структурна одиниця	Ключові показники ефективності (КРІ)
Центр інвестицій	Апарат управління	<i>ROI</i> - рентабельність інвестицій (відношення чистого прибутку до інвестицій). <i>EVA</i> - економічна додана вартість. <i>ROA</i> - рентабельність активів (відношення прибутку до оподаткування до середньої величини активів). Частка управлінських витрат у виручці (відношення управлінських витрат до виручки). Рентабельність продажів (відношення прибутку до виручки від реалізації).
Центр прибутку	Підрозділи	Рентабельність виробництва. Рентабельність системи управління підрозділом.
Центр доходу	Підрозділ з реалізації обладнання	Виконання плану продажів в натуральному і вартісному вираженні за видами продукції, а також по підприємству в цілому. Розраховується як відношення фактичної виручки звітного періоду до планової.

Таким чином, аналіз розвитку концепції BPM показує, що дана концепція здатна дати єдине розуміння (уявлення) про хід розвитку управління бізнес-процесами, є актуальною та затребуваною, тому що має вагомe теоретичне й практичне значення, спирається на сегмент інформаційних технологій, які найбільш інтенсивно розвиваються – BPMS, що, у свою чергу, забезпечує їй найбільший потенціал у перспективах подальшого розвитку. Оскільки конкуренція постійно зростає, а час виходу на ринок скорочується, концепція BPM пропонує численні переваги й обмежені недоліки.

## РОЗДІЛ 2. ОПИС ТА ДІАГНОСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «ЛАН АГРОМІК»

### 2.1. Карта бізнес-процесів підприємства та ланцюг створення вартості

Основний вид діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» відповідно КВЕД: 46.61 «Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням». Юридична адреса ТОВ «ЛАН АГРОМІК»: 04209, місто Київ, вул. Героїв Дніпра, будинок 7 [21].

У табл. 2.1 представлена характеристика ТОВ «ЛАН АГРОМІК» станом на 31.12.2020 р.

*Таблиця 2.1*

#### Характеристика ТОВ «ЛАН АГРОМІК» станом на 31.12.2020 р.

<b>Повне найменування юридичної особи</b>	ТОВ «ЛАН АГРОМІК»
<b>Засновано</b>	15.01.2016 р.
<b>Дані про розмір статутного капіталу</b>	10 000,00 грн.
<b>Види діяльності відповідно до КВЕД</b>	Основний: 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарською технікою, обладнанням та запасними частинами. Інші: 46.39 Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. 46.69 Оптова торгівля іншою технікою та устаткуванням. 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами.
<b>Штат співробітників, осіб</b>	14
<b>Керівник</b>	Луньов Михайло Олександрович

Завдяки розвинутим діловим зв'язкам з фінансовим сектором і дослідженню тенденцій розвитку ринку ТОВ «ЛАН АГРОМІК» в змозі реалізовувати великі проєкти з оновлення та збільшення обсягу оптової торгівлі сільськогосподарськими машинами й устаткуванням в Україні. Організаційна структура ТОВ «ЛАН АГРОМІК» наведена на рис. 2.1.

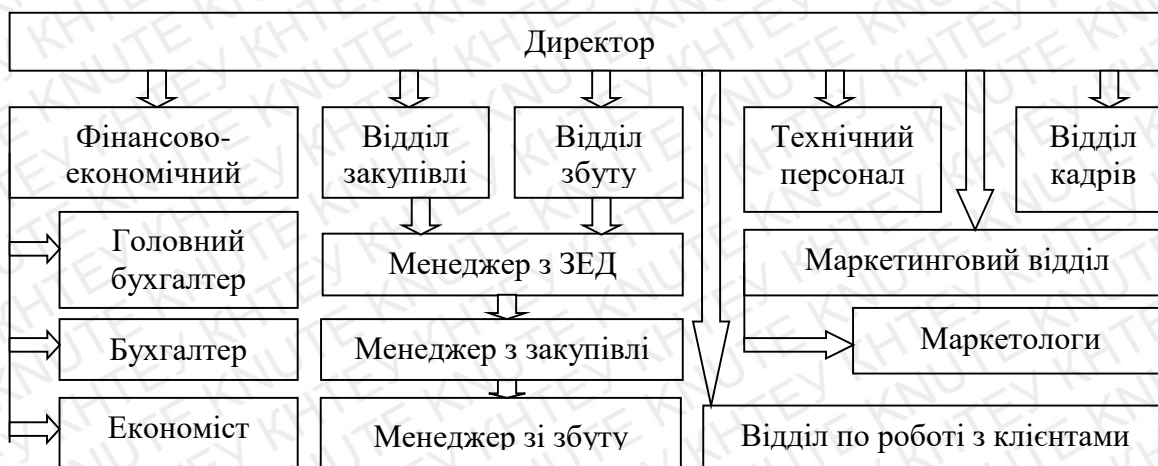


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ЛАН АГРОМІК»

Для ТОВ «ЛАН АГРОМІК» характерна дивізійна організаційна структура управління, яка базується на поділі управлінської праці. За її застосування відбуваються процеси децентралізації оперативних функцій управління, здійснюваних виробничими структурними ланками, і централізації загальнокорпоративних (стратегічні рішення, маркетингові дослідження, фінансова діяльність тощо) функцій, які зосереджуються у вищих ланках адміністрації інтегрованих підприємницьких структур.

В процесі дослідження проведено FinScore – скоринговий індекс фінансової стійкості компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl [31] на підставі 20 фінансових індикаторів, що комплексно відображають стан ліквідності, платоспроможності та ділової активності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» (рис. 2.2).

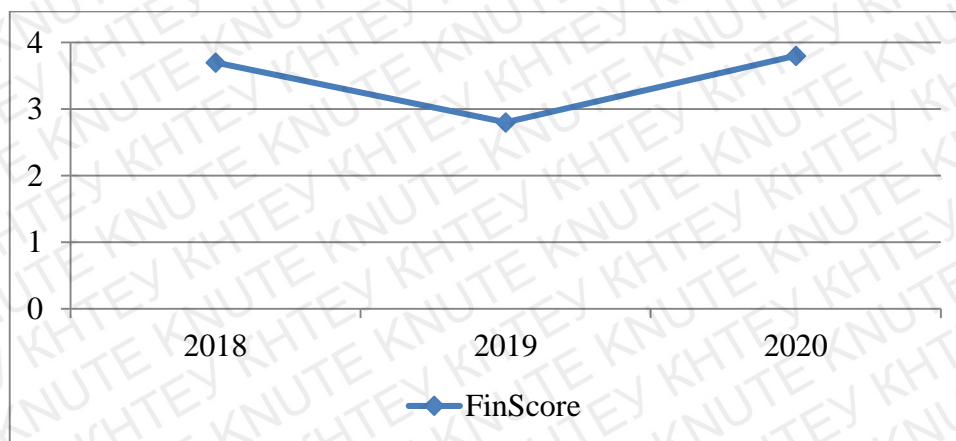
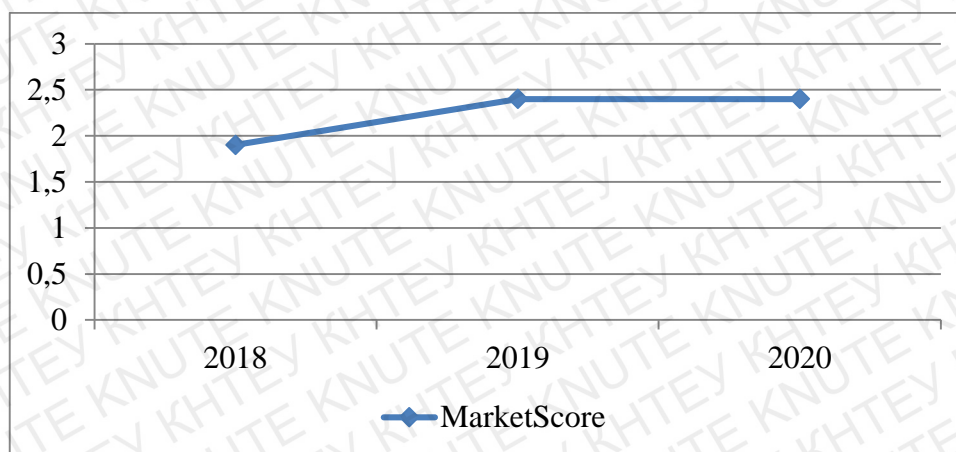


Рис. 2.2. Фінансовий скоринг для ТОВ «ЛАН АГРОМІК»

Відповідно до побудованого графіку скорингового індексу фінансової стійкості компанії, варто відзначити, що ТОВ «ЛАН АГРОМІК» має низьку ймовірність несприятливих фінансових наслідків та високий рівень фінансової стійкості.

Поряд із вище проведеним фінансовим скорингом доцільно провести ринковий скоринг (рис. 2.3). Система оцінки ринкової потужності та динамічності компанії шляхом переведення у бали (scores) попередньо обчислених економічних показників. Результат ринкового скорингу від YouControl – композитний індекс MarketScore. MarketScore – скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами.



*Рис. 2.3. Ринковий скоринг для ТОВ «ЛАН АГРОМІК»*

Відповідно до побудованого графіку скорингового індексу ринкової потужності компанії, варто відзначити, що ТОВ «ЛАН АГРОМІК» має ринкову потужність вище середнього рівня та достатні позиції на ринку.

Управління бізнес-процесами у компанії починається з розмежування процесів. На цьому етапі нам важливо описати спільне поле діяльності. Зрозуміти, які процеси існують у компанії та визначити, де закінчується один і починається інший. Перше, що необхідно зробити, – створити карту основних бізнес-процесів компанії.

Складання карти проходить в декілька етапів:

1. Визначення клієнтів компанії. На цьому етапі важливо визначити, хто є клієнтами компанії? Це може бути як конкретні люди, і організації і навіть цілі галузі. Немає необхідності докладно описувати портрет кожного клієнта, необхідно просто визначити групи споживачів. У досліджуваної компанії це: невеликі приватні фермерські господарства та великі агрокомпанії на території України.

2. Визначення продукції компанії. Найпростіше питання: що купують клієнти компанії? ТОВ «ЛАН АГРОМІК» займається реалізацією сільськогосподарських машин, комплектуючих для с/г техніки, вузли для с/г техніки, сільськогосподарське обладнання.

3. Визначення основних потреб клієнтів. Необхідно провести аналіз, які основні потреби або групи потреб продукту є у клієнтів. ТОВ «ЛАН АГРОМІК» займається реалізацією с/г техніки та обладнання. Відповідно, у клієнтів є певні потреби щодо наявності достатнього асортименту, який відповідає сучасним потребам покупців за технічними показниками та можливістю вирішувати сучасні завдання, кваліфікована допомога стосовно вибору необхідного обладнання. Але крім цього клієнт має потреби до нас як до постачальника. Такими вимогами буде умови та способи оплати та доставка. Таким чином, до вимог продукту необхідно додати вимоги клієнта до постачальника або до процесу поставки.

4. Тепер необхідно записати, які бізнес-процеси задовольняють потреби клієнта, виробляють продукт та створюють усю цінність нашого підприємства. Йти потрібно від потреб до продукту. Відповідність асортименту потребам наших клієнтів залежить від процесу дослідження ринку, а наявність достатнього асортименту від процесу закупівлі обладнання. Таким чином основний процес №1 – Дослідження ринку, №2 – Закупівля обладнання. Професійна допомога в підборі необхідного обладнання досягається за рахунок процесу продажу. Точність постачання залежить від процесу логістики. Основний процес №3 – логістика.

На карті основних процесів слід позначати лише основні зв'язки. Головне, щоб було зрозуміло, позначати зв'язки треба у порядку виконання основних бізнес-процесів.

5. Визначення внутрішніх товарів. На карті БП основні бізнес-процеси пов'язані між собою стрілками. Кожна стрілка означає якийсь продукт, який було вироблено одним процесом і передається іншому. Тим самим встановимо початкові межі основних бізнес-процесів. У нашому випадку в результаті дослідження ринку фахівці визначають і передають на закупівлю актуальні моделі обладнання. В свою чергу відділ закупівлі передає готову номенклатуру товарів у відділ продажу для реалізації клієнтам компанії.

6. Допоміжні процеси. Для визначення ключових допоміжні бізнес-процесів, необхідно дати відповідь на запитання: що потрібно, щоб основні бізнес-процеси працювали? На досліджуваному підприємстві допоміжними БП виступають: управління персоналом, системне забезпечення та підтримка інфраструктури підприємства.

7. Процеси управління. Управління на підприємстві, необхідно дати відповіді на прості питання: Чим ми керуємо? Що нам потрібно покращувати? Таким чином, складається 2 процеси управління: Управління якістю обслуговування та Документообіг та звітність.

На рис. 2.4 представлена готова карта бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК». Варто відзначити, що основними бізнес-процесами підприємства є: дослідження ринку, закупівля обладнання, продаж обладнання та логістика.

Карта основних бізнес-процесів дає змогу зрозуміти та відобразити:

1. Хто є клієнтом компанії;
2. Які продукти ми пропонуємо клієнтам;
3. Які вимоги клієнти висувають до продуктів компанії;
4. Де закінчується один основний процес і починається інший;
5. Які продукти є результатом основних процесів та які процеси використовують ці продукти далі.

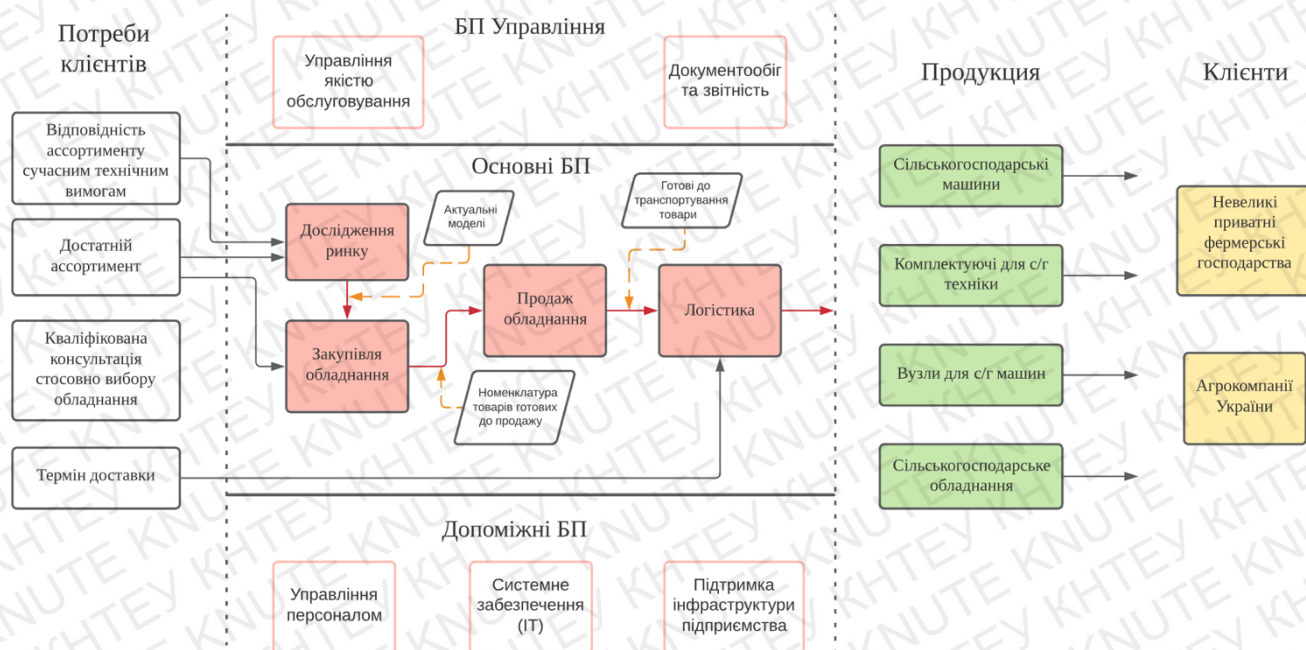


Рис. 2.4. Карта бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК»

Інакше кажучи, карта основних процесів дає можливість відобразити спрощену модель всього бізнесу. Технологія опису бізнес-процесу робить усі операції компанії прозорими та зрозумілими, дозволяє аналізувати операції та знаходити в них проблеми, що призводять до збоїв. Головне, що бізнес-процеси дозволяють розуміти взаємодію між розрізненими підрозділами: що, кому і навіщо вони передають чи приймають кожному етапі. Як наслідок, процесний підхід значно спрощує адаптацію нових співробітників та знижує залежність роботи компанії від людського чинника. Важливо, що процесна система полегшує управління операційними витратами.

Весь процес створення продукту називається «ланцюжок створення вартості». Мається на увазі цінність товару для клієнта. Саме основні бізнес-процеси створюють цінність продукту. Якщо процес не додає цінності до самого продукту – він або не потрібний, або допоміжний. Цінність товару клієнт визначає сам за простим правилом: якщо продукт задовольняє потреби та бажання клієнта – він має цінність. Якщо клієнту подобається те, що він отримує, це цінно. Якщо ж йому не подобається – цінність знижується. Важливо розуміти, що цінність полягає не тільки в самому продукті, а й у тому, як клієнт отримує продукт.



На рис. 2.5 представлена модель створення вартості на основі бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК».

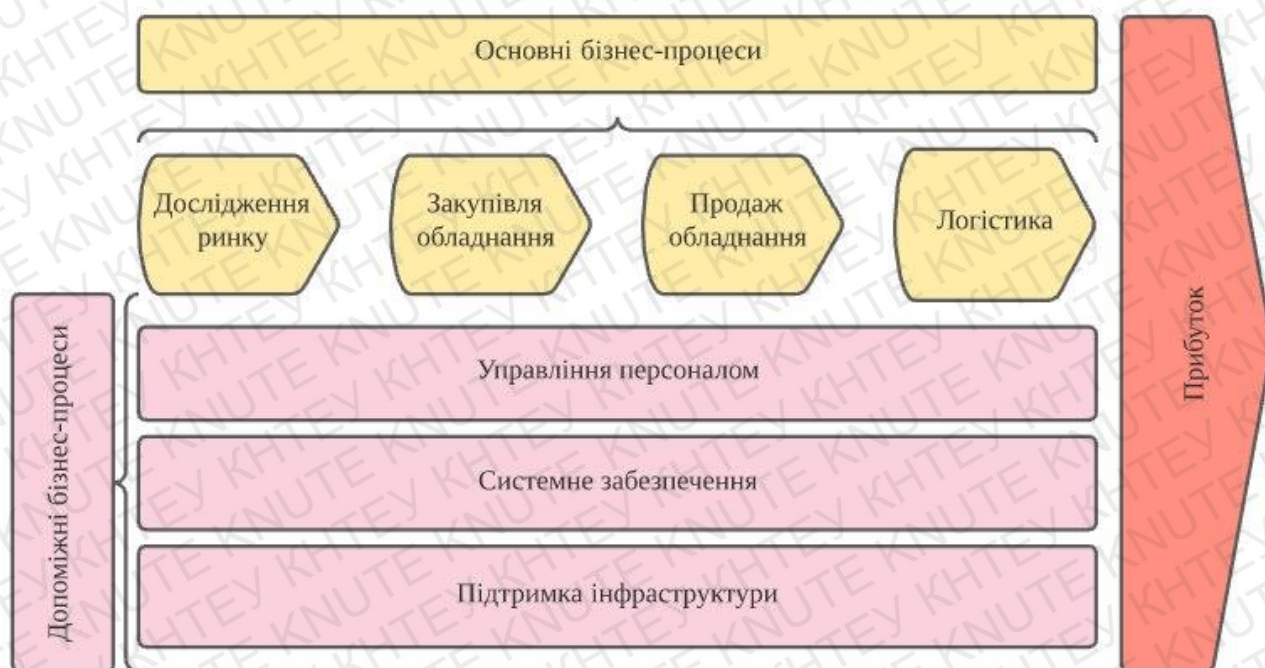


Рис. 2.5 Модель створення вартості ТОВ «ЛАН АГРОМІК».

Також в роботі було проаналізовано та представлено збалансовану систему показників для підприємства, що досліджується. Збалансована Система Показників (ЗСП, Balanced Scorecard, BSC), розроблена професорами Гарвардського університету Робертом Капланом та Девідом Нортоном є найбільш ефективною та широко використовуваною в усьому світі комерційними, державними, промисловими та некомерційними компаніями [31]. В її основі використовуються ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI). Збалансована Система Показників (ЗСП) забезпечує інтеграцію фінансових та не фінансових індикаторів з урахуванням причинно-наслідкових зв'язків між показниками та факторами в результаті, під впливом яких вони були сформовані. Це дозволяє здійснювати детальний моніторинг діяльності компанії в стратегічному аспекті, збільшувати оперативність та ефективність управлінських рішень, контролювати найбільш важливі показники ефективності (KPI). В табл. 2.2

зведено інформацію щодо збалансованої системи показників, що характеризують бізнес-процеси ТОВ «ЛАН АГРОМІК».

Таблиця 2.2

**Оцінка ключових показників ефективності формування та розвитку бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК»**

<b>Складова:</b>	<b>Цілі:</b>	<b>Показники:</b>	<b>Норми</b>	<b>2020</b>
Фінансова:	Збільшення прибутку Лідерство галузі по витратам Забезпечення темпів росту продаж	Чистий прибуток (в порівнянні з конкурентами)	22%	-13%
		Зниження витрат на 1 шт. продукції	20%	+1%
		Приріст продажів	15%	16%
Клієнти:	Підвищення задоволеності та лояльності клієнтів Збільшення долі ринку Збільшення числа задоволених клієнтів	Збільшення числа постійних клієнтів	25%	10%
		Динаміка росту числа нових клієнтів, %	15%	10%
		Зменшення кількості скарг	5%	3%
Бізнес-процеси:	Розвиток мережі дистрибуції	Збільшення кількості торговельних точок, присутність в кожному регіоні	Приріст 5% в рік	7%
		Динаміка росту аудиторії в регіонах		
	Розвиток регіональних ринків  Витрати на дослідження та розробки	Підвищення витрат на дослідження та розробку	Приріст 15% в рік	12%
			20%	10%
Персонал, навчання:	Наявність персоналу необхідної кваліфікації Підвищення рівня задоволеності співробітників Зменшення рівня плинності кадрів	Вища спеціальна освіта спеціалістів	80%	85%
		Індекс задоволеності співробітників	65%	60%
		Плинність кадрів	10%	10%

Оцінка ефективності формування та розвитку бізнес-процесів показала відхилення по ключовим показникам ефективності формування та розвитку бізнес-процесів, а саме зростання кількості претензій з боку споживачів, зниження кількості клієнтів тощо.

## 2.2. Опис основних бізнес-процесів підприємства

ТОВ «ЛАН АГРОМІК» функціонує на основі декількох основних бізнес-процесів, що зумовлюють ефективну реалізацію основних продуктів виробництва та підтримують масовість збуту продукції. Основним видом діяльності даного підприємства є оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням. Тому доцільним є використання функції бізнес-процесів, що передбачає перш за все роботу співробітників в реальному часі, в одній базі даних. Як правило, у будь-якому з процесів є мета, що визріває із завдань, і виконавці певних завдань. На підприємстві все взаємопов'язано, що дозволяє покращити загальну картину виробництва. Відтак, поки перший виконавець не виконає свою функцію, другий не може приступити до своєї.

Дослідивши алгоритми бізнес-процесів на підприємстві «ЛАН АГРОМІК», було виокремлено наступні основні бізнес-процеси: дослідження ринку, закупівля обладнання, продаж обладнання, логістика. На рис. 2.5 представлена карта основних бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК».

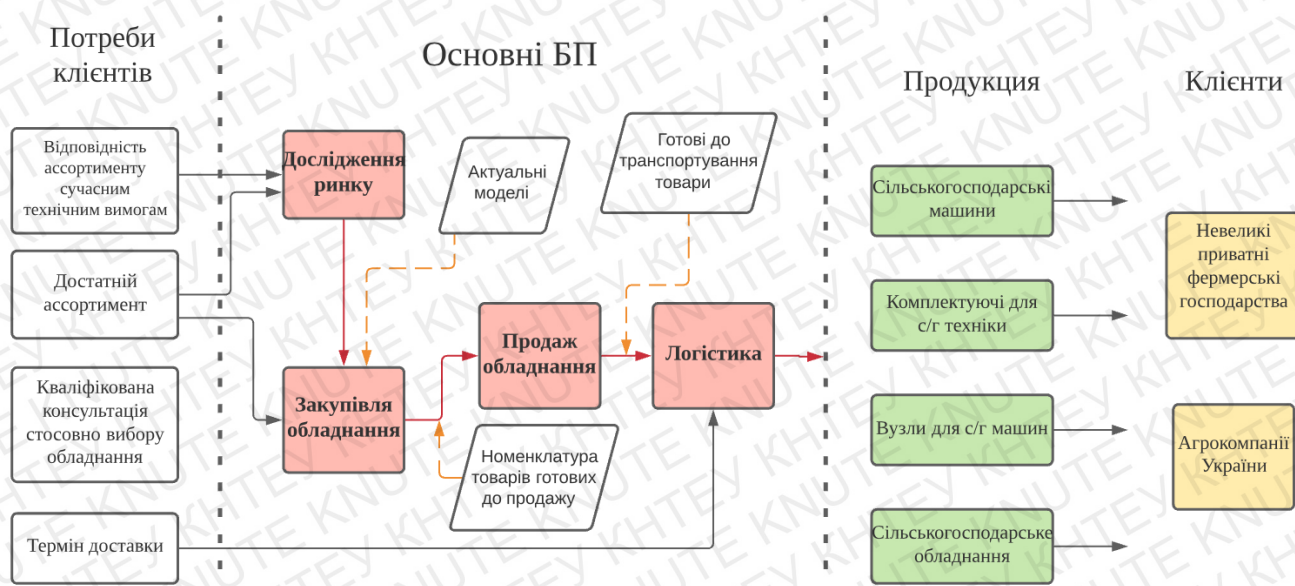


Рис. 2.5. Карта основних бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК»

Вся документація ведеться згідно із законодавством та завіряється на кожному етапі певних бізнес-процесів виробництва даного підприємства. Концепція основних бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК» ґрунтується на діагностиці всього, що відбувається всередині підприємства, досліджуванні зовнішніх процесів і на основі цього плануванні майбутнього. Головною задачею основних бізнес-процесів є підтримка внутрішньої стабільності підприємства в умовах постійно змінного зовнішнього середовища.

Для більш детального аналізу основних БП необхідно чітко описати їх та окреслити їх межі. З цією метою необхідно використати наступну інформацію:

- 1) Послідовність та зміст робіт, що виконуються кожним БП;
- 2) Мету, з якою виконується кожен БП, та його призначення;
- 3) Виходи БП – результати, які повинні бути отримані після виконання БП. Виходами виступають матеріальні (готова продукція) та нематеріальні об'єкти (вихідні документи, файли, повідомлення);
- 4) Входи БП – ресурс, необхідний для виконання бізнес-процесу;
- 5) Ресурси – інформація, фінанси, матеріали, персонал, обладнання, інфраструктура, середовище, програмне забезпечення, необхідні для виконання бізнес-процесу;
- 6) Власник БП – посадова особа чи колегіальний орган управління, який має у своєму розпорядженні ресурси, необхідні для виконання процесу, і несе відповідальність за результат процесу;
- 7) Постачальник – суб'єкт, що надає ресурси для виконання БП (відділ підприємства чи уповноважена особа);
- 8) Споживач – суб'єкт, що отримує результат БП. Споживач може бути внутрішнім або зовнішнім. Внутрішній споживач знаходиться в межах організації та в ході своєї діяльності використовує результати попереднього БП. Зовнішній споживач знаходиться за межами організації та споживає або використовує результати діяльності організації.

Таким чином, ресурси БП поділяються на об'єкти, над якими виконуються дії, та суб'єкти чи об'єкти, які виконують ці дії. До вхідних об'єктів, над якими в ході виконання БП виконуються дії, належать: об'єкти матеріального характеру, над якими в ході виконання процесу виконуються деякі операції, передбачені технологією виробництва і під впливом яких ці матеріальні об'єкти змінюють форму, наприклад виробничі матеріали перетворюються в готовий продукт, та об'єкти інформаційні характеру – документи, файли, потоки інформації. До об'єктів, що виконують дії, належать персонал організації, що виконує завдання процесу (учасники процесу), та обладнання, інфраструктура, середовище, програмне забезпечення (засоби реалізації).

Для опису БП дану інформацію треба формалізувати. Інформацію про БП. Включимо до паспорта БП такі пункти: найменування процесу, індекс, призначення процесу в організації; результати БП, виходи та виходи БП, власник БП, учасники процесу (персонал та засоби реалізації), споживач, постачальник, попередній та наступний за даним процесом БП. Зведемо дану інформацію про БП у паспорт. Таким чином, паспорт, що буде використано в даній роботі для опису БП, буде мати таку структуру (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

### Структура паспорта БП

Параметр		Значення
Найменування процесу		
Індекс		
Призначення		
Результати		
Виходи БП	матеріальні	
	інформаційні	
Входи БП	матеріальні	
	інформаційні	
Власник БП		
Учасники	персонал	
	засоби	
	реалізації	
Споживач		
Постачальник		
Попередній процес		
Наступний процес		

Формат цього паспорта універсальний для опису БП будь-якого призначення: основних, допоміжних, організаційних. Але при описі БП можуть залишатися незаповненими деякі поля цього паспорта. Наприклад, деякі процеси виконуються лише персоналом без участі техніки, тому поле «Засоби реалізації» залишиться незаповненим, деякі процеси не направлені на переробку матеріальних ресурсів у кінцевий продукт, а лише обробляють документи на їх основі, тому порожніми залишаться поле «Входи БП матеріальні» та «Виходи БП матеріальні». У деяких процесах не використовуються документи, відповідні поля паспортів залишатимуться незаповненими.

Тепер перейдемо до опису БП ТОВ «ЛАН АГРОМІК». Для більш детального аналізу основних БП розглянемо паспорти основних бізнес-процесів у діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК». Як було зазначено вище, основними БП досліджуваного підприємства є дослідження ринку, закупівля обладнання, продаж обладнання, логістика. Паспорт для процесу «Дослідження ринку» наведений у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Паспорт БП «Дослідження ринку»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Дослідження ринку
Індекс		1
Призначення		На основі дослідження ринку відбираються актуальні моделі обладнання та с/г техніки
Результати		Формування звіту про актуальні моделі обладнання та с/г техніки
Виходи БП	матеріальні	—
	інформаційні	Перелік актуальні моделі обладнання та с/г техніки та їх характеристик
Входи БП	матеріальні	—
	інформаційні	Заявка на закупівлю даних моделей
Власник БП		Відділ досліджень
Учасники	персонал	Керівник відділу досліджень
	засоби	Персональний комп'ютер, CRM-система
	реалізації	
Споживач		Відділ закупівель, менеджер із закупівель
Постачальник		CRM-система
Попередній процес		-
Наступний процес		Закупівля обладнання
Записи у ході виконання процесу		—

Паспорт для процесу «Закупівля обладнання» наведений у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Паспорт БП «Закупівля обладнання»

Параметр		Значення
Найменування процесу		<b>Закупівля обладнання</b>
Індекс		2
Призначення		На основі звіту про актуальні моделі обладнання та с/г техніку обираються постачальники, з якими буде укладено договір на постачання обладнання
Результати		Договори на постачання обладнання, готове до продажу обладнання передається на склад для реалізації
Виходи БП	матеріальні	Готове до продажу обладнання
	інформаційні	Договори на закупівлю обладнання
Входи БП	матеріальні	—
	інформаційні	Заявка на закупівлю актуальних моделей обладнання
Власник БП		Відділ закупівлі
Учасники	персонал	Керівник відділу закупівлі, менеджер із закупівлі, логіст, постачальник
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, CRM-система
Споживач		Відділ продажів
Постачальник		CRM-система
Попередній процес		Дослідження ринку
Наступний процес		Продаж обладнання

Після закупівлі обладнання відбуваються БП «Продажу» та БП «Логістика». Паспорти цих процесів наведені у табл. 2.6. та табл. 2.7.

Таблиця 2.6

## Паспорт БП «Продаж обладнання»

Параметр		Значення
Найменування процесу		<b>Продаж обладнання</b>
Індекс		3
Призначення		Обробка звернень (Lead) від клієнтів компанії та продаж обладнання
Результати		Договори на постачання обладнання клієнтам компанії, оброблена заявка клієнта передається до відділу логістики
Виходи БП	матеріальні	
	інформаційні	Договори на постачання обладнання, заявка на відвантаження обладнання клієнту
Входи БП	матеріальні	—
	інформаційні	Lead
Власник БП		Відділ продажу
Учасники	персонал	Керівник відділу продажу, менеджер з продажу, логіст
	засоби реалізації	Персональний комп'ютер, CRM-система
Споживач		Відділ логістики
Постачальник		CRM-система
Попередній процес		Закупівля обладнання
Наступний процес		Логістика

## Паспорт БП «Логістика»

Параметр		Значення
Найменування процесу		Логістика
Індекс		4
Призначення		На основі заявок на відвантаження обладнання клієнту формується логістичний маршрут доставок
Результати		Акт прийому-передачі обладнання
Виходи БП	матеріальні	Отримання клієнтом свого замовлення
	інформаційні	Логістичний маршрут доставок замовлень клієнтам
Входи БП	матеріальні	—
	інформаційні	Заявка на відвантаження обладнання клієнту
Власник БП		Відділ логістики
Учасники	персонал	Керівник відділу логістики, логіст, клієнт, водій
	засоби реалізації	Транспортний засіб, персональний комп'ютер, CRM-система
Споживач		Клієнт
Постачальник		CRM-система
Попередній процес		Продаж обладнання
Наступний процес		—

Через обмеження об'єму роботи більш детально розглянуто тільки один бізнес-процес досліджуваного підприємства, зокрема БП «Продаж обладнання». На рис. 2.6 подано схему цього бізнес-процесу ТОВ «ЛАН АГРОМІК» (AS-IS).



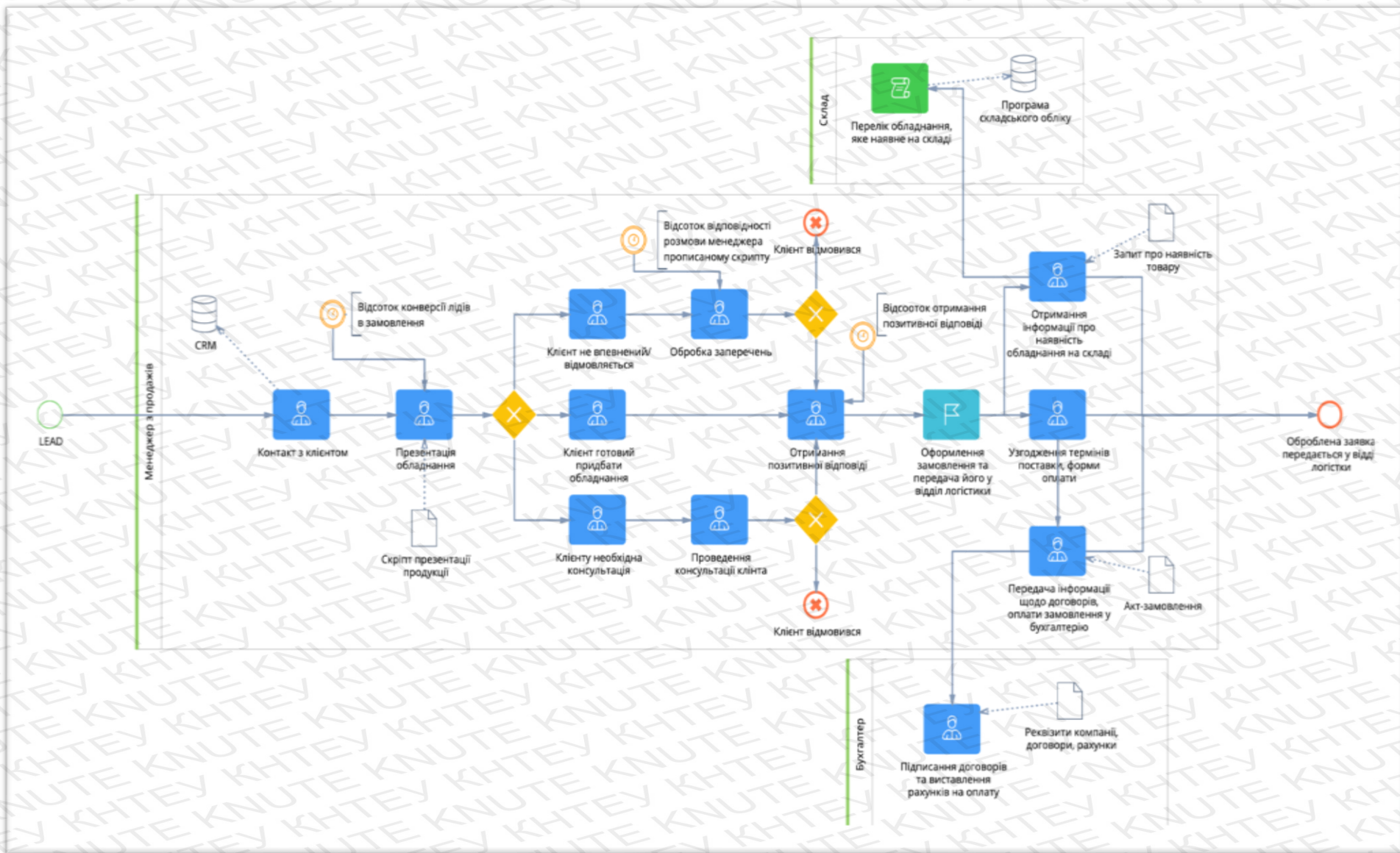


Рис. 2.6. Схема бізнес-процесу «Продаж обладнання» на ТОВ «ЛІАН АГРОМІК» (AS-IS) в нотації BPMN

Отже, ТОВ «ЛАН АГРОМІК» функціонує на основі декількох основних бізнес-процесів, що зумовлюють ефективну реалізацію основних продуктів. Дослідивши алгоритми бізнес-процесів на підприємстві «ЛАН АГРОМІК», було виокремлено наступні основні бізнес-процеси: дослідження ринку, закупівля обладнання, продаж обладнання, логістика. Для більш детального аналізу основних БП було здійснено опис БП за допомогою паспорта БП та здійснено моделювання БП «Продажу».

### 2.3. Аналіз основних бізнес-процесів підприємства за показниками ефективності

Існує система показників для аналізу БП але для використання даних методик необхідна інформація управлінського обліку. У зв'язку з відсутністю доступу до такої інформації, були розраховані комплексні показники управління ефективністю основними бізнес-процесами підприємства. За допомогою групування, складено аналітичний баланс ТОВ «ЛАН АГРОМІК» (табл. 2.8), (Додатки А-В).

Таблиця 2.8

#### Аналітичний баланс ТОВ «ЛАН АГРОМІК», 2018-2020 рр., тис. грн.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
<b>Активи</b>							
Необоротні активи	10,1	2,5	0	-7,6	-2,5	-75,25	-100,00
Оборотні активи	184,1	197,9	227,1	13,8	29,2	7,50	14,75
- запаси	113,6	61,2	80,4	-52,4	19,2	-46,13	31,37
- дебіторська заборгованість	17,6	60,2	60,9	42,6	0,7	242,05	1,16
- грошові кошти	50,2	74,2	80,6	24	6,4	47,81	8,63
- інші оборотні активи	2,7	2,3	5,2	-0,4	2,9	-14,81	126,09
<b>Всього активів</b>	<b>194,2</b>	<b>200,4</b>	<b>227,1</b>	<b>6,2</b>	<b>26,7</b>	<b>3,19</b>	<b>13,32</b>
<b>Пасиви</b>							
Власний капітал	172,5	194,9	221,1	22,4	26,2	12,99	13,44
Поточні зобов'язання	21,7	5,5	6	-16,2	0,5	-74,65	9,09
- кредиторська заборгованість	21,3	5,4	5,8	-15,9	0,4	-74,65	7,41
- інші поточні зобов'язання	0,4	0,1	0,2	-0,3	0,1	-75,00	100,00
<b>Всього пасивів</b>	<b>194,2</b>	<b>200,4</b>	<b>227,1</b>	<b>6,2</b>	<b>26,7</b>	<b>3,19</b>	<b>13,32</b>

Так, протягом 2018-2020 рр. відбулося зростання валюти балансу на 32,9 тис. грн або на 16,94%. Варто відзначити, що зростання валюти балансу було спричинено збільшенням величини оборотних активів на 43 тис. грн. або на 23,36% (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Динаміка оборотних та необоротних активів ТОВ «ЛАН АГРОМІК», 2018-2020 рр., тис. Грн

Упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо збільшення величини оборотних активів за рахунок зростання дебіторської заборгованості підприємства на 43,3 тис. грн. або на 246,02%, грошових коштів на 30,4 тис. грн. або на 60,56% та інших оборотних активів на 2,5 тис. грн або на 92,59%.

Матеріальною базою підприємницької діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» є необоротні активи. За 2018-2020 рр. відбулося скорочення необоротних активів підприємства на 10,1 тис. грн. Варто відзначити, що необоротні активи підприємства впливають на вдосконалення засобів праці, визначають потужність виробничого персоналу та сприяють підвищенню технічної оснащеності господарюючого суб'єкта. У структурі активів найбільша частка припадає на оборотні активи (рис. 2.8).

Аналізуючи дані рис. 2.5, можна відзначити, що на основі структури активів ТОВ «ЛАН АГРОМІК» протягом досліджуваного періоду найбільшу частку у

структурі активів займали оборотні активи – 94,8% у 2018 р., 98,75% у 2019 р. та 100% у 2020 р.

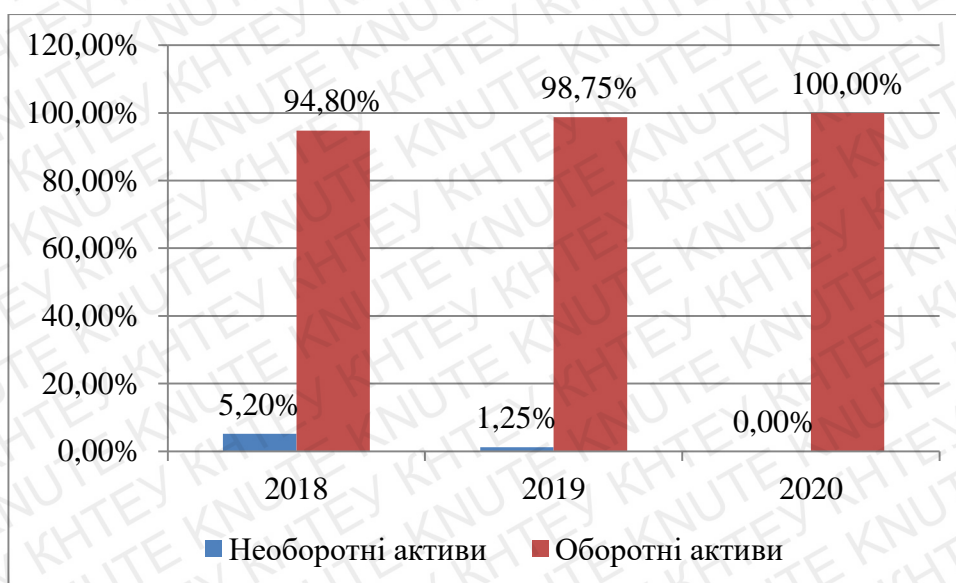


Рис. 2.8. Структура активів ТОВ «ЛАН АГРОМІК», 2018-2020 рр. , %

Упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо збільшення загального капіталу ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на 32,9 тис. грн. або на 16,94%, що сталося за рахунок збільшення власного капіталу на 48,6 тис. грн або на 28,17%. Натомість, за 2018-2020 рр. спостерігаємо скорочення поточних зобов'язань на 15,7 тис. грн. або на 72,35%. У 2020 р., порівняно з 2018 р., відбулося зменшення поточних зобов'язань ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на основі скорочення таких складових як: кредиторської заборгованості на 15,5 тис. грн. або на 72,77% та інших поточних зобов'язань на 0,2 тис. грн або на 50,00%.

Упродовж 2019-2020 рр. найбільша частка у структурі капіталу ТОВ «ЛАН АГРОМІК» припадає на власний капітал підприємства (88,83% у 2018 р., 97,26% у 2019 р. та 97,36% у 2020 р.). Це позитивна тенденція, адже наявність саме власного капіталу є одним з головних індикаторів кредитоспроможності підприємства, основою для визначення фінансової незалежності підприємства, його фінансової стійкості та стабільності.

Використовуючи фінансову звітність підприємства (Додатки А-В), проведемо дослідження особливостей формування фінансового результату ТОВ «ЛАН АГРОМІК» за 2018-2020 роки (табл. 2.9).

**Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЛАН АГРОМІК»  
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2222,8	1720,2	1926,9	-502,6	206,7	-22,61	12,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1848,3	1690,1	1891	-158,2	200,9	-8,56	11,89
<b>Валовий прибуток</b>	<b>374,5</b>	<b>30,1</b>	<b>35,9</b>	<b>-344,4</b>	<b>5,8</b>	<b>-91,96</b>	<b>19,27</b>
Інші операційні витрати	253	2,8	4	-250,2	1,2	-98,89	42,86
Інші витрати	4	0	0	-4	0	-100,00	x
Податок на прибуток	21,1	4,9	5,7	-16,2	0,8	-76,78	16,33
<b>Чистий прибуток</b>	<b>96,4</b>	<b>22,4</b>	<b>26,2</b>	<b>-74</b>	<b>3,8</b>	<b>-76,76</b>	<b>16,96</b>

Так, варто відзначити, що протягом 2018-2020 рр. на ТОВ «ЛАН АГРОМІК» відбулося зменшення чистого доходу від реалізації продукції на 295,9 тис. грн або на 13,21%, що сталося у зв'язку із скороченням доходу від реалізації товарів, робіт та послуг. Натомість, упродовж 2018-2020 рр. спостерігаємо збільшення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг) на 42,7 тис. грн або на 2,31%. Скорочення доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) вплинуло на зменшення валового прибутку на 338,6 тис. грн або на 90,41%. Варто відзначити, що позитивним моментом у діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» є додатній фінансовий результат підприємства до оподаткування. Чистий прибуток підприємства склав 96,4 тис. грн. у 2018 р., 22,4 тис. грн. у 2019 р. та 26,2 тис. грн. у 2020 р. Але, незважаючи на це, за 2018-2020 рр. спостерігаємо скорочення чистого прибутку підприємства на 70,2 тис. грн або на 72,82%.

Далі проведено аналіз коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2018 – 2020 рр. (додатки А-В):

Розрахунок показників ліквідності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» подано у табл. 2.10.

*Таблиця 2.10*

**Показники ліквідності для ТОВ «ЛАН АГРОМІК», 2018-2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2,313	13,491	13,433	11,178	-0,058	483,27	-0,43
Коефіцієнт проміжної ліквідності	3,249	24,855	24,45	21,606	-0,405	665,00	-1,63
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	8,484	35,982	37,85	27,498	1,868	324,12	5,19
Власний оборотний капітал	162,4	192,4	221,1	30	28,7	18,47	14,92

Так, протягом 2019-2020 рр. спостерігаємо скорочення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,058. Але упродовж досліджуваного періоду значення коефіцієнта достатнє. ТОВ «ЛАН АГРОМІК» має можливість негайно погасити свої борги, тому що малоімовірно, щоб всі кредитори підприємства одночасно пред'явили б йому свої вимоги.

За 2019-2020 рр. коефіцієнт проміжної ліквідності зменшився на 0,405. Підприємство упродовж 2019-2020 рр. спроможне погасити свої зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості. Упродовж 2018-2020 рр. значення коефіцієнта вважається достатнім, адже воно перевищує 0,6.

Протягом 2019-2020 рр. коефіцієнт загальної ліквідності збільшився на 1,868. Підприємство володіє значним обсягом вільних ресурсів, які сформувалися завдяки власним джерелам. З позиції кредиторів підприємства такий варіант формування оборотних коштів є найбільш прийнятним. Одночасно, з погляду менеджера, значне нагромадження запасів на підприємстві, відволікання коштів у дебіторську заборгованість може бути пов'язане з неефективним управлінням активами.

Також, варто відзначити, що власний оборотний капітал упродовж 2019-2020 рр. збільшився на 28,7 тис. грн., що вказує на наявність достатнього рівня оборотного капіталу, який необхідний ТОВ «ЛАН АГРОМІК» для підтримки його фінансової стійкості та рівноваги. Також ТОВ «ЛАН АГРОМІК» має змогу погасити свої короткострокові зобов'язання та має резерви для розширення діяльності.

Розрахунок показників ділової активності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» подано у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

## Показники ділової активності ТОВ «ЛАН АГРОМІК», 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Оборотність дебіторської заборгованості	246,978	45,995	32,008	-200,983	-13,987	-81,38	-30,41
Оборотність кредиторської заборгованості	18483	16901	12606,667	-1582	-4294,33	-8,56	-25,41
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	1	8	11	7	3	700,00	37,50
Оборотність постійних активів	440,158	273,048	1541,52	-167,11	1268,472	-37,97	464,56
Оборотність активів	15,676	8,719	9,015	-6,957	0,296	-44,38	3,39
Оборотність чистих активів	17,998	9,796	9,253	-8,202	-0,543	-45,57	-5,54
Оборотність товарно-матеріальних запасів	25,079	19,338	26,709	-5,741	7,371	-22,89	38,12
Період обороту товарно-матеріальних запасів, днів	15	19	14	4	-5	26,67	-26,32
Тривалість операційного циклу, днів	16	27	25	11	-2	68,75	-7,41
Тривалість фінансового циклу, днів	16	27	25	11	-2	68,75	-7,41

Варто відзначити, що коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості протягом 2019-2020 рр. зменшився на 13,987, що вплинуло на зростання середнього періоду погашення дебіторської заборгованості на 3 дні. Також протягом 2019-2020 рр. спостерігаємо скорочення оборотності кредиторської заборгованості на 4294,33. Позитивним моментом у діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» стало скорочення період обороту товарно-матеріальних запасів на 5 днів; тривалість операційного циклу скоротився на 2 дні; тривалість фінансового циклу зменшився на 2 дні.

Розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «ЛАН АГРОМІК» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Показники фінансової стійкості ТОВ «ЛАН АГРОМІК», 2018-2020 рр.**

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,888	0,973	0,974	0,085	0,001	9,57	0,10
Коефіцієнт фінансової залежності	1,126	1,028	1,027	-0,098	-0,001	-8,70	-0,10
Коефіцієнт заборгованості	0,112	0,027	0,026	-0,085	-0,001	-75,89	-3,70
Відношення заборгованості до власного капіталу	0,126	0,028	0,027	-0,098	-0,001	-77,78	-3,57

Протягом 2018-2020 рр. відбулося збільшення обсягу власного капіталу підприємства та власного капіталу, що вплинуло на позитивну динаміку коефіцієнта автономії. Упродовж 2019-2020 рр. коефіцієнт залежності підприємства, показника довгострокових кредитів до власного капіталу та коефіцієнта відношення заборгованості до власного капіталу підприємства



зменшилися. Показники рентабельності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» відображені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

## Показники рентабельності ТОВ «ЛАН АГРОМІК», 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Абсолютна зміна, тис. грн		Темп приросту, %	
				2019 / 2018	2020 / 2019	2019 / 2018	2020 / 2019
Рентабельність активів	67,983	11,353	12,257	-56,63	0,904	-83,30	7,96
Рентабельність власного капіталу	79,146	12,194	12,596	-66,952	0,402	-84,59	3,30
Рентабельність продажу	5,466	1,587	1,656	-3,879	0,069	-70,97	4,35
Рентабельність чистих активів	79,146	12,194	12,596	-66,952	0,402	-84,59	3,30
Рентабельність оборотних активів	88,848	14,293	15,012	-74,555	0,719	-83,91	5,03

За 2019-2020 рр. відбулося зростання рентабельності активів на 0,904%, що свідчить про задовільну систему управління активами ТОВ «ЛАН АГРОМІК». Також протягом 2019-2020 рр. спостерігаємо збільшення рентабельності власного капіталу на 0,402%, що свідчить про те, що протягом 2019-2020 рр. підприємство ефективно використовує власний капітал. Позитивним моментом у діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» стало зростання показника рентабельності чистих активів – це пов'язано із наявністю чистого прибутку на підприємстві.

Отже, результати аналізу основних фінансово-економічних показників та показників фінансового стану ТОВ «ЛАН АГРОМІК» свідчать про те, що підприємство є фінансово стійким, але незважаючи на це в діяльності організації є певні проблеми, пов'язані із наявністю непогашеної дебіторської та кредиторської заборгованості, збільшенням собівартості реалізованої продукції.

### **РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ТОВ «ЛАН АГРОМІК»**

З урахуванням аналітичної роботи проведеної у другому розділі роботи пропонується удосконалити схему БП продажу через запровадження формату інтернет-торгівлі (створення власного сайту) та надання сільськогосподарського обладнання у лізинг. З урахування даних пропозицій схема БП продажу буде мати наступний вигляд (рис 3.1).

Планування бізнес-процесів сприяє запобіганню понаднормативних і понадпланових витрат товарно-матеріальних цінностей і фінансових ресурсів як за окремими видами заходів, так і по підприємству загалом. Тому, слід відзначити, що проведення ефективного стратегічного планування сприятиме покращенню фінансового стану підприємства та зниженню ризику банкрутства. Слід відзначити, що тих бюджетів, які зараз складає ТОВ «ЛАН АГРОМІК» недостатньо для прийняття рішень про поліпшення фінансового стану. Тобто, перераховані бюджети не передбачають планування певного рівня фінансової стійкості. Тому, фінансовий відділ ТОВ «ЛАН АГРОМІК» повинен визначити, які фінансові показники варто прогнозувати і який прогнозово-нормативний рівень для цих показників встановити.

Комерційний успіх ТОВ «ЛАН АГРОМІК» залежить від бізнес-процесів розвитку підприємства на перспективу. Доцільно визначити п'ять найвагоміших бізнес-моделей планування господарської політики, які допоможуть досліджуваній компанії покращити свою діяльність:

- 1 рік: «Бізнес-процес ціноутворення» – задоволення споживчого попиту на основі використання системи знижок для потенційно привабливих клієнтів;
- 2 рік: «Бізнес-процес розвитку нового товару» – прогнозуємо збільшення асортименту продукції компанії та відповідно зростання обсягів збуту і частки ринку;

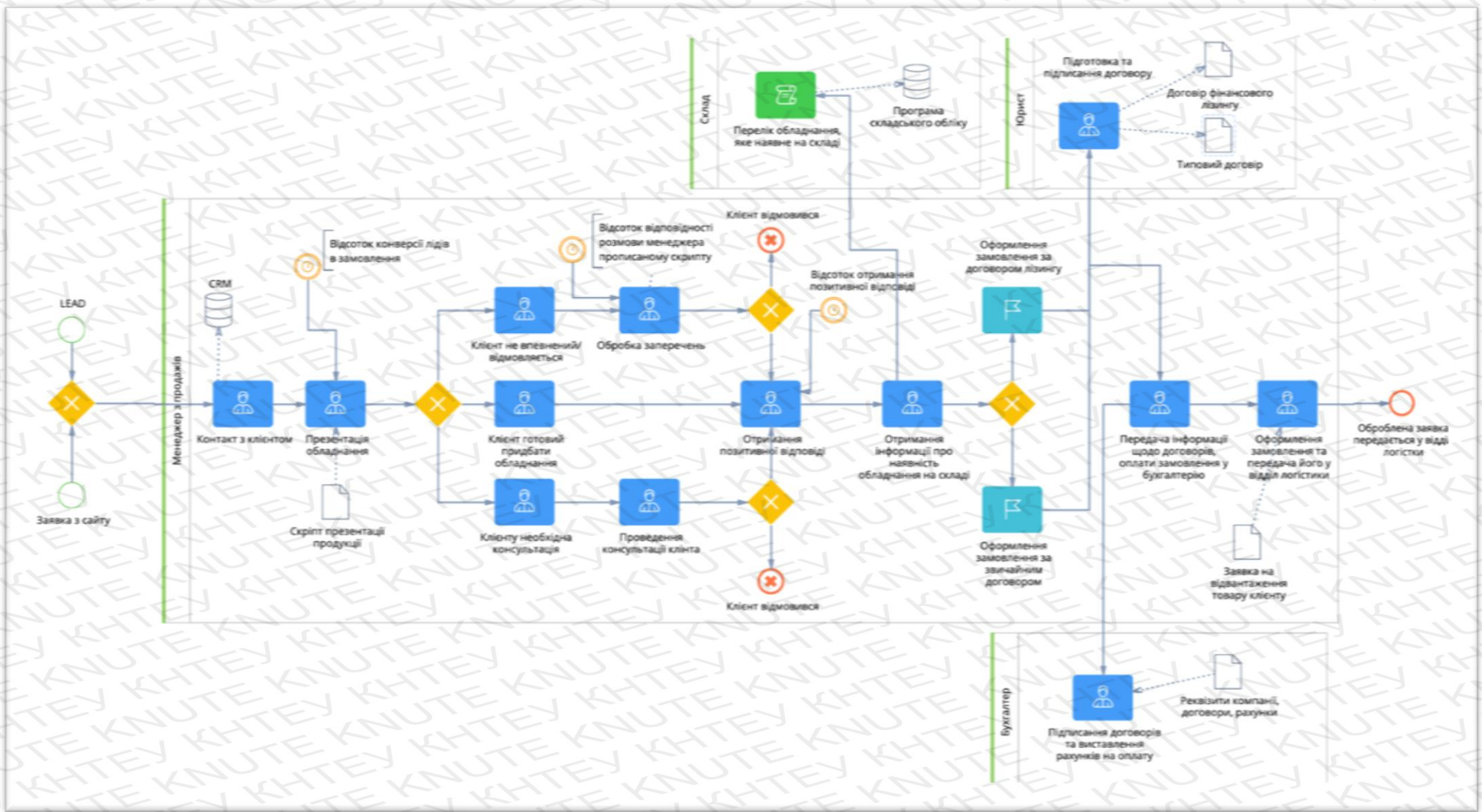


Рис. 3.1. Удосконалена схема бізнес-процесу «Продаж обладнання» ТОВ «ЛАН АГРОМІК» (ТО-ВЕ) в нотації BPMN

3 рік: «Бізнес-процес просування» – забезпечення стабільного економічного становища підприємства;

4 рік: «Бізнес-процес наступу» – передбачаємо вихід на нові ринки, розширення клієнтської бази за рахунок проведення ефективної виставкової діяльності;

5 рік: «Бізнес-процес побудови каналу розподілу» – дослідження основних конкурентних факторів та вивчення поведінки споживачів для забезпечення досягнення переваг над конкурентами та збереження частки ринку.

Головний стратегічний прогноз ТОВ «ЛАН АГРОМІК» – це довгострокове співробітництво, рішення бізнес-задач, оновлення структури компанії і розширення меж її діяльності. Основна концепція діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» – Підприємство, Технологія, Рішення – це гнучкий і відкритий підхід, що дозволяє ефективно управляти всіма елементами підприємства. Така бізнес-процес, а саме, робота з постійними замовниками, використання потенційних можливостей і накопичених знань і досвіду в інтеграції систем сприяє досягненню намічених цілей ТОВ «ЛАН АГРОМІК».

Система управління бізнес-процесами ТОВ «ЛАН АГРОМІК» має бути побудована таким чином, щоб забезпечити підприємству найкращі конкурентні позиції на ринку за найоптимальнішого розміру витрат. Необхідно навести ключові стимулюючої дії на збут в ТОВ «ЛАН АГРОМІК»:

- заохочення споживачів (розповсюдження компенсації, зниження цін, гарантії, продаж на певних умовах);
- заохочення ділових партнерів і торгових агентів (комерційні виставки і з'їзди, змагання комерційних представників і конкурси на кращу спеціальну рекламу).

Для ТОВ «ЛАН АГРОМІК» важливим є покращення механізму збуту обладнання, що напряду впливає на покращення фінансових результатів діяльності та відповідно позитивно впливає на розвиток підприємства. В зв'язку з цим пропонується розробка фірмового сайту компанії, через який будуть надходити заклази продаж сільськогосподарського обладнання.

Плануємо, що сайт компанії ТОВ «ЛАН АГРОМІК» буде доступний усім, хто користується інтернет-ресурсами та цікавиться продукцією компанії. На відміну, від звичайного магазину, який, на жаль, розмістити в кожному районі міста, в кожному обласному центрі непросто, сайт буде працювати цілодобово та усі бажаючі будуть мати змогу відправити запит на співпрацю цілодобово. А менеджери компаній допоможуть підібрати потрібну клієнту запчастину для сільськогосподарських машин.

Варто сказати, що на сайті ТОВ «ЛАН АГРОМІК» буде представлений асортимент запчастин до сільськогосподарських машин з фотографіями, схемами, описом, що дасть змогу відвідувачу сайту самому розібратися з запропонованими товарами і послугами. Також на сайті буде створено розділ питань-відповідей, які найчастіше цікавлять клієнтів, що значно спростить пошук потрібної запчастини або обладнання.

За допомогою сайту ТОВ «ЛАН АГРОМІК» завжди матиме змогу визначити, що найбільше цікавить відвідувачів, який товар викликає найбільший попит, що важливо зараз на ринку. Розрахуємо ефективність вище запропонованих заходів розвитку ТОВ «ЛАН АГРОМІК»:

І. Відкриття фірмового сайту із продажу сільськогосподарських запчастин. Маркетологи товариства вважають, що при умові відкриття сайту, фахівці зможуть продавати 12 одиниць продукції в день. Цей висновок вони зробили відштовхуючись від показників, які характеризують збалансованість асортименту зі споживчим попитом. Тобто, відкриття сайту буде сприяти збільшенню обсягу продажу та відповідно прибутків товариства. Доцільно прорахувати заплановані максимальні доходи:

Дохід за рік = (середня ціна продажу-середня ціна закупки) x 12 одиниць продукції в день x 247 робочих днів =  $(8280 - 7480) \times 12 \times 247 = 6\,044\,400$  грн. = 2371,2 тис. грн (без ПДВ).

Витрати ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на реалізацію проєкту по створенню сайту подано у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Кошторис витрат на створення сайту, тис. грн.**

<b>Найменування статті витрат</b>	<b>Сума</b>
Закупівля комп'ютерів та оргтехніки для організації 2-х робочих місць (робочі станції, внутрішній сервер, багатофункціональний пристрій)	40
Закупівля комплекту меблів	10
Монтаж локальної мережі та налагодження обладнання	3
Закупівля спеціалізованого сервера для інтернет-магазину та розміщення його на майданчику провайдера	15
Розробка сайту (вітрини та адміністративного інтерфейсу).	65
Короткострокова рекламна кампанія в Інтернеті	20
<b>Загалом</b>	<b>153</b>

Крім того, було розраховано постійні поза операційні витрати (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Постійні операційні витрати сайту по етапах реалізації проєкту, тис. грн.**

<b>Етап</b>	<b>Витрати на комун. Послуги</b>	<b>Амортизація</b>	<b>Матеріальні витрати</b>	<b>Заробітна плата та ЕСВ</b>		<b>Телеком унікаційні послуги</b>	<b>Рекламний бюджет</b>	<b>Разом</b>
				<b>Оклад</b>	<b>Премія</b>			
1-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
2-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
3-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
4-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
5-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
6-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
7-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
8-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
9-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
10-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
11-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
12-й міс.	15,0	1,25	1,5	18,0	4,8	10,0	20,0	70,55
1-й рік	180,0	15,0	18,5	216	57,6	120,0	240,0	846,6

Загальна вартість проєкту по відкриттю фірмового сайту у 1-й рік представлена у табл. 3.3. Планується, що даний проєкт буде реалізовано впродовж 12 місяців. У результаті реалізації проєкту передбачається фінансування проєкту за рахунок власних джерел.

Таблиця 3.3

### Загальна сума витрат на створення власного сайту (тис. грн.)

Статті витрат	Сума
Витрати на відкриття сайту	153
Постійні операційні витрати сайту	846,6
Загальна вартість проєкту	999,6

Це дозволяє визначити фінансовий результат ТОВ «ЛАН АГРОМІК» в результаті відкриття сайту:

$$\text{Прибуток} = \text{Дохід} - \text{Витрати} = 2371,2 \text{ тис. грн} - 999,6 \text{ тис. грн} = 1371,6 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, в результаті реалізації проєкту відкриття власного сайту планується, що ТОВ «ЛАН АГРОМІК» отримає прибуток в розмірі 1371,6 тис. грн.

Для оцінки ефективності розробленого інвестиційного проєкту розраховано NPV (чисту приведену вартість) в результаті відкриття власного сайту, використовуючи формулу (3.1) [9, с. 138]:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

$B_t$  – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку підприємства у періоді  $t$ ;

$C_t$  – величина витрат у періоді  $t$ ;

$n$  – кількість періодів;

$r$  – норма відсотка, або ставка дисконтування (чим меншою є  $r$ , тим більшою – цінність майбутніх вигод). Ставку дисконтування обираємо на рівні середньої ставки по депозитах (як доходність альтернативних вкладень) – 16%.

$$NPV = \frac{2371,2}{(1+0,16)^1} - \frac{999,6}{(1+0,16)^1} = 379,655 \text{ тис. грн}$$

Відповідно до розрахованого значення NPV, можна сказати, що реалізація проєкту по створенню власного сайту є доцільною, адже  $NPV > 0$ . Відкриття власного сайту дозволить підприємству отримати більший прибуток від розширення свого бізнесу.

Термін окупності проєкту по створенню власного сайту визначено з використанням формули (3.2) [9, с. 138]:

$$\text{Термін}_\text{окупності} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{B_t} \quad (3.2)$$

$$\text{Термін окупності} = \frac{999,6}{1371,6} = 0,7 \text{ років}$$

Отже, у результаті реалізації проєкту по створенню власного сайту, термін окупності дорівнює 7,5 місяців. Термін реалізації, який складає менше року є хорошим результатом для запропонованого проєкту.

II. Також було запропоновано використання лізингу як форми підвищення ефективності бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК». Варто відзначити, що під час збуту продукції, менеджером відділу збуту було проведено опитування задля визначення доцільності використання лізингу на підприємстві. За його результатами 30 % опитаних клієнтів ТОВ «ЛАН АГРОМІК» при купівлі сільськогосподарських машин надали б перевагу отриманню машини під лізинг. Тому пропонуємо підвищувати ефективність проведення збуту за рахунок використання лізингової угоди, зокрема угоди фінансового лізингу. Фінансовий лізинг також називають лізингом майна з повною окупністю або повною виплатою, так як протягом терміну угоди лізингодавець повертає всю вартість майна і отримує прибуток від лізингової операції.

В процесі дослідження визначено умови для ТОВ «ЛАН АГРОМІК», як лізингодавця у секторі надання сільськогосподарського обладнання у лізинг (табл. 3.4). Головною перевагою умов лізингу для клієнтів стає можливість використання нових високих технологій без значних додаткових капіталовкладень.



Таблиця 3.4

**Умови лізингу для ТОВ «ЛАН АГРОМІК» для продажу  
сільськогосподарського обладнання у лізинг**

<b>Умови лізингу</b>	<b>Значення</b>
Вартість предмету лізингу, грн. в т.ч. з ПДВ	180000
Авансовий платіж, %	30
Вартість лізингу, % річних	20
Строк лізингу, місяців	12
Тип графіка погашення	Погашення основного боргу рівним частинами
Залишкова ( викупна) вартість майна, %	10
Періодичність платежу	Щомісяця

Далі проведено розрахунок лізингових платежів, які сплачуватимуть клієнти ТОВ «ЛАН АГРОМІК» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Розрахунок лізингових платежів для лізингоотримувача**

<b>Місяць</b>	<b>Залишок основного боргу на початок періоду</b>	<b>Погашення основного боргу</b>	<b>Сума погашення відсотків</b>	<b>Загальний лізинговий платіж</b>
1	126000,00	9000,00	2100,00	11100,00
2	117000,00	9000,00	1950,00	10950,00
3	108000,00	9000,00	1800,00	10800,00
4	99000,00	9000,00	1650,00	10650,00
5	90000,00	9000,00	1500,00	10500,00
6	81000,00	9000,00	1350,00	10350,00
7	72000,00	9000,00	1200,00	10200,00
8	63000,00	9000,00	1050,00	10050,00
9	54000,00	9000,00	900,00	9900,00
10	45000,00	9000,00	750,00	9750,00
11	36000,00	9000,00	600,00	9600,00
12	27000,00	9000,00	450,00	9450,00
<b>Всього:</b>		<b>108000,00</b>	<b>15300,00</b>	<b>123300,00</b>

Чистий ефект, який отримає ТОВ «ЛАН АГРОМІК» як лізингодавець буде складати:

$$\text{Дохід} = \text{сума } \_ \text{лізингових } \_ \text{платежів} \times \text{кількість } \_ \text{лізингових } \_ \text{угод} \quad (3.3)$$

Відповідно до вище проведеного дослідження, планується продаж 30 % сільськогосподарського обладнання через використання лізингу. Під час розрахунків використовувались обсяги продажу обладнання, які відповідно склали у 2018 р. – 176 од.; у 2019 р. – 188 од.; у 2020 р. – 195 од.; Можна сказати, що протягом досліджуваного періоду величина показника поступово зростає – у 2020 році, порівняно з 2018 роком, показник зріс на 10,7 %.

Дослідивши ринок лізингових послуг, маркетологами закладається зростання значення показника обсягу продажу сільськогосподарського обладнання на рівні 12% на рік. Далі подано таблицю значень для показника обсягу продаж сільськогосподарського обладнання в ТОВ «ЛАН АГРОМІК» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Розрахунок значення показника обсягу продажу  
сільськогосподарського обладнання в ТОВ «ЛАН АГРОМІК»**

Період	Фактичний обсяг пробажу	Плановий обсяг продажу	Плановий обсяг продажу у результаті укладання лізингових угод
2018	176	-	-
2019	188	-	-
2020	195	-	-
2021	-	207	62
2022	-	219	66
2023	-	231	70

Відповідно до проведеного розрахунку прогнозованої моделі показника обсягу продаж сільськогосподарського обладнання в ТОВ «ЛАН АГРОМІК», можна сказати, що прогнозується зростання величини показника обсягу збуту – у 2023 році, порівняно з 2020 роком, відбудеться зростання показника на 18,2 %.

Розрахунок доходу ТОВ «ЛАН АГРОМІК» у результаті укладення лізингових угод:

$$\text{Дохід (2021)} = (180000 + 15300) * 62 = 12108600 \text{ грн}$$

$$\text{Дохід (2022)} = (180000 + 15300) * 66 = 12889800 \text{ грн}$$

$$\text{Дохід (2023)} = (180000 + 15300) * 70 = 13671000 \text{ грн}$$

Відповідно до розрахованих значень прогнозованого рівня доходів у результаті оптової торгівлі сільськогосподарським обладнанням через укладання лізингових угод, планується поступове зростання обсягів доходу, що є позитивним явищем у діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» у результаті проведення збутової політики.

Розрахунок прогнозованого обсягу витрат, які понесе ТОВ «ЛАН АГРОМІК» у результаті використання лізингу:

1. Витрати ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на придбання предмету лізингу становлять млн. грн:

$$\text{Витрати на придбання обладнання(2021)} = 144000 * 62 = 8928000 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на придбання обладнання(2021)} = 144000 * 66 = 9504000 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на придбання обладнання(2021)} = 144000 * 70 = 10080000 \text{ грн}$$

2. Витрати на оплату праці: у ТОВ «ЛАН АГРОМІК» необхідно залучити спеціаліста з укладання лізингових угод. Проведемо розрахунок прогнозованого фонду оплати праці спеціаліста відділу збуту, котрий є компетентним у секторі укладання лізингових угод:

$$\text{ФОП(2021)} = 18000 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} = 216000 \text{ грн}$$

$$\text{ФОП(2022)} = 20000 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} = 240000 \text{ грн}$$

$$\text{ФОП(2023)} = 21000 \text{ грн} * 12 \text{ місяців} = 252000 \text{ грн}$$

3. Транспортні витрати – становлять 1 % від вартості предмету лізингу:

$$\text{Транспортні витрати(2021)} = 180000 * 0,01 * 62 = 111600 \text{ грн}$$

$$\text{Транспортні витрати(2022)} = 180000 * 0,01 * 66 = 118800 \text{ грн}$$

$$\text{Транспортні витрати(2023)} = 180000 * 0,01 * 70 = 126000 \text{ грн}$$

4. Витрати на страхування втрат від невиконання зобов'язань за договорами лізингу – складають 1% від вартості предмету лізингу та 4% залучених коштів від засновника (кредитна лінія):

$$\text{Витрати на страхування(2021)} = 180000 * 0,05 * 62 = 558000 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на страхування(2022)} = 180000 * 0,05 * 66 = 594000 \text{ грн}$$

$$\text{Витрати на страхування(2023)} = 180000 * 0,05 * 70 = 630000 \text{ грн}$$

У табл. 3.7 проведено розрахунок прогнозованого рівня прибутку ТОВ «ЛАН АГРОМІК» у результаті використання лізингу:

Таблиця 3.7

**Розрахунок прибутковості оптової торгівлі сільськогосподарським  
обладнанням в ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на основі  
укладення лізингових угод (тис. грн.)**

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022
Доходи	12108600	12889800	13671000	781200	781200	6,45	6,06
Витрати	9813600	10456800	11088000	643200	631200	6,55	6,04
Прибуток	2295000	2433000	2583000	138000	150000	6,01	6,17

Відповідно до проведеного розрахунку прибутковості оптової торгівлі сільськогосподарським обладнанням на основі укладення лізингових угод, варто відзначити збільшення прибутку ТОВ «ЛАН АГРОМІК» у прогнозному періоді на 288 тис. грн. або на 11,48%.

Виходячи із проведених розрахунків, можна сказати, що збут сільськогосподарського обладнання на основі укладення лізингових угод в ТОВ «ЛАН АГРОМІК» є доцільними, адже поточна вартість майбутніх вигід більша, ніж витрати ТОВ «ЛАН АГРОМІК».

Отже, відповідно до вище проведених розрахунків, можна сказати, що запропоновані програми розвитку ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на основі відкриття інтернет-сайту та використання лізингових угод є ефективними та сприяють підвищенню прибутковості підприємства.

Окрім, вище запропонованих розрахунків, варто відзначити, що в управлінні збутом в умовах ринкової економіки недостатньо використовувати лише інструменти стратегічного менеджменту. Ринок вимагає маркетингового підходу до управління всіма сферами діяльності підприємства, у тому числі і збутом. У стратегічному управлінні персонал розглядається як джерело успіху підприємства,

тому збутовий персонал в ТОВ «ЛАН АГРОМІК» є одним з провідних факторів успіху підприємства в сфері збуту. Висока професійність збутового персоналу в ТОВ «ЛАН АГРОМІК», його уважне і ввічливе спілкування з покупцями також є важливою умовою реалізації намірів покупців і створення сприятливого психологічного клімату у процесі купівлі. Запропонована нами схема удосконалення роботи збутового персоналу в ТОВ «ЛАН АГРОМІК» відрізняється від існуючої організаційної структури підприємства, адже ТОВ «ЛАН АГРОМІК» повинне мати власну збутову команду (дистриб'юторів).

Система управління бізнес-процесами ТОВ «ЛАН АГРОМІК» повинна базуватися на таких постулатах:

- 1) Постулат 1: «Пропонуючи клієнтові лише один товар, ви задовольняєте його потреби на 10%, а запропонувавши йому комплекс товарів і послуг, ви отримуєте репутацію лідера на ринку продажу техніки для будівельних робіт».
- 2) Постулат 2: «Недостатньо заявити: ми – найкращі, треба це довести».
- 3) Постулат 3: «Зрозуміти потребу та виробити товар недостатньо, слід запропонувати його саме тим, кому це потрібно».

Для ТОВ «ЛАН АГРОМІК» необхідно застосовувати комбінований метод збуту, який передбачає поєднання прямого та непрямого методів. Тобто при реалізації товару досліджуване товариство може формувати власну збутову мережу, але не відмовлятися при цьому від послуг посередників і на певних ринках бути присутнім за допомогою агентів, представників, дистриб'юторів тощо.

На нашу думку, стратегічне маркетингове управління збутом в ТОВ «ЛАН АГРОМІК» – це багатоаспектний управлінський процес, який базується на концепції маркетингу і спрямований на забезпечення ефективного продажу у довгостроковій перспективі через задоволення потреб споживачів в умовах мінливості маркетингового середовища.

Таким чином, сучасні умови господарювання передбачають використання інтегрованого підходу до управління збутом, а саме поєднання інструментів стратегічного менеджменту і стратегічного маркетингу. З одного боку, управління збутом ґрунтується на інструментах стратегічного управління (елементи

управління збутом формуються на основі місії підприємства, стратегічних цілей підприємства, стратегії підприємства і засобах її реалізації), а з іншого – управління збутом слугує невід’ємним елементом стратегічного маркетингу (система управління бізнес-процесами формується на основі стратегічних цілей маркетингу, стратегії маркетингу і засобах її реалізації). Ринку товарів споживчого призначення України притаманна широта пропонування товарів, про що свідчить наявність великої кількості підприємств на ринку і високий попит. Тому, торгівельному підприємству ТОВ «ЛАН АГРОМІК», яке діє за таких умов, з метою забезпечення конкурентних переваг у сфері збуту доцільно проводити комплексні маркетингові дослідження за різними напрямками (дослідження маркетингового середовища загалом).

Ризик при застосуванні стратегії просування полягає в тому, що виробник стає залежним від посередників і втрачає реальний контроль над системою збуту. Але незважаючи на те, що застосування прямого маркетингу зменшує роль посередницьких організацій, обійтись без посередників можна лише взявши на себе всі збутові функції, що призведе до збільшення витрат, і не кожне підприємство може собі це дозволити. Порівнюючи два альтернативні варіанти підвищення ефективності бізнес-процесів в ТОВ «ЛАН АГРОМІК» – відкриття інтернет-сайту із продажу сільськогосподарських машин (І варіант) або укладення лізингових угод (ІІ варіант), варто зазначити, що обидва запропоновані проєкти є економічно вигідними. Але, слід сказати, що збут сільськогосподарського обладнання на основі укладення лізингових угод (ІІ варіант) є менш привабливішим для ТОВ «ЛАН АГРОМІК», ніж відкриття інтернет-сайту (І варіант), так як: у результаті впровадження І варіанту проєкту прогнозується отримання більшого доходу, ніж від реалізації 2-го варіанту, що супроводжується збільшенням прибутку ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на 1371,6 тис. грн; розрахований чистий приведений дохід за 1-м проєктом є більшим, ніж у результаті реалізації 2-го проєкту; разом з тим, у результаті реалізації 1-го проєкту підвищення ефективності збуту підприємства, ТОВ «ЛАН АГРОМІК» отримає у 5 раз більший прибуток, ніж в результаті прийняття до уваги 2-го проєкту. Таким чином, проаналізувавши наведені

інвестиційні проєкти за вказаними показниками, варто відзначити перевагу I альтернативного варіанту над 2-м варіантом.

Існування невизначеності при прийнятті управлінських фінансових рішень, а також ризиків, що пов'язаних із їх виконанням є об'єктивною проблемою формування адекватної системи виявлення, ідентифікації, оцінки та нейтралізації відповідних ризиків реалізації операційної, інвестиційної та фінансової діяльності суб'єкта господарювання – моделі управління ризиками. Для мінімізації можливих ризиків впливу на реалізацію заходів щодо розвитку ТОВ «ЛАН АГРОМІК» необхідно:

- проводити оцінку факторів, що здійснюють вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства;
- здійснювати моніторинг за ризиками, що присутні на досліджуваному підприємстві;
- по можливості провести страхування ризиків підприємства з метою мінімізації фінансових та інших втрат.

Отже, відповідно до вище проведених розрахунків, можна сказати, що запропоновані програми розвитку ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на основі відкриття інтернет-сайта із продажу сільськогосподарського обладнання та укладення лізингових угод для оптової торгівлі сільськогосподарського обладнання є ефективними та сприяють підвищенню ефективності управління бізнес-процесами підприємства. Зокрема, термін окупності проєкту по відкриттю інтернет-сайта складає 7 місяців, а поширення товарів підприємства шляхом укладання лізингових угод окупиться протягом 6 місяців, що свідчить про доволі ефективні заходи підвищення бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК».

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження варто зробити відповідні висновки:

Побудовано карту бізнес-процесів підприємства та ланцюг створення вартості. Основний вид діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК»: оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням. Варто відзначити, що керівництво ТОВ «ЛАН АГРОМІК» характеризується високою якістю, веде ефективну маркетингову та виробничу діяльність. Це підтверджується наступними показниками: зростання валюти балансу з 194,2 тис. грн у 2018 р. до 227,1 тис. грн у 2020 р.; показник чистої виручки від реалізації продукції упродовж 2019-2020 рр. збільшився на 206,7 тис. грн або на 12,02%; за 2019-2020 рр. відбулося збільшення валового прибутку підприємства на 5,8 тис. грн або на 19,27%.

Проведено опис основних бізнес-процесів підприємства. Основними компонентами системи основних бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК» за слабкими сигналами є засоби: збору та накопичення стратегічної інформації; комплексного оцінювання факторів впливу на підприємство; обчислення узагальненого інтегрального показника впливу на підприємство; виявлення слабких сигналів; класифікації слабких сигналів та формування управлінських рішень; прогнозування, аналіз та вибір управлінського рішення; формування управлінського рішення.

Проаналізовано основні бізнес-процеси підприємства за показниками ефективності. Результати аналізу фінансового стану ТОВ «ЛАН АГРОМІК» свідчать про те, що підприємство є фінансово стійке, але незважаючи на це в діяльності організації є певні проблеми, пов'язані із наявністю дебіторської та кредиторської заборгованості, збільшенням собівартості реалізованої продукції. Скорочення доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) вплинуло на зменшення валового прибутку на 338,6 тис. грн або на 90,41%. Варто відзначити, що позитивним моментом у діяльності ТОВ «ЛАН АГРОМІК» є додатній фінансовий результат підприємства до оподаткування. Чистий прибуток



підприємства склав 96,4 тис. грн. у 2018 р., 22,4 тис. грн. у 2019 р. та 26,2 тис. грн. у 2020 р. Але, незважаючи на це, за 2018-2020 рр. спостерігаємо скорочення чистого прибутку підприємства на 70,2 тис. грн або на 72,82%.

Визначено проєктні варіанти підвищення бізнес-процесів ТОВ «ЛАН АГРОМІК». Для досліджуваного підприємства важливим є покращення механізму збуту сільськогосподарського обладнання, що напряму впливає на покращення фінансових результатів діяльності та відповідно позитивно впливає на розвиток підприємства. В зв'язку з цим пропонується організація відкриття інтернет-сайта із продажу сільськогосподарського обладнання та запчастин. Поряд з розширенням діяльності підприємства запропоновано здійснити збут сільськогосподарського обладнання ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на основі укладення лізингових угод. Варто відзначити, що збут сільськогосподарського обладнання на основі укладення лізингових угод (II варіант) є менш ризикованим для ТОВ «ЛАН АГРОМІК», ніж відкриття інтернет-сайта (I варіант), так як: у результаті впровадження I варіанту проєкту прогнозується отримання більшого доходу, ніж від реалізації 2-го варіанту, що супроводжується збільшенням прибутку ТОВ «ЛАН АГРОМІК» на 1371,6 тис. грн; розрахований чистий приведений дохід за 1-м проєктом є більшим, ніж у результаті реалізації 2-го проєкту; разом з тим, у результаті реалізації 1-го проєкту підвищення ефективності збуту підприємства, ТОВ «ЛАН АГРОМІК» отримає у 5 раз більший прибуток, ніж в результаті прийняття до уваги 2-го проєкту.

Отже, перспективами подальших досліджень у цьому напрямку є розгляд аспектів, пов'язаних із: пошуком підходів до прогнозування й оптимізації результатів реалізації планів бізнес-процесів підприємства із урахуванням ступеня невизначеності зовнішнього середовища; виявленням особливостей взаємозв'язків між плануванням та іншими складовими процесу управління бізнес-процесами підприємства в умовах ринкових трансформацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безродна С. М. Управління якістю : навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2017. 174 с.
2. Бланк С., Дорф Б. Священна книга стартапера. Як збудувати успішну компанію. : Стів Бланк, Боб Дорф : Наш формат 2019. 512 с.
3. Бортник А.М. Моделивання бізнес-архітектури підприємства : 2020. №156. 119 с.
4. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління : Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. 2013. 78 с.
5. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів : навч. посібник : Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
6. Здобувач А. Бізнес-перспектива використання інформаційних технологій при реалізації ERP-проекту на підприємстві : Науковий вісник НЛТУ України. 2014. 344 с.
7. Калінеску Т. В. Формування збалансованої системи показників стратегічного управління підприємством : Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. 2008. 40 с.
8. Козенков Д. Е. Проектування бізнес-процесів як основа створення архітектури підприємства : Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. 2011. 126 с.
9. Криворучко О.М. Оперативне управління бізнес-процесами автотранспортних підприємств : Економіка транспортного комплексу. 2018. 75 с.
10. Маслянюк П. П., Майстренко О. С. Бізнес-інжиніринг організаційних систем : Наукові вісті НТУУ «КПІ». 2011. 69 с.
11. Мирошниченко Ю. В., Філіпова А. І. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес процесів підприємства : Бізнес-Інформ. 2012. 203 с.

12. Мокринська З. В. Особливості сучасних бізнес-моделей авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень : Економічний простір. Збірник наукових праць. 2009. 16 с.
13. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства : Бізнес Інформ. 2014. 295 с.
14. Ольшанський О. В. Підвищення результативності бізнес-процесів на підприємстві : Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. у 2 ч. Ч. 1. 2017. 245 с.
15. Онащенко Д.В. Сутність та зміст архітектури торговельних підприємств та підходів до її формування : Інвестиції: практика та досвід. 2021. 77 с.
16. Остервальдер А., Пінье І. Створюємо бізнес-модель. Новаторські ідеї для всіх і кожного : Наш формат. 2017. 288 с.
17. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с.
18. Пономаренко В. С. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х. : Вид. ХНЕУ, 2013. 244 с.
19. Сергеева О. В. Формування стратегічних змін підприємства на основі збалансованої системи показників. Торговля і ринок України : збірник наукових праць. 2011. 312 с.
20. Тішер Н. Управління бізнес-процесами на підприємстві : Матеріали міжнародної конференції. URL : [http://viem.edu.ua/konf\\_V4\\_1/art.php?id=0151](http://viem.edu.ua/konf_V4_1/art.php?id=0151)
21. ТОВ «ЛАН АГРОМІК»: Данні аналітичної системи ЮКонтрол. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/40218635/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40218635/)
22. Управління бізнес процесами (Business Process Management). URL: <https://biznesua.com.ua/upravlinnya-biznes-protsesami-business-process-management/> (дата звернення: 18.04.2021).
23. Черчик Л. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент управління стратегічними змінами. Збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. 2013. 233 с.

24. Чорнобай Л. І. Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : збірник наукових праць. Відповідальний редактор О. Є. Кузьмін. Л.: Видавництво Львівської політехніки, 2013. 125 с.
25. Чорнобай, Л.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель : Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. 171 с.
26. Чухрай Н. І. Бізнес-модель як джерело інноваційного зростання. Управлінські інновації. 2012. 21 с.
27. Янковий О. Г., Грінченко Р. В. Використання бізнес-моделей як елементів бізнес-інжинірингу підприємств. Бізнес Інформ. 2018. 70 с.
28. Studio Creatio. Мультифункціональний дизайнер процесів URL: <https://academy.terrasoft.ua/documents/studio-free/user-guide/studio-creatio-free-edition>.
29. DSTU ISO 9001:2015 (2015), Quality management systems. Requirements URL : <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>
30. ISO. The ISO 9000:2000 guidance modules – Guidance on the Terminology used in ISO 9001:2000 URL :<http://www.iso.org/>.
31. Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996) The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: HBS Press. P.304.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2018	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛАН АГРОМІК»	за ЄДРПОУ	40218635		
Територія вулиця ГЕРОІВ ДНІПРА, буд. 7, ОБОЛОНСЬКИЙ р-н, м. КИІВ, 04209	за КОАТУУ	8038000000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Сітова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням	за КВЕД	46.61		
Середня кількість працівників, осіб 3				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ГЕРОІВ ДНІПРА, буд. 7, ОБОЛОНСЬКИЙ р-н, м. КИІВ, 04209		0952381833		

**1.Баланс на 31 грудня 2017 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	10,1
первісна вартість	1011	-	15,1
знос	1012	( - )	( 5,0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>-</b>	<b>10,1</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	33,8	113,6
у тому числі готова продукція	1103	33,8	113,6
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3,0	15,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6,0	2,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1,3	0,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	43,1	50,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	2,2	2,7
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>89,4</b>	<b>184,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>89,4</b>	<b>194,2</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	66,1	162,5
Неоплачений капітал	1425	( 5,0 )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>71,1</b>	<b>172,5</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	-	0,2
розрахунками з бюджетом	1620	14,5	21,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	14,5	21,1
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	3,4	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,4	0,4
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>18,3</b>	<b>21,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>89,4</b>	<b>194,2</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за **Рік 2017**

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 222,8	840,3
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>2 222,8</b>	<b>840,3</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 848,3 )	( 756,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 253,0 )	( 3,2 )
Інші витрати	2270	( 4,0 )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 2 105,3 )</b>	<b>( 759,7 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	117,5	80,6
Податок на прибуток	2300	( 21,1 )	( 14,5 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>96,4</b>	<b>66,1</b>

Керівник

(підпис)

ЛУНЬОВ МИХАЙЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1  
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25  
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва"

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
**суб'єкта малого підприємництва**

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди	
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛАН АГРОМІК»</b>	за ЄДРПОУ	2019	01   01
Територія <u>вулиця ГЕРОІВ ДНІПРА, буд. 7, ОБОЛОНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 04209</u>	за КОАТУУ	40218635	
Організаційно-правова форма господарювання <u>Товариство з обмеженою відповідальністю</u>	за КОПФГ	8038000000	
Вид економічної діяльності <u>Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням</u>	за КВЕД	240	
Середня кількість працівників, осіб <u>2</u>		46.61	
Одиниця виміру: <u>тис. грн. з одним десятковим знаком</u>			
Адреса, телефон <u>вулиця ГЕРОІВ ДНІПРА, буд. 7, ОБОЛОНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 04209</u>		0952381833	

**1.Баланс на 31 грудня 2018 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	10,1	2,5
первісна вартість	1011	15,1	15,1
знос	1012	( 5,0 )	( 12,6 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10,1</b>	<b>2,5</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	113,6	61,2
у тому числі готова продукція	1103	113,6	61,2
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	15,0	59,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2,0	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,6	0,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	50,2	74,2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	2,7	2,3
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>184,1</b>	<b>197,9</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>194,2</b>	<b>200,4</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10,0	10,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	162,5	184,9
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>172,5</b>	<b>194,9</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	0,2	-
розрахунками з бюджетом	1620	21,1	5,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	21,1	4,8
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	0,4	0,1
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>21,7</b>	<b>5,5</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>194,2</b>	<b>200,4</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за Рік 2018

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м	Код за ДКУД
		1801007	1801007
1	2	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 720,2	2 222,8
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>1 720,2</b>	<b>2 222,8</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 1 690,1 )	( 1 848,3 )
Інші операційні витрати	2180	( 2,8 )	( 253,0 )
Інші витрати	2270	( - )	( 4,0 )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 1 692,9 )</b>	<b>( 2 105,3 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	27,3	117,5
Податок на прибуток	2300	( 4,9 )	( 21,1 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>22,4</b>	<b>96,4</b>

Керівник

(підпис)

ЛУНЬОВ МИХАЙЛО ОЛЕКСАНДРОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)



Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 5 розділу I)

## Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2020	01	01
<b>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЛАН АГРОМІК»</b>	за ЄДРПОУ	40218635		
Територія вулиця ГЕРОІВ ДНІПРА, буд. 7, ОБОЛОНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 04209	за КОАТУУ	8038000000		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням	за КВЕД	46.61		
Середня кількість працівників, осіб 2				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця ГЕРОІВ ДНІПРА, буд. 7, ОБОЛОНСЬКИЙ р-н, м. КИЇВ, 04209				0952381833

## I. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	( - )	( - )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	2,5	-
первісна вартість	1011	15,1	15,1
знос	1012	( 12,6 )	( 15,1 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>2,5</b>	<b>-</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	61,2	80,4
у тому числі готова продукція	1103	61,2	80,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	59,8	60,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0,4	0,3
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	74,2	80,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	2,3	5,2
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>197,9</b>	<b>227,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>200,4</b>	<b>227,1</b>