

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

МОДЕЛЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ ОПТОВОЇ ТОРГІВЛІ

за матеріалами ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ», м. Київ

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

Голод Анни
Миколаївни

Науковий керівник –
канд. екон. наук, доцент

Гейдор Алла
Петрівна

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

Блакита Ганна
Владиславівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ ТА РОЗРОБКИ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА МЕРЕЖІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «Є-ТРЕЙД АВТОМАТИЗАЦІЯ КИЇВ» ЗА МОДЕЛЛЮ “AS IS”.....	17
2.1. Опис мережі бізнес-процесів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».....	17
2.2. Регламентация основних бізнес-процесів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».....	27
2.3. Оцінювання ефективності основних бізнес-процесів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».....	37
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «Є-ТРЕЙД АВТОМАТИЗАЦІЯ КИЇВ» ЗА МОДЕЛЛЮ “TO BE”.....	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах соціально-економічного розвитку та переходу світової економіки до інформаційного укладу, індустрії 4.0 та прискорення інформатизації і діджиталізації для досягнення оперативних і стратегічних цілей розвитку торговельного підприємства необхідно створити систему управління основними бізнес-процесами та забезпечити їх ефективність.

Для торговельного підприємства, яке здійснює свою діяльність шляхом взаємодії з великою кількістю покупців і постачальників, автоматизація та управління основними бізнес-процесами є основою забезпечення його розвитку й обумовлює успіх на ринку. Розвиток торговельного підприємства залежить від використання інформаційних ресурсів, які має підприємство, зокрема автоматизованих систем управління бізнес-процесами та обумовлює результативність реалізації не тільки його поточних завдань, а й стратегічних цілей розвитку, що реалізуються через створення нових підходів до інформаційного забезпечення усієї діяльності.

Питаннями розробки методології і методики розробки і управління основними бізнес-процесами присвячені роботи як закордонних вчених-економістів – С. Андерсона, В. Апопія, М. Велмуруган, Г., Кокинс, М. Хаммер, Дж. Чампи, так і вітчизняних дослідників – І. Копич, О. Нестуля, В. Панченко, М. Портер, М. Рогоза, А. Роскладка. Вагомий внесок у дослідження теоретичних та практичних основ моделювання бізнес-процесів зробили такі вітчизняні вчені, як М. Балабан, М. Безпарточний, С. Левицький, І. Міщук.

Водночас, подальшого дослідження потребують удосконалення основних бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі, залишаються питання дослідження особливостей розробки основних бізнес-процесів відповідно до провідних стандартів.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ та формування практичних рекомендацій щодо особливостей моделювання та розробки основних бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі.

Поставлена мета зумовлює необхідність вирішення наступних *завдань*:

- вивчити зміст моделювання та розробки основних бізнес-процесів торгівельного підприємства;
- проаналізувати основні техніко-економічні показники ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ»;
- проаналізувати майно підприємства та джерела його формування;
- охарактеризувати основні бізнес-процеси підприємства;
- оцінити ефективність основних бізнес-процесів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ»;
- розробити удосконалені бізнес-процеси ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є основні бізнес-процеси підприємства оптової торгівлі.

Предметом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є теоретичні засади та практичні аспекти моделювання та розробки основних бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі.

Емпіричною базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю "Є-ТРЕЙД АВТОМАТИЗАЦІЯ КИЇВ", яке зареєстровано за адресою: 04053 , Україна, місто Київ, вул. Січових Стрільців, буд. 37/41, оф.35. Основним видом діяльності підприємства за КВЕД є:

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням (основний);

46.43 Оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення;

46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами.

Чистий дохід підприємства у 2020 році становив 3055454 тис. грн, обсяг чистого прибутку – 7490 тис. грн, обсяг активів станом на 31.12.2020 року складає 2641742 тис. грн, а обсяг власного капіталу – 205056 тис. грн.

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою проведених у випусковій кваліфікаційній роботі досліджень стали наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених в галузі бізнес-планування підприємств. У процесі досліджень застосовувались такі методи загальнонаукового пізнання економічних процесів, зокрема: індукції, дедукції, аналізу, синтезу, синергетичний підхід, окрім цього використовувались методи теоретичного узагальнення та порівняння – для уточнення наукових понять з проблем моделювання та розробки бізнес-процесів.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі і нормативні акти, навчальна, наукова і методична література, монографії, підручники і посібники, наукові статті, інтернет-видання, а також фінансова звітність підприємства ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій сприятиме підвищенню ефективності розробки основних бізнес-процесів на ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».

Апробація дослідження отриманих результатів висвітлена у науковій статті «Моделювання бізнес-процесів на підприємствах оптової торгівлі».

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 65 сторінках друкованого тексту, що включає 12 таблиць, 11 рисунків. Список використаних джерел включає 37 найменувань, які займають 4 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ МОДЕЛЮВАННЯ ТА РОЗРОБКИ ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основу діяльності будь-якої організації становлять її ділові процеси, або бізнес-процеси, які визначаються цілями й завданнями діяльності суб'єкта господарювання. Процеси забезпечують реалізацію всіх видів діяльності підприємства, пов'язаних з виробництвом товарів і/або послуг, які суб'єкт господарювання або робить, або продає й поставляє, або робить все це в сукупності. Для кожного виду роботи, що входить у загальний процес господарської діяльності, визначені тимчасові характеристики, які визначають її місце в загальній послідовності робіт, умови ініціації й час виконання [2].

На сучасних підприємствах, які застосовують процесний підхід до управління, актуальним є питання використання спеціальних технологій для побудови бізнес-системи, а також вибір методів оцінки її ефективності. Сучасне управління не обходиться без використання спеціальних методик, концепцій, оскільки вони допомагають керівникам приймати раціональні рішення та передбачити результат їх реалізації. Для ефективного управління бізнес-процесами на підприємствах здійснюється оцінка та моделювання бізнес-систем з визначенням конкретних процесів, необхідних для досягнення цілей підприємства [3, с.2].

На основі даних підходів до визначення поняття можна зробити висновок, що бізнес-процеси являють собою множину внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [3, с.2].

На практиці існує широка класифікація бізнес-процесів. Наведена класифікація є найбільш важливою, оскільки окремо кожен з бізнес-процесів формується в залежності від їх функціонального призначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Класифікація бізнес-процесів за функціональним призначенням

[3-6]

Типи бізнес-процесів	Характерні ознаки	Приклади
Основні	Результат: продукція та послуги, Забезпечує: отримання доходу підприємством Формується споживча цінність Виходи реалізуються споживачем	Забезпечення ресурсами Виробничі процеси Контроль якості
Обслуговуючі	Результат: необхідні умови для основних процесів Забезпечує: необхідними ресурсами	Постачання та розподіл матеріальних ресурсів Ремонт обладнання, інструментів і будівель Управління безпекою
Бізнес-процеси управління	Результат: керованість діяльності всього підприємства (бізнес-системи) та окремих процесів Забезпечує: підвищення результативності та ефективності основних та обслуговуючих процесів	Управління ресурсами Управління відносинами з клієнтами Управління відносинами з постачальниками
Бізнес-процеси розвитку	Результат: ланцюг цінності з новим рівнем показників Забезпечує: отримання підприємством прибутку в довгостроковій перспективі Реорганізація або вдосконалення процесів	Розробка нової продукції Впровадження нових технологій Вдосконалення організації роботи працівників

Знання про бізнес-процеси включають знання про причини існування та призначення бізнес-процесів, знання про структуру та логіку процесів, ресурси, що необхідні для їх виконання, а також інтерфейси, оточення та можливості, їх продуктивність та документацію. Знання про бізнес-процеси необхідні на усіх етапах життєвого циклу управління бізнес-процесами (рис. 1.1) [7].

Перш за все, знання про бізнес-процеси використовуються на етапі його моделювання, де на етапі здобуття знань (knowledge acquisition)

збираються знання про поточний стан бізнес-процесу та створюється модель «as-is», після чого виконується її аналіз та створюється модель «to-be», позбавлена можливих недоліків. Модель бізнес-процесу «to-be» необхідна на етапі впровадження та виконання бізнес-процесу.

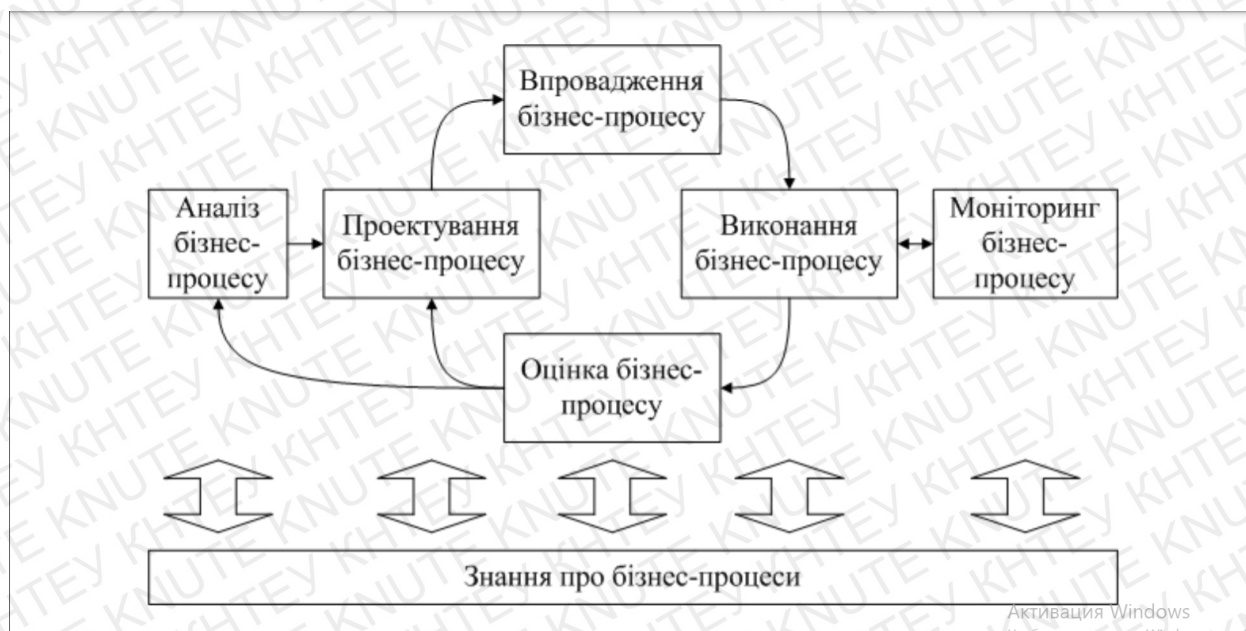


Рис.1.1. Життєвий цикл управління бізнес-процесами [8]

У більшості випадків знання про бізнес-процеси доступні у формі документів, таких як посадові та робочі інструкції, вказівки, документація системи управління якістю, протоколи, звіти, кращі практики, записи про виконання бізнес-процесів тощо. Крім того, додаткові знання можна отримати з систем управління бізнес-процесами (BPM Suite, BPMS) або систем планування ресурсів підприємства (Enterprise Resource Planning, ERP). Зовнішні знання, такі як рішення та кращі практики інших підприємств, можуть бути придбані або отримані під час виконання спільних проектів [9].

Таким чином, життєвий цикл моделей бізнес-процесів в рамках концепції BPM можна розглядати з точки зору перетворення знань про бізнес-процеси підприємства відповідно до моделі SECI (рис. 1.2).

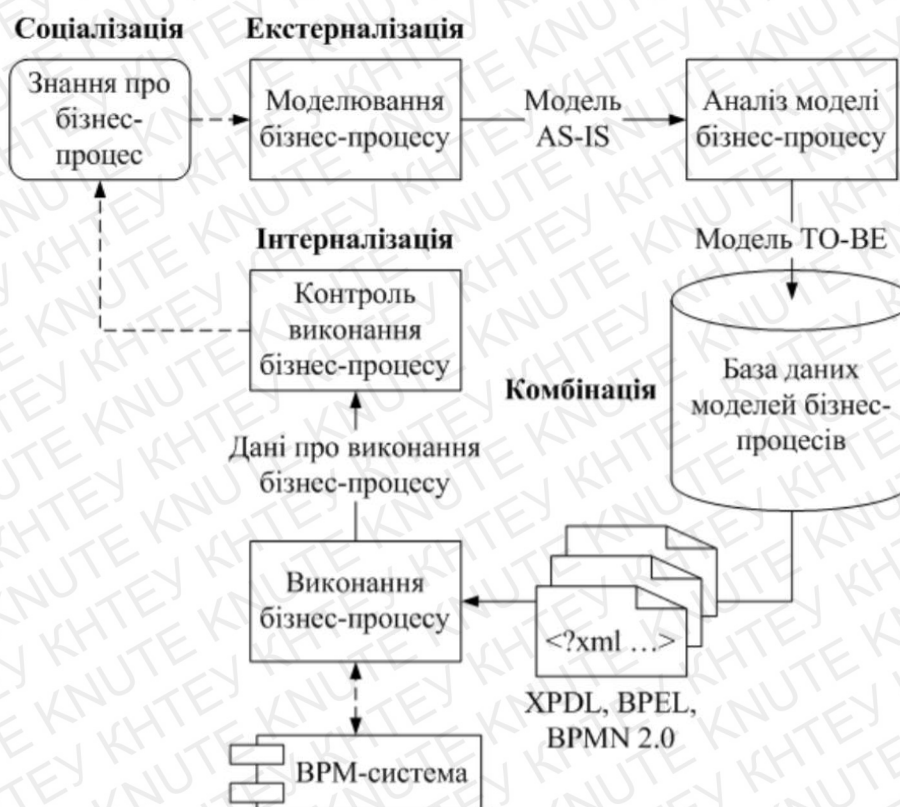


Рис.1.2. Життєвий цикл моделей бізнес-процесів [8]

Незважаючи на те, що для бізнес-процесів розроблені методи проектування, аналізу, оцінки, інструментальні засоби опису, інформаційні технології підтримки, до сих пір підприємства не можуть забезпечити ефективну реалізацію всього комплексу бізнес-процесів. Основна причина такого явища криється у відсутності моделі діяльності підприємства в цілому і окремих процесів. Тому для детального аналізу діяльності підприємства, оптимальної взаємодії бізнес-процесів, необхідно створити модель мережі процесів діяльності з усіма потоками і ресурсами підприємства за допомогою формалізації бізнес-процесів.

Вивчення визначення сутності моделювання бізнес-процесів призвело до висновку, що пропоновані вченими трактування не є суперечливими, а по суті доповнюють одне одного.

Так, Мінеєв Є.І. [10] та Волков О. [11] визначають моделювання бізнес-процесу як процес відображення суб'єктивного бачення потоку робіт у

вигляді формальної моделі, що складається з взаємопов'язаних операцій. Бізнес-модель - це формалізований (графічний, табличний, текстовий, символний) опис бізнес-процесів, що відображає реально існуючу або передбачувану діяльність підприємства.

М. Робсон та Ф. Улах визначають моделювання бізнес-процесів як ефективний засіб пошуку шляхів оптимізації діяльності підприємства, засіб прогнозування й мінімізації ризиків, що виникають на різних етапах реорганізації підприємства. Цей метод дозволяє дати вартісну оцінку кожному окремому процесу та всім бізнес-процесам підприємства в сукупності [12].

Гадецька З.І. підкреслює, що метою моделювання є систематизація знань про компанію та її бізнес-процеси в наочній графічній формі з тим, щоб в подальшому дані процеси можна було аналізувати і вдосконалювати. Моделювання бізнес-процесів дозволяє проаналізувати не тільки, як працює підприємство в цілому, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, але і як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці [13].

Дмитришин Л.І. зазначає, що моделювання бізнес-процесів дозволяє не тільки визначити, як підприємство працює в цілому, як взаємодіє із зовнішніми підприємствами, замовниками й постачальниками, але і як організована діяльність на кожному робочому місці [14].

Українська дослідниця Мельник О.Г. [15] вводить поняття «Оптимізування бізнес-процесів» і визначає його як комплекс взаємопов'язаних управлінських, організаційних та інформаційних заходів, об'єднаних певною технологією, спрямований на покращення параметрів як окремих процесів, так і показників діяльності підприємства загалом з метою задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін. Для оптимізування бізнес-процесів повинен застосовуватися системний підхід, що передбачає комплексне охоплення всіх сфер та напрямів діяльності підприємства, та бути сформованим за всіма існуючими функціями управління

підприємством. Вважаємо, що оптимізування бізнес-процесів є удосконаленням вже існуючого, розробленого моделювання бізнес-процесів і має застосовуватись після впровадження управління бізнес-процесами як технологія підвищення ефективності управління.

Історія розвитку системи моделювання бізнес-процесів є порівняно новою. На початку 20-го століття були розроблені основні методи моделювання бізнес-процесів, зокрема, функціональна блок-схема потоку (1920 р.), схема контролю, Діаграма Ганта (1900 р.), PERT-діаграми (1950-ті рр.), IDEF (1970 рр.), проте сам термін “моделювання бізнес-процесів” був впроваджений лише у 1960-тих роках у сфері інженерних систем. У 1970-х роках серед науковців поширилась тенденція, ідея якої полягала в тому, що дані методи можуть бути застосовані аналогічним чином у веденні бізнесу [24, с.44].

Наразі використовується кілька різних методів моделювання бізнес-процесів, основою яких є як структурний, так і об'єктно-орієнтовний підходи до моделювання. Однак розподіл самих методів на структурні і об'єктні є досить умовним, оскільки найбільш розвинені методи використовують елементи обох підходів. До числа найпоширеніших методів відносяться: метод функціонального моделювання SADT (IDEF0); метод моделювання процесів IDEF3; моделювання потоків даних DFD; метод ARIS; метод Ericsson-Penker [22], нотація ЯМТб метод Business studio, метод MSVisio, метод UFO toolkit [25].

На сьогодні найвідомішими мовами (нотаціями) графічного моделювання бізнес-процесів є UML, ARIS, IDEF (IDEF0, IDEF3 у програмній інтерпретації BPwin), BPMN. Але найбільш широко використовується методологія опису бізнес-процесів - стандарт США IDEF.

За допомогою методології сімейства IDEF можна ефективно відображати і аналізувати моделі діяльності широкого спектру складних систем в різних розрізах. До сімейства IDEF відносяться такі стандарти: IDEF0 - методологія функціонального моделювання, яка за допомогою

наочної графічної мови представляється у вигляді набору взаємозалежних функцій; IDEF1 - методологія моделювання інформаційних потоків усередині системи, що дозволяє відображати і аналізувати їх структуру та взаємозв'язки; IDEF1X - методологія побудови реляційних структур; IDEF2 - методологія динамічного моделювання розвитку систем; IDEF3 – методологія документування процесів, що відбуваються в системі, яка використовується, наприклад, при дослідженні технологічних процесів на підприємствах (за допомогою IDEF3 описуються сценарій та послідовність операцій для кожного процесу); IDEF4 - методологія побудови об'єктно-орієнтованих систем; IDEF5 - методологія дослідження складних систем [22].

Способи моделювання бізнес-процесів еволюціонували разом з розвитком процесного підходу та ІТ технологіями. Умовно даний процес можна поділити на такі етапи [3, с. 59]:

1. Для моделювання бізнес-процесів спочатку використовувалися прості графічні методи у вигляді блок-схем, застосовувалися мережі Петрі, встановлювалися орієнтовні графи.

2. Моделювання бізнес-процесів здійснювалося на основі спеціальних методологій, таких як SADT, IDEF та DFD. Методологія SADT (Structured Analysis and Design Technique) заснована на класичних принципах методології структурного проектування систем для формування програмного забезпечення та побудови інформаційної системи [27, с.317; 22, с.29]. В подальшому відбувся розвиток сімейства стандартів IDEF (Icam DEFinition, Icam — Integrated ComputerAided Manufacturing). Даний стандарт базується на методології системного аналізу SADT. Він дозволив побудувати логічну систему взаємопов'язаних процесів підприємств, регламентувати діяльність та вчасно виявити недоліки такі як дублювання функцій та відсутність регламентованого механізму [28, с. 173]. На практиці активно застосовуються нотації DFD (Data Flow Diagramming), що призначені для опису потоків інформації, про кожний процес, який перетворює свої вихідні дані у результат та дані про роботу працівників [29, с. 318].

3. Третій етап пов'язаний з дослідженнями М. Хаммера і Д. Чампі в книзі «Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі». Вченими було запропоновано дві моделі бізнес-процесів: як є (As is) і як має бути (To be) [8, с. 59].

Дана модель дає можливість оцінити ефективність поточної моделі (As is), виявити проблеми, розбіжності, загрози для кожного з бізнес-процесів та побудувати нову модель (To be). Функціональну модель типу «As is» та «To be» можна будувати з використанням методології SADT, сімейства стандартів IDEF та інших сучасних методологій, що використовуються на підприємствах [5, с.34].

Для автоматизації роботи з бізнес-процесами в 1990-х р.р. були створені системи управління потоками робіт WfMS (Workflow Management System), що увійшли у міжнародні стандарти. Їх застосовують для маршрутизації потоку робіт різних типів, що здійснюються в межах окремих бізнес-процесів. До методології та засобів автоматизації відносять ARIS (Architecture of Integrated Information Systems) і поширену ERP-систему (система планування ресурсів підприємства) SAP R/3 [8, с. 59]. ARIS підтримує чотири основні типи моделей: організаційні, функціональні, інформаційні та управління. Базовою бізнес-моделлю ARIS є eRPC (extended Event-driven Process Chain, розширена модель ланцюжку процесів, що управляють подіями). Програма надає можливість здійснити перевірку відповідності створюваної моделі методології SAP (система – набір модулів, які працюють за технологією клієнт-сервер) та здійснити тестування на відповідність стандартам ISO.

Залежно від мети створення модель бізнес-процесу може бути представлена на різних рівнях декомпозиції [4]. Найбільш агрегованим поданням є напрямок діяльності організації, що складається з однієї або декількох груп бізнес-процесів базового рівня (наприклад, кредитування, розрахунково-касове обслуговування, депозитарне обслуговування в банківській практиці).

Бізнес-процеси базового рівня виконують роль систематизуючої схеми, що представляє окремі моделі процесів в їх загальному контексті. За структурою бізнес-процеси базового рівня складаються з взаємопов'язаних процедур (підпроцесів), що виконуються різними виконавцями і призводять до отримання закінченого і значимого для організації результату. Прикладом бізнес-процесу базового рівня може служити процес видачі бланкового кредиту.

Процедури включають кілька дій, які виконуються послідовно конкретним виконавцем і володіють конкретним результатом. Як правило, процедури протікають в рамках одного функціонального підрозділу організації. В рамках видачі банкового кредиту процедурою є, наприклад, обробка кредитної заявки, прийняття рішення по кредиту, оформлення кредитного договору та відкриття рахунків, видача кредиту. У свою чергу процедури складаються з дій, після виконання яких виконавець здійснює усвідомлений контроль. Так, прийняття рішення про кредиту складається з перевірки комплексу документів, аналізу параметрів кредитної заявки, оцінки ризиків і т.д.

Дії складаються з атомарних операцій, виконуваних окремим співробітником. Операції знаходяться на найнижчому рівні декомпозиції. Глибина опису основних бізнес-процесів варіюється в залежності від поставлених завдань проекту та специфіки конкретного процесу. За практики моделювання бізнес-процесів число рівнів декомпозиції процесу виробництва досягає п'яти-семи, збуту, постачання і логістики - чотирьох, маркетингу і розробки продуктів - трьох. Найбільш трудомісткими для опису є виробничі процеси.

Глибина декомпозиції забезпечують процесів також в середньому знаходиться на рівні трьох-чотирьох, доходючи до п'ятого рівня тільки для специфічних процесів забезпечення якості та охорони праці і промислової безпеки.

Залежно від фактичного або цільового стану описуваної предметної області виділяються два види моделей бізнес-процесів - "як є" і "як повинно бути", звані на американський манер "as is" і "as to be" або "as should be". У моделях "як є" опис проводиться з метою зафіксувати існуючі бізнес-процеси, виявити в них проблемні місця і провести оптимізацію. У разі, коли перед організацією стоїть завдання реінжинірингу бізнес-процесів або запровадження нових, що не існували раніше, наприклад, при впровадженні нової послуги, використовується опис процесів "як повинно бути", після чого проводиться аналіз і розробка шляхів досягнення бажаного ходу бізнес-процесів.

При моделюванні бізнес-процесів слід дотримуватися основних принципів :

- "розділяй і володарюй" (лат. Divide et impera) - моделювання повинно починатися з базової моделі, яка описує верхній рівень досліджуваної предметної області, і деталізуватися до необхідного рівня складності;
- "закон економії" (лат. Lex parsimoniae) - процес декомпозиції і деталізації моделі повинен керуватися принципом розумної достатності для цілей моделювання (принцип бритви Оккама);
- принцип системного підходу - моделювана предметна область повинна бути розглянута як система взаємопов'язаних і взаємодіючих процесів;
- принцип цілісності вимагає забезпечення цілісності опису бізнес-процесів, що включає назву, що розкриває його сутність; опис реалізованої послідовності функцій / процесів; визначення учасників процесу, використовуваних ресурсів і інформації;
- принцип співмірності моделей - на одному рівні деталізації повинні розміщуватися підмоделі, рівні за ступенем узагальнення описуваної інформації та сумірності по складності, складу і значущості;

- принцип ергономіки - на кожному віртуальному або реальному аркуші графічного опису повинно міститися таке число об'єктів, щоб модель могла бути легко прочитана і проаналізована [34].

Наведемо основні процеси, що зумовлюють ефективне функціонування торгівельної компанії:

1. Вивчення попиту компаній роздрібною торгівлі на товарний асортимент. Цей процес відіграє фундаментальну роль у прибутках компанії оптової торгівлі, тому що незбалансованість товарної пропозиції призводить до нестачі або залишків споживчої продукції на складі оптового торговця. Ефективне функціонування процесу досягається з урахуванням ринкового середовища аналітиком та стратегії компанії.

2. Після визначення розміру попиту та ринкової частки компанії здійснюється пошук постачальників вибраного товарного асортименту, найчастіше цю роль виконує менеджер із закупівель, консолідуючи інформацію про постачальників.

3. Договори на постачання продукції за допомогою консолідованої інформації про постачальника укладає керівник служби замовлення на основі плану продажів на звітний період та бюджету закупівель.

4. Розміщує замовлення в базі даних постачальника менеджер із закупівель, керуючись договором із постачальником та комунікаційними принципами, встановленими в компанії. Сформувавши критерії замовлення та кількість товарних позицій, замовлення надсилають постачальнику.

5. Отримує товарні позиції на основі наведеного вище замовлення менеджер складу. Перевірку кількості та якості товару здійснюють складські робітники.

6. За наявності товарних позицій на складі їх за потреби відправляють на реалізацію компаніям роздрібною торгівлі, а продукцію, що надійшла, оплачують постачальнику у повному обсязі за умови наявної кількості та якості згідно з умовами поставки та супровідної документації [2, с.175].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА МЕРЕЖІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «Є-ТРЕЙД АВТОМАТИЗАЦІЯ КИЇВ» ЗА МОДЕЛЛЮ “AS IS”

2.1. Опис мережі бізнес-процесів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Є-Трейд Автоматизація Київ» зареєстроване 18.06.2017 за юридичною адресою 04053, місто Київ, вулиця Січових стрільців, будинок 37/41, офіс 35. Основний вид діяльності компанії - Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням. Ключовим партнером Товариства є компанія “E-trade automation SP.z.o.o.”, зареєстрована в Польщі в м. Вроцлав.

Інші види діяльності:

- електромонтажні роботи;
- діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

Компанія пропонує одну з кращих цін на ряд провідних виробників промислової автоматики та КІП. Вся продукція постачається зі складів виробників на склад компанії «Є-Трейд Автоматизація» в Польщі, а також продукція підтверджується сертифікатом якості виробників. Компанія займається постачанням з Європи, США та країн Азії. На всю продукцію, що постачається, надається гарантія не менше 12 місяців.

Компанія «Є-Трейд Автоматизація Київ» пропонує:

- послуги термінової доставки протягом 3-5 днів;
- гнучкі умови оплати;
- модернізацію обладнання;

- діагностику і програмування обладнання;
- ремонт автоматики та КІП (такого обладнання, як: панелі оператора, модулі, контролери, плати, перетворювачі частоти тощо).

Крім цього, компанія є офіційним імпортером більш, ніж 30 відомих світових виробників, зокрема ABB, Allen Bradley, B & R, Banner Engineering, Baumer, Baumuller, Beckhoff, Bosch Rexroth, Belimo, Carlo Gavazzi, Contelec, Datasensor, Datalogic, DOL Sensor, , Endress + Hauser, Euchner, Festo, Greisinger, IFM Electronic, IPF Electronic, JUMO, Keyence, Krohne, Kronenberg, Kromschroder, Leuze, Magnet Schultz, Mercotac, Mitsubishi, Red Lion Controls, SIEMENS, Weidmuller тощо [31].

Зазначимо, що процесне управління на підприємстві не ведеться, основні процеси не регламентовані, не ідентифікуються і не контролюються. Тому перш, ніж якісно оцінювати систему основних бізнес-процесів підприємства, проаналізуємо його ключові показники діяльності. Результати основних бізнес-процесів підприємства можна відстежити через систему його техніко-економічних показників.

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» подані в табл.2.1.

Як видно з табл. 2.1 підприємство протягом періоду свого існування суттєво нарощує річний товарооборот і його доходи демонструють високу динаміку зростання – в середньому на 17% за рік. Відповідно зростає і чисельність персоналу і фонд оплати праці, хоча в розрахунку на одну особу оплата праці знижується в середньому на 14% за рік. Продуктивність праці одного працівника також знижується, що вказує на необхідність перегляду процесів управління персоналом, оплати праці і систем стимулювання працівників. Високими темпами нарощується матеріальна база підприємства – на 71% в рік середній приріст, але суттєво знизилась фондівдача. Собівартість продукції зростає повільнішим темпом, ніж дохід, що забезпечує високий приріст комерційного доходу підприємства – загальний приріст за 4 роки 95%, середньорічний приріст – 28,2%.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Показники	Роки				Абсолютне відхилення				Темп зростання (зниження), %			
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	1908225	2358490	2546738	3055454	450265	188248	508716	1147229	123,6	108,0	120,0	160,1
Чисельність промислово-виробничого персоналу, осіб	6	6	14	19	0,0	8,0	5,0	13,0	100,0	233,3	135,7	316,7
Фонд оплати праці, тис. грн	44624	72039	92688	54761	27415	20649	-37927	10137	161,4	128,7	59,1	122,7
Продуктивність праці на одного працівника ПВП, тис. грн./особу	318038	393082	181910	160813	75044	-	-21097	-157224	123,6	46,3	88,4	50,6
Середньорічна оплата праці, тис. грн/особу	7437,3	12006,5	6620,6	2882,2	4569	-5386	-3738	-4555	161,4	55,1	43,5	38,8
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	28083	63963	86932	131917	35880	22969	44984	103834	227,8	135,9	151,7	469,7
Фондовіддача, грн/грн	67,9	36,9	29,3	23,2	-31,1	-7,6	-6,1	-44,8	54,3	79,5	79,1	34,1
Середньорічні залишки обігових коштів, тис. грн	679258	1611942	1860563	2164525	932685	248621	303963	1485268	237,3	115,4	116,3	318,7

Продовження табл.2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,81	1,46	1,37	1,41	-1,3	-0,1	0,0	-1,4				50,2
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	692446	1639165	1935867	2310019	946719	296702	374152	1617573	236,7	118,1	119,3	333,6
Власний капітал, тис. грн	182176	201639	199585	205056	19463	-2054	5471	22880	110,7	99,0	102,7	112,6
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1 581 024	1913296	2143535	2418069	332272	230239	274534	837045	121,0	112,0	112,8	152,9
В т.ч. прямі матеріальні витрати, тис. грн	18256	42091	328136	37846	23835	286045	-290290	19590	230,6	779,6	11,5	207,3
Частка прямих матеріальних витрат в собівартості, %	1,2	2,2	15,3	1,6	1,0	13,1	-13,7	0,4				
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн	0,83	0,81	0,84	0,79	0,0	0,0	-0,1	0,0	97,9	103,8	94,0	95,5
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	327201	445194	403203	637385	117993	-41991	234182	310184	136,1	90,6	158,1	194,8
Прибуток (збиток) від основної діяльності, тис. грн.	100379	47891	58193	32037	-52488	10302	-26156	-68342,0	47,7	121,5	55,1	31,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	5660	19463	249	7490	13803	-19214	7241	1830,0	343,9	1,3	3008,0	132,3

За чистим прибутком підприємство є прибутковим, але динаміка прибутку дуже нерівномірна, проте за 4 роки в цілому чистий прибуток виріс на 32%.

Отже, в цілому можна зробити висновок, що в цілому діяльність підприємства є прибутковою, проте є певні недоліки в роботі, тому деякі бізнес-процеси на підприємстві мають бути переглянуті.

Для подальшого діагностування існуючих бізнес-процесів на підприємстві проаналізуємо його активи та джерела їх фінансування за динамікою і структурою (табл. 2.2).

З табл. 2.2 випливає, що за 4 роки майно підприємства майже подвоїлось – приріст склав 90% і на кінець 2020 року становило 2641 млн.грн. Зростання майна відбулося як за необоротними активами, які збільшилися в 6 разів і становили на кінець 2020 року 168 млн.грн., так і за оборотними активами, які зросли в 1,8 рази і склали 2473 мон грн на кінець 2020 р. Структура активів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» відповідає типовій структурі торгівельного підприємства -6% необоротних активів і 97% оборотних. В структурі активів відбувалися незначні коливання протягом періоду. Найбільшу частку в активах посідають товарні запаси, частка спочатку зростала з 60,5% до 72%, а в 2020 році скоротилася до 69%, що є позитивною тенденцією. Натомість ліквідні активи підприємства з 2017 до 2019 року скорочувалися у структурі, а в 2020 році зросли до 24,4%, що є позитивною тенденцією. Тобто незначне погіршення в структурі активів, що відбувалося протягом 2017-2019 рр. в 2020 році змінило тенденцію на покращення. Грошові кошти посідають невелику частку в активах підприємства, в 2019 році ця частка зросла до 5,1%, в 2020 році доля грошових коштів була найменшою – 0,8% в активах. Тобто ліквідні активи підприємства формуються переважно за рахунок дебіторської заборгованості.

Таблиця 2.2

Динаміка майна та джерел його формування ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Засоби підприємства	Сума, тис. грн.				Питома вага, %				Абсолютне відхилення, тис. грн.			
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	2018/2017	2019/2018	2020/2019	2020/2017
Майно підприємства												
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>
Необоротні активи	26376	28069	122539	168448	1,9	1,5	6,2	6,4	1693	94470	45909	142072
Поточні активи - разом	1358515	1865369	1855756	2473294	98,1	98,5	93,8	93,6	506854	-9613	617538	1114779
Із них запаси:	844524	1439711	1427035	1828657	61,0	76,0	72,1	69,2	595187	-12676	401622	984133
у т.ч.:											0	0
Виробничі запаси	6425	9452	2035	2108	0,5	0,5	0,1	0,1	3027	-7417	73	-4317
Товари	838099	1430259	1425000	1826549	60,5	75,5	72,0	69,1	592160	-5259	401549	988450
Ліквідні активи разом, у т.ч.:	514012	425658	428721	644637	37,1	22,5	21,7	24,4	-88354	3063	215916	130625
векселі одержані	0	0			0,0	0,0	0,0	0,0	0	0	0	0
дебіторська заборгованість	492 941	399 210	325 150	605 448	35,6	21,1	16,4	22,9	-93731	-74060	280298	112507
грошові кошти та їх еквіваленти	20 521	25 591	101 352	21 734	1,5	1,4	5,1	0,8	5070	75761	-79618	1213
інші оборотні активи	447	628	921	16231	0,03	0,03	0,05	0,6	181	293	15310	15784
витрати майбутніх періодів	103	229	1298	1224	0,01	0,01	0,07	0,0	126	1069	-74	1121

Продовження табл 2.2

Джерела формування майна												
<i>Власний капітал</i>	182176	201639	199585	205056	13,2	10,6	10,1	7,8	19463	-2054	5471	22880
<i>Позикові кошти – разом</i>	1 202 715	1 691 799	1 778 710	2 436 686	86,8	89,4	89,9	92,2	489084	86911	657976	1233971
Із них:											0	0
Довгострокові зобов'язання	0	0	41822	13322	0,0	0,0	2,1	0,5	0	41822	-28500	13322
Короткострокові зобов'язання – разом, у т.ч.:	1 202 715	1 691 799	1 736 888	2 423 364	86,8	89,4	87,8	91,7	489084	45089	686476	1220649
кредити банку	420046	437682	237151	160314	30,3	23,1	12,0	6,1	17636	-200531	-76837	-259732
розрахунки з кредиторамі	341 580	610 550	668 997	951 586	24,7	32,2	33,8	36,0	268970	58447	282589	610006
інші короткострокові зобов'язання	440 002	640 254	828 098	1 309 689	31,8	33,8	41,9	49,6	200252	187844	481591	869687
Валюта балансу	1384891	1893438	1978295	2641742	100,0	100,0	100,0	100,0	508547	84857	663447	1256851

Аналіз джерел формування майна ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» свідчить про те, що підприємство фінансує свою операційну діяльність за рахунок поточних зобов'язань, а саме кредиторської заборгованості, частка якої в балансі становить 92,2% на кінець 2020 року, і ця частка зросла за 4 роки на 5,4 в.п. Це свідчить про зростання фінансових ризиків на підприємстві. Власний капітал за 4 роки зріс на 12,5% і склав на кінець 2020 року 205 млн грн. Зростання власного капіталу відбувалося виключно за рахунок нерозподіленого прибутку, що свідчить про зростання вартості цього бізнесу. Позикові джерела фінансування підприємства зросли удвічі за 4 роки і дещо змінилася їх структура. Окрім кредиторської заборгованості підприємство використовує банківські кредити, частка яких в 2017 році становила 30% в пасивах, а в 2020 році склала 6,1%. Проте в 2018 році підприємство почало залучати довгострокові кредити, але їх частка є незначною – 0,5% в балансі на кінець 2020 року.

Отже, аналіз динаміки і структури джерел фінансування підприємства показав, що підприємство ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» майже повністю залежить від кредиторів, передусім постачальників, оскільки на 92% фінансується за їх рахунок. Така схема фінансування є типовою для підприємств оптової торгівлі і здатна забезпечити високі обороти і темпи зростання підприємства без додаткового залучення інвестицій. Водночас така схема несе високі ризики, серед яких найбільшим є ризик неплатоспроможності і банкрутства.

Бізнес-процеси, пов'язані з маркетингом і рекламою, реалізацією продукції, обслуговуванням клієнтів знаходять своє фінансове відображення у Звіті про фінансові результати, аналіз якого виконано в табл. 2.3.

Як вже зазначалося вище, підприємство є прибутковим, але чистий прибуток підприємства зростає нерівномірно і в 2019 році зменшився з 19 млн грн до 249 тис грн. Розглянемо фактори, що вплинули на динаміку прибутку.

Таблиця 2.3

Динаміка формування прибутку на ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» за 2018-2020 рр., тис.грн.

Показник	Сума, тис. грн.				Абсолютне відхилення, тис. грн.				Темп зростання (зниження), %			
	2017	2018	2019	2020	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1908225	2358490	2546738	3055454	450265	188248	508716	1147229	123,6	108,0	120,0	160,1
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1 581 024	1913296	2143535	2418069	332272	230239	274534	837045	121,0	112,0	112,8	152,9
Валовий: прибуток (збиток)	327201	445194	403203	637385	117993	-41991	234182	310184	136,1	90,6	158,1	194,8
Інші операційні доходи	1581024	72803	447706	59890	-1508221	374903	-387816	-1521134	4,6	615,0	13,4	3,8
Адміністративні витрати	48699	37102	38976	36336	-11597	1874	-2640	-12363	76,2	105,1	93,2	74,6
Витрати на збут	170494	393944	394142	457980	223450	198	63838	287486	231,1	100,1	116,2	268,6
Інші операційні витрати	50438	39060	359598	170922	-11378	320538	-188676	120484	77,4	920,6	47,5	338,9
Фінансові результати від операційної діяльності:	100379	47891	58193	32037	-52488	10302	-26156	-68342	47,7	121,5	55,1	31,9
Інші фінансові доходи	510	660	0	0	150	-660	0	-510	129,4	0,0	#ДЕЛ/0!	0,0
Інші доходи	7819	41233	2	16	33414	-41231	14	-7803	527,3	0,0	800,0	0,2

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Фінансові витрати	62001	37988	55707	25732	-24013	17719	-29975	-36269	61,3	146,6	46,2	41,5
Інші витрати	39805	28057	2154	0	-11748	-25903	-2154	-39805	70,5	7,7	0,0	0,0
Фінансовий результат до оподаткування:	6902	23739	334	6321	16837	-23405	5987	-581	343,9	1,4	1892,5	91,6
Витрати (дохід) з податку на прибуток	-1242	-4276	-85	-1169	-3034	4191	-1084	73	344,3	2,0	1375,3	94,1
Чистий: прибуток (збиток)	5660	19463	249	7490	13803	-19214	7241	1830	343,9	1,3	3008,0	132,3

З табл. 2.3 випливає, що протягом усіх років, окрім 2019-го, чистий дохід підприємства приростав більшим темпом, ніж собівартість реалізованої продукції, завдяки чому на підприємстві спостерігався високий приріст валового прибутку (середній приріст 28%). Це свідчить про налагоджені процеси в формуванні політики ціноутворення. Інші операційні доходи коливались нерівномірно з високими темпами приросту і падіння, відповідно змінювалися й інші операційні витрати. Адміністративні витрати та витрати на збут мали також дуже нерівномірну динаміку, протягом 4х років тенденцій в зміні цих витрат не спостерігається. Це може свідчити про неналагодженість операційних процесів. В середньому адміністративні витрати скорочувалися на 9% щорічно, а витрати на збут зростали з середнім темпом 50% щорічно. Протягом періоду дослідження підприємство отримувало прибуток від операційної діяльності, який був максимальним в 2017 році і надалі зменшувався всі роки, окрім 2019-го. В цілому фінансовий результат від операційної діяльності за 4 роки знизився на 68%. Причини коливання прибутку є коливання інших операційних доходів і витрат.

Окрім операційної діяльності підприємство проводить інвестиційну і фінансову діяльність, від якої має доходи і несе витрати. Доходи від цих видів діяльності були в 2017-2018 рр, що позитивно вплинуло на чистий прибуток. Підприємство користується банківськими кредитами, тому має фінансові витрати, динаміка яких в цілому була спадаючою, окрім 2018 року. В цілому за 4 роки фінансові витрати знизились на 58,5%, що також позитивно вплинуло на чистий прибуток. Чистий прибуток підприємства в цілому зріс на 32,3%, що становить 1,8 млн грн і склав на кінець 2020 року 7,49 млн грн. Проте в 2018 році чистий прибуток підприємства складав 19,5 млн грн. Причиною скорочення прибутку в 2019 і 2020 рр. є відсутність фінансових та інших доходів і зростання фінансових витрат в 2019 році.

Бізнес-процеси підприємства представлені основними процесами, допоміжними процесами, управлінськими процесами та процесами розвитку. Визначимо перелік бізнес-процесів підприємства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ідентифікація бізнес-процесів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ»

Назва бізнес-процесу	Вхід	Вихід
Основні бізнес-процеси		
Дослідження ринку	Формування воронки продажів за певними параметрами	Перелік потенційних постачальників і клієнтів
Закупівля товарів	Формування замовлень на тендерні пропозиції	Угоди купівлі-продажу
Транспортування товарів	Передача товарів компанії-перевізнику	Прийом товарів на складі
Зберігання товарів	Перевірка ТТН та відповідності товарів	Передача ТТН до бухгалтерії
Реалізація товарів	Отримання замовлення від клієнта	Передача товару службі доставки чи покупцю
Допоміжні бізнес-процеси		
Бухгалтерський облік	Внесення перших даних на початку року	Презентація річного звіту
Найм працівників	Моніторинг необхідних спеціалістів	Укладання договору про найм на роботу
Мотивація персоналу	Початок розробки заходів, які формують мотивацію персоналу	Оцінка результатів
Управлінські бізнес-процеси		
Стратегічне управління	Розробка стратегії підприємства	Оцінка результатів
Управління персоналом	Розробка стратегії управління персоналом	Оцінка результатів
Управління фінансами	Розробка фінансової стратегії	Оцінка результатів
Управління маркетингом	Розробка маркетингової стратегії	Оцінка результатів
Управління задоволеністю клієнта	Завершені проекти та їх КРІ	Удосконалення БП
Бізнес-процеси розвитку		
Розвиток регіональної мережі	Формування списку потенційних партнерів і пошук наявних приміщень	Оцінка результатів
Підвищення кваліфікації працівників	Пошук прогалів в знаннях працівників	Завершення курсів, впровадження змін в роботі
Проведення переговорів щодо горизонтальної інтеграції з конкурентами	Аналіз конкурентів	Створення нового бізнес-процесу

Основні бізнес-процеси підприємства відповідають типовим бізнес-процесам компанії оптово-роздрібною торгівлі і складаються з 5 процесів, які детальніше охарактеризовані в розд. 3. Допоміжні процеси представлені

обліковим напрямом, та роботою з персоналом. Управлінські процеси охоплюють ключові функції back-офісу: стратегічне управління, маркетинг, фінанси, HR; а також управління задоволенням клієнта. Процеси розвитку пов'язані з підвищенням кваліфікації працівників та намірами компанії щодо збільшення частки ринку.

2.2. Регламентация основних бізнес-процесів ТОВ «Є-Трейд Автоматизация Київ»

Організаційна структура торговельного підприємства ТОВ «Є-Трейд Автоматизация Київ» визначає його основні бізнеспроцеси та робочі потоки (workflows).

Структура ТОВ «Є-Трейд Автоматизация Київ» має декілька відділів та відокремлених від топ-менеджменту власників. Основні позиції на підприємстві:

- власники підприємства (є резидентами Польщі і майже не беруть участі в управлінні);
- генеральний директор, який визначає стратегію розвитку підприємства;
- комерційний директор, який відповідає за закупівлю, зв'язки з постачальниками, гуртове зберігання та переміщення товарів – він керує відділом продажів, який розділено на групи:
 - а) відділ прямих продажів;
 - б) відділ оптових продажів у регіоні підприємства;
 - в) відділ оптових продажів в інші регіони;
- менеджер з маркетингу, до компетенцій якого відносяться зв'язки з громадськістю, проведення рекламних акцій та заходів просування підприємства на ринку, дослідження попиту, аналіз ринку і конкурентів;
- директор інтернет-магазину, який контролює менеджерів, які управляють персоналом, відповідають за обслуговування клієнтів,

розміщення, отримання і маркування товарів, склад при магазині, матеріально-технічне обслуговування магазину;

- фінансовий директор, до управління якого відноситься бухгалтер, контроль видатків, податкова звітність, кредитні операції.

В 2017-2018 рр. на підприємстві була мала чисельність персоналу, починаючи з 2019 року підлеглих почали наймати комерційний директор, директор інтернет-магазину та менеджер з маркетингу.

ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» як типове підприємство оптово-роздрібної торгівлі будує свою структуру на базі трьох складових торговельного процесу (закупівля, додання вартості, реалізація), хоч в організаційній структурі це не підкреслюється (рис.2.1) [8].



Рис.2.1. Складові торговельного процесу та їх зв'язок з підрозділами ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» [8]

Наведемо приклад табличного опису основного бізнес-процесу «Закупівля товарів», який проводиться на підприємстві із застосуванням автоматизованих інформаційних систем (табл. 2.5).

Серед основних класів інформаційних систем, що можуть бути використані для вирішення завдань інформатизації торговельних бізнес-процесів, ТОВ «С-Трейд Автоматизація Київ» використовує наступні:

- системи обліку разом з системою управління та автоматизації складських бізнес-процесів;
- системи бізнес-аналітики торговельних бізнес-процесів;
- системи взаємодії з клієнтами (CRM).

Системи управління та автоматизації складських бізнес-процесів (WMS – Warehouse management system). Ці системи забезпечують видачу та контроль завдань техніці та робітникам на складі, контроль переміщення товарно-матеріальних цінностей по території складів, планування діяльності складу на довгострокові періоди. Компанія використовує модуль управління складами, що входять до ERP-системи Бітрікс. Системи бізнес-аналітики торговельних бізнес-процесів (BI – Business intelligence), що дозволяють обробляти значні обсяги даних і підтримують прийняття управлінських рішень.

До систем бізнес-аналітики торговельних бізнес-процесів відносяться: системи для обробки великих обсягів даних, перш за все, за технологіями Data mining, що дозволяє виявити закономірності у перевагах покупців при великих обсягах продажів; системи для планування торгового простору супермаркетів та аналізу переміщень покупців у цьому просторі; системи прогнозування попиту покупців та оптимізації запасів і замовлень; системи калькуляції та оптимізації цін; системи представлення бізнес-інформації у наочному та зручному для прийняття рішень вигляді.

Назва БП «Закупівля товарів»

Мета бізнес-процесу Укладання угод купівлі-продажу з постачальниками

Керівник БП менеджер із закупівель Петренко С.В.

Замовник (клієнт) БП LLC XXX

КРІ БП термін укладання угоди – не більше 10 роб. днів, цінова знижка – не менше 5%, умови оплати – відстрочка платежу

Таблиця 2.5

Приклад табличного опису бізнес-процесу «Управління задоволеністю клієнтів»

Найменування операції	Короткий опис операції	Ресурси		Виконавець	Термін виконання
		вхідні	вихідні		
1. Надсилання запиту на склад материнської компанії у Польщі	Введення запиту в ERP систему - склад	Запит в ERP систему	Вихідне повідомлення про наявність товару в ERP системі	Менеджер закупівель	20 хв
2. Надсилання запитів офіційним партнерам	Розсилання запитів до партнерів через CRM систему	База даних контрагентів в CRM системі	Надіслані e-mail повідомлення	Менеджер закупівель	3 год
3. Отримання оферів від партнерів	Отримання відповідей на розіслані запити у вигляді комерційних пропозицій (оферів) або відмов	База відповідей на e-mail	Заповнена таблиця оферів для порівняння	Менеджер закупівель	До 5-ти днів з дня розсилки
4. Аналіз оферів за співвідношенням ціна/якість	Вибір оптимального постачальника серед наявних оферів	Заповнена таблиця оферів для порівняння	Шаблон акцепту офера	Директор із закупівель	1 день
5. Вибір оптимального партнера, повідомлення про наміри укласти угоду і ведення переговорів щодо ціни та умов оплати	Проведення переговорів з обраним постачальником щодо узгодження параметрів ціни, знижок, умов оплати і доставки	Акцепту офера	Шаблон договору купівлі-продажу	Директор із закупівель	3 дні
6. Укладання угоди купівлі-продажу	Підписання угоди з постачальником	Шаблон договору купівлі-продажу	Підписаний договір купівлі-продажу	Директор ТОВ	3 дні

Системи взаємодії з клієнтами (CRM – Customer relationship management) використовуються для управління взаємовідносинами торговельного підприємства зі споживачами. Системою CRM підприємства є система Біртрікс, основним модулем якої є CRM модуль.

Використання таких систем забезпечує інформатизацію бізнес-процесів, пов'язаних з обробкою даних щодо споживачів, постачальників, контрагентів і про взаємовідносини з ними. Завдяки використанню систем взаємодії з клієнтами торговельне підприємство вивчає ринок і конкретизує для себе потреби споживачів [8, с.101].



Рис.2.2. Приклад моделі бізнес-процесу в нотації IDEF0 для ТОВ «С-Трейд Автоматизація Київ» [33]

Моделі в нотації IDEF0 призначені для опису структури бізнес-процесів підприємства на верхньому рівні. Основними елементами моделей IDEF0 є функції, що виконуються підприємством, пов'язані між собою та з зовнішнім середовищем за допомогою зв'язків, що визначають матеріали або інформацію, які перетворюються в результаті виконання функцій на продукти або послуги, управляючі впливи (стандарти, інструкції, рекомендації тощо), які визначають порядок виконання функцій, а також ресурси (персонал, інструменти тощо), які необхідні для виконання функцій. Так, наприклад, для виконання функції

«Формування замовлення на постачання» (рис. 2.2) необхідна інформація про кількість продукції на складі та замовлення клієнтів. В результаті виконання цієї функції відділом маркетингу з використанням системи автоматизованого обліку та на основі певних правил та процедур роботи з постачальником буде сформоване замовлення на постачання продукції. Добре зрозумілі діаграми IDEF0 повинні містити 3–6 функцій (в інших випадках необхідно замислитись над доцільністю декомпозиції діаграми), зображених у вигляді блоків, кожна сторона якого з'єднана не більш ніж з 6 дугами. Проте для кожної сторони блоку повинна бути визначена хоча б 1 дуга відповідного типу.

Діаграма DFD (рис. 2.3) демонструє структуру бізнес-процесу формування замовлення на постачання продукції. Дана модель була отримана в результаті декомпозиції функції «Формування замовлення на постачання», представленої на діаграмі IDEF0 (рис. 2.2) [33].



Рис. 2.3. Приклад моделі бізнес-процесу в нотації DFD для ТОВ «С-Трейд Автоматизація Київ»

На відміну від IDEF0, нотація DFD дозволяє детально зобразити роботи, виконувані в рамках бізнес-процесу, з точки зору послідовності обробки ними даних. Таким чином, окрім функцій, діаграми DFD містять спеціальні елементи

– зовнішні сутності та накопичувачі даних. Зазвичай діаграми потоків даних використовуються з метою формування вимог до програмного забезпечення та подальшого створення моделей даних. Добре зрозумілі діаграми DFD повинні містити 7 ± 2 елементів. Для кожної роботи повинні бути визначені вхідні та вихідні потоки даних, але їх кількість не повинна перевищувати 3. Нижче зображено структуру бізнес-процесу «Формування замовлення на постачання», представленого за допомогою нотації EPC (рис. 2.4).

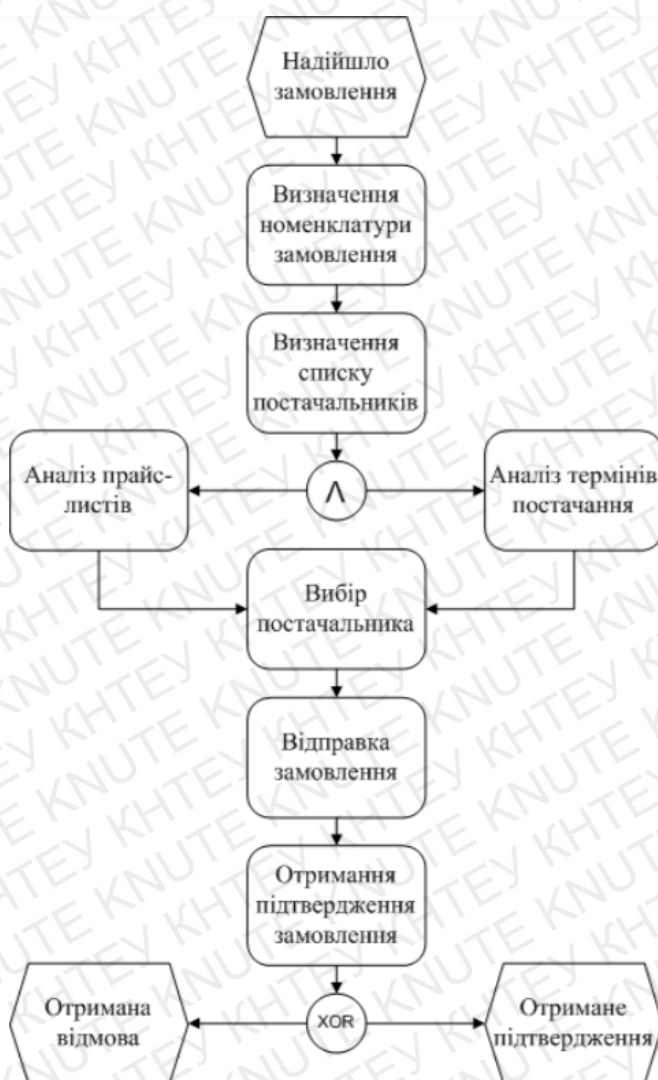


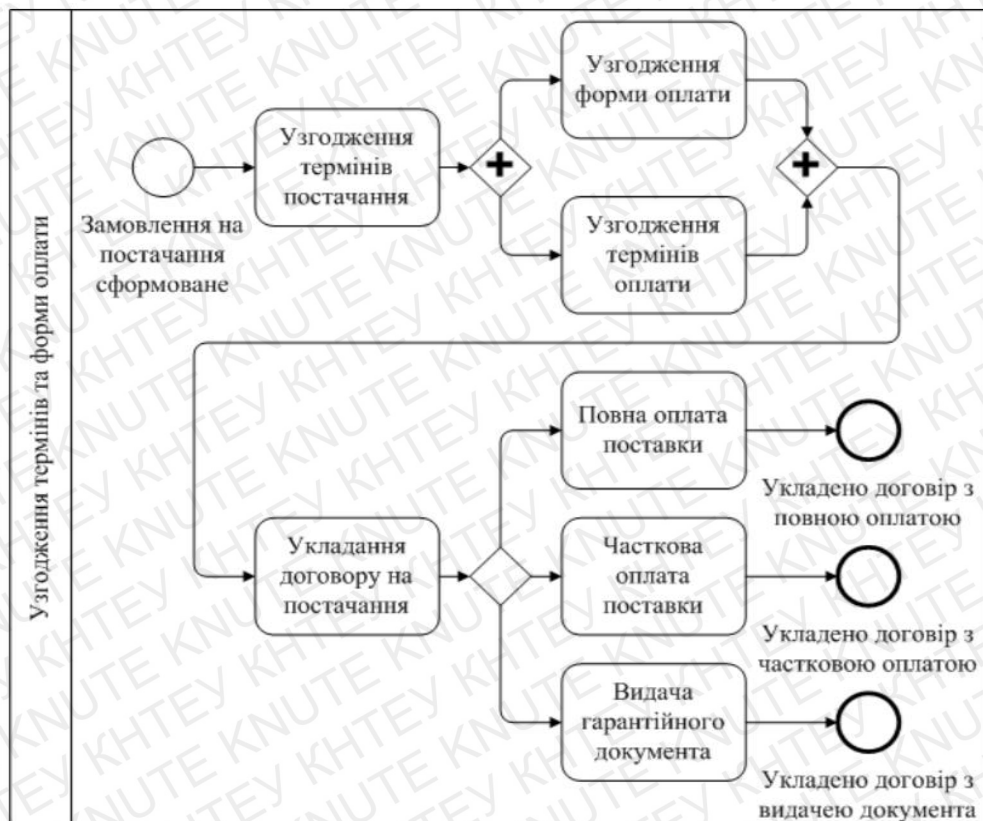
Рис. 2.4. Приклад моделі бізнес-процесу в нотації EPC для ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ»

EPC використовується для побудови моделей поведінки, тобто таких, що визначають послідовність та правила, за якими виконуються роботи

бізнеспроцесу (workflow). Саме тому, окрім функцій, дана нотація дозволяє визначати елементи, які зображують події, що виникають під час виконання бізнес-процесу. Для представлення логіки бізнес-процесу використовуються спеціальні елементи – з'єднувачі «AND», «OR» та «XOR». Добре зрозумілі діаграми повинні містити не більше ніж 31 елемент, включаючи 1 початкову та 1 кінцеву подію [33].

Кожному з'єднувачу певного типу, що визначає розгалуження (split) повинен відповідати з'єднувач того ж типу, що визначає злиття (join) потоку управління бізнес-процесу. Бажано уникати використання з'єднувачів типу «OR» для подання логіки бізнес-процесу. Функції можуть мати лише 1 вхідну та 1 вихідну дугу. Щодо з'єднувачів, кількість дуг, з'єднаних з ними, не повинна перевищувати 3 [35].

В нотації нижче зображено структуру бізнес-процесу «Узгодження термінів та форми оплати», представленого за допомогою нотації BPMN (рис. 2.5).



Акти
Чотоб

Рис. 2.5. Приклад моделі бізнес-процесу в нотації BPMN для ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» [17]

Нотація BPMN, як і EPC, призначена для опису потоку управління бізнеспроцесів. Крім того, дана нотація дозволяє створювати так звані виконувані моделі бізнес-процесів, які використовуються для автоматизації операційних бізнес-процесів системами управління бізнес-процесів (BPMS).

Окрім основних видів елементів потоку управління, знайомих з нотації EPC (подія, функція та з'єднувач), нотація BPMN визначає пули (pool), які визначають межі бізнес-процесу, та доріжки (lane), які визначають відповідальність учасників бізнес-процесу. Щодо різновидів дуг, окрім потоків послідовності виконання функцій, в нотації BPMN визначені також потоки повідомлень, які призначені для опису взаємодії між бізнес-процесами (choreography, collaboration), а також асоціації (association) – зв'язки функцій з текстовими анотаціями або об'єктами даних. Для формування добре зрозумілих моделей бізнес-процесів в нотації BPMN необхідно дотримуватися тих самих рекомендацій, що й для моделей в нотації EPC [35].

2.3. Оцінювання ефективності основних бізнес-процесів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ»

Основні бізнес-процеси підприємства виражаються в його основних показниках ефективності: процеси управління фінансами та структурою капіталу – в показниках фінансової стійкості. Результату розрахунку відповідних показників подано в табл. 2.6.

З табл. 2.6 випливає, що оборотні активи і запаси підприємства взагалі не забезпечені власними коштами, а фінансуються позиковими майже на 90%. Динаміка показника є негативною. Коефіцієнт маневреності власного капіталу в 2019-2020 році погіршився і став меншим за нормативне значення, що свідчить про погіршення структури капіталу підприємства. Натомість структура активів є високомобільною, значення коефіцієнта мобільності набагато більше норми, проте коефіцієнт скоротився в 2019-2020 році.

Коефіцієнт фінансової незалежності є дуже низьким і зменшився за 4 роки, відповідно коефіцієнт фінансової залежності зріс і на кінець 2020 року становив 12,9.

Таблиця 2.6

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» за 2018-2020 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				Рекомендоване значення
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017	
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,11	0,09	0,04	0,01	-0,02	-0,05	-0,03	-0,10	>0,5
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	0,18	0,12	0,05	0,02	-0,06	-0,07	-0,03	-0,16	>0,8
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,86	0,86	0,39	0,18	0,01	-0,47	-0,21	-0,68	>0,5
Коефіцієнт мобільності	51,51	66,46	15,14	14,68	14,95	-	-0,46	-36,82	>0,5
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,13	0,11	0,10	0,08	-0,03	-0,01	-0,02	-0,05	>0,5
Коефіцієнт фінансової залежності	7,60	9,39	9,91	12,88	1,79	0,52	2,97	5,28	<2,0
Коефіцієнт фінансового ризику	2,42	2,42	3,18	3,18	0,00	0,76	0,00	0,76	<0,2
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,41	0,41	0,31	0,31	0,00	-0,10	0,00	-0,10	>1,0
Коефіцієнт заборгованості	2,42	2,42	3,18	3,18	0,00	0,76	0,00	0,76	<1,0
Коефіцієнт інвестування	10,94	10,55	4,91	2,46	-0,39	-5,64	-2,46	-8,48	-

Зростання фінансового левериджу з 2,42 до 3,18 свідчить про зростання фінансового ризику на підприємстві. Відповідно зменшився коефіцієнт фінансової стійкості. Отже, процеси управління структурою капіталу характеризуються високими рівнем фінансового ризику.

Характеристика показників рентабельності підприємства, які відображають ефективність всіх основних бізнес-процесів підприємства наведена в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «С-Трейд Автоматизація Київ» за 2018-2020 рр., %

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення			
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017
Рентабельність активів	0,82	1,19	0,01	0,32	0,37	-1,17	0,31	-0,49
Рентабельність власного капіталу	6,21	10,14	0,12	3,70	3,93	-10,02	3,58	-2,51
Рентабельність продажу (ROS)	0,30	0,83	0,01	0,25	0,53	-0,82	0,24	-0,05
Рентабельність продажу (операційна маржа)	5,26	2,03	2,29	1,05	-3,23	0,25	-1,24	-4,21
Рентабельність реалізованої продукції	6,35	2,50	2,71	1,32	-3,85	0,21	-1,39	-5,02
Рентабельність оборотних активів	0,83	1,21	0,01	0,35	0,37	-1,19	0,33	-0,49
Рентабельність виробничих ресурсів	1,31	1,68	0,02	0,44	0,36	-1,66	0,43	-0,87
Рентабельність операційних витрат	73,04	10,18	7,41	5,22	-62,85	-2,77	-2,19	-67,81
Рентабельність основних засобів	67,97	108,81	0,83	12,06	40,85	107,98	11,23	-55,90

З табл. 2.7 можна зробити висновок, що в цілому за 4 роки всі показники рентабельності погіршилися і в 2020 році рентабельність підприємства була нижчою, ніж у 2017-му. Проте окремі показники рентабельності зростали в 2018 і 2020 роках.

Так, рентабельність активів зростала в 2018 і 2020 роках, але в цілому зменшилась. Цей показник є дуже низьким на підприємстві і лише в 2018 році склав більше 1%. Незважаючи на те, що підприємство має невисоку

частку власного капіталу, його рентабельність є низькою і на кінець 2020 року склала 3,7%. Рентабельність продажу за чистим і за операційними прибутком була дуже низькою протягом усього періоду і на кінець 2020 року рентабельність продажу за чистим прибутком склала лише 0,25%, а за операційним прибутком – 1,05%.

Рентабельність продукції також зменшилась і на кінець 2020 року склала 1,32%. Рентабельність операційних витрат була досить високою в 2017 році, в наступні роки ці показники погіршились. Ресурсні показники рентабельності також були невисокими і погіршились.

Як бачимо, підприємство є низькорентабельним, задовільні окремі показники були лише в 2018 році і незначне покращення в окремих показниках були в 2020 році. Наочно порівняльну характеристику показників рентабельності відображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Динаміка показників рентабельності ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» за 2018-2020 рр. %

Низька рентабельність діяльності підприємства свідчить про те, що основні бізнес-процеси відбуваються неефективно. Протягом аналізованого періоду відбулося зниження ефективності виконання основних процесів. Для детального аналізу ефективності операційних процесів проаналізуємо показники ділової активності підприємства.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ділової активності на ТОВ «Є-Трейд
Автоматизація Київ» за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показник	2017	2018	2019	2020	Абсолютне відхилення				Тенденції змін
					2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2020/ 2017	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт оборненості мобільних засобів	1,43	1,28	1,46	1,25	-0,15	0,18	-0,21	-0,18	Збільшення
Коефіцієнт оборненості запасів	3,74	1,68	1,50	1,49	-2,07	-0,18	-0,01	-2,26	Збільшення
Коефіцієнт оборненості товарів	2,3	2,1	1,8	1,9	-0,20	-0,30	0,10	-0,40	Збільшення
Коефіцієнт оборненості власного капіталу	10,47	12,29	12,69	15,10	1,82	0,41	2,41	4,63	Збільшення
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	0,03	0,10	0,00	0,04	0,07	-0,10	0,04	0,01	Збільшення
Коефіцієнт трансформації капіталу	1,38	1,44	1,32	1,32	0,06	-0,12	0,01	-0,06	Збільшення
Коефіцієнт завантаженості майна	0,73	0,70	0,76	0,76	-0,03	0,07	0,00	0,03	Зменшення
Період оборненості мобільних засобів	255	285	250	291	30	-35	41	36	Зменшення
Період оборненості запасів	97	218	244	246	120	26	2	148	Зменшення

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Період оборотності товарів	160	176	205	194	15	29	-10	34	Зменшення
Період оборотності власного капіталу	35	30	29	24	-5	-1	-5	-11	Зменшення

З табл. 2.8 випливає, що показники оборотності оборотних (мобільних) засобів зазнавав коливань в бік збільшення і зменшення. В 2018 і 2020 роках показники зменшувались, в 2019-му зросли. В цілому показник оборотності оборотних активів скоротився за 4 роки і склав на кінець 2020 року 1,25. Цей показник є низьким для торговельного підприємства. Коефіцієнт оборотності товарних запасів зазнав більш суттєвого скорочення з 2,3 в 2017 році до 1,9 в 2020 році, що свідчить про те, що нарощування товарних запасів на підприємстві відбувається швидше, ніж процес їх реалізації. Разом з тим оборотність власного капіталу зросла з 10 до 15 разів, що є позитивною ознакою. Також позитивною ознакою є зростання коефіцієнт стійкого економічного зростання, хоча саме значення цього показника є дуже низьким. Періоди оборотності оборотних активів зросла за 4 роки на 36 днів, що є негативним явищем і свідчить про уповільнення операційних процесів на підприємстві. Період обороту запасів зріс більше, ніж удвічі, а саме на 148 днів за 4 роки, причиною чого є суттєве зростання товарних запасів на складах. Період обороту дебіторської заборгованості скоротився на 22 дні, що є позитивним явищем і свідчить про прискорення процесів отримання коштів за реалізацією продукції. Період обороту кредиторської заборгованості зріс майже удвічі, що свідчить про уповільнення повернення коштів постачальникам і для підприємства є гарною тенденцією. Порівняння періодів обороту запасів, дебіторської та кредиторської заборгованостей свідчать про суттєве зростання операційного і фінансового циклів, яке відбулося через зростання періоду запасів.

Отже, з аналізу ділової активності ми бачимо, що для підвищення ефективності бізнес-процесів підприємству необхідно переглянути політику закупівель і матеріального забезпечення з метою скорочення тривалості перебування запасів на складі.

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА ОСНОВНИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «Є-ТРЕЙД АВТОМАТИЗАЦІЯ КИЇВ» ЗА МОДЕЛЛЮ “ТО ВЕ”

Перш, ніж розробляти удосконалені моделі бізнес-процесів на підприємстві, визначимось з поняттям бізнес-процесу оптового підприємства. Відповідно до визначення С. Олексин, цей процес є сукупністю торгово-технологічних процесів (підпроцесів, операцій) комерційної, організаційно-управлінської та логістичної діяльності, в межах якої «на вході» впроваджуються один або кілька видів товарних потоків, і таким чином, на виході створюється товарна партія та послуги, що представляють цінність для оптового покупця. Таке розуміння процесного підходу базується на виокремленні в оптових підприємствах наскрізних торгово-технологічних процесів, їх описі та наступному реінжинірингу [33, с.54].

Під управлінням процесами на ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» будемо розуміти цілеспрямовану діяльність відповідальних менеджерів із застосуванням сукупності методів та засобів впливу на цілісну множинність послідовних взаємопов'язаних функціональних операцій для здійснення ефективної торгівельної діяльності на основі новітніх технологій, здатних забезпечити адаптивність бізнес-процесів до мінливих умов функціонування, результатів чого є задоволення потреб споживачів [32, с.10].

Застосування процесно-орієнтованого підходу передбачає виконання торгово-технологічних операцій конкретних бізнес-процесів кожним торговельним працівником. Його обов'язки, межі відповідальності та критерії продуктивності праці визначені відносно конкретної торгово-технологічної операції або бізнес-процесу. При цьому значно посилюється горизонтальний зв'язок між структурними підрозділами та зменшується вплив вертикального, а також збільшується відповідальність торговельного працівника, адже він відповідає за весь бізнес-процес, а не за окремі

функціональні обов'язки. Функції та результати діяльності паралельних структурних підрозділів для нього мають важливе значення.

Отже, на підставі цього, можна виокремити характерні ознаки бізнес-процесів оптового торговельного підприємства:

- упорядкована сукупність торгово-технологічних операцій, які спрямовані на перетворення вхідних інформаційних чи матеріальних потоків у вихідні товари чи логістичні послуги, що представляють цінність для окремого покупця.

- сукупність комерційних операцій, які призводять до вирішення певного завдання оптового торговельного підприємства [33, с.56]

Основні бізнес-процеси торговельного підприємства безпосередньо беруть участь у формуванні доданої вартості та створення цінності, за які покупці готові платити та відповідно, прибутку підприємства, і відповідають основним етапам життєвого циклу підприємства.

Оскільки бізнес-процеси на підприємстві не регламентовані, то спочатку визначимо основні бізнес-процеси для ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» відповідно до розробки С. Олексін [33, с.57].

Визначення розподілу повноважень між власниками та менеджментом дозволяє зіставити отримані під час аналізу організаційної структури центру відповідальності та торговельні бізнес-процеси. Для оцінки, як саме розподіляється відповідальність, пропонується використовувати таблицю, в якій у стовбцях наведено центри відповідальності, а у рядках – торговельні бізнес-процеси. Останній етап аналізу інформаційного забезпечення дозволяє визначити інформаційні потоки торговельних підприємств.

При цьому, згідно з раніше запропонованим розподілом, окремо досліджуються типові рішення, що приймаються на торговельному підприємстві щодо закупівлі товарів, додання їм вартості, реалізації товарів і послуг.



Рис.3.1. Критерії основних бізнес-процесів торговельного підприємства [33, с.57]

Усе це дає змогу отримати перелік типових рішень торговельного підприємства, що досліджується. Перелік типових рішень з метою аналізу інформаційного забезпечення діяльності при процесно-орієнтованому управлінні торговельними підприємствами повинен мати вигляд, наведений у табл. 3.1. [32, с.96].

Окрім підвищення ефективності інформаційного забезпечення торговельного підприємства шляхом удосконалення бізнес-процесів на рівні зміни інструкцій і відносин між виконавцями, також важливе значення має, які інформаційні системи при цьому використовуються. Адже кожна інформаційна система ставить вимоги до того, як саме будуть реалізовуватись бізнес-процеси, інформатизація яких здійснюється за допомогою цієї системи.

Таблиця 3.1

Приклад аналізу типового рішення торговельного підприємства [8]

Типове рішення	Відповідальні за прийняття	Попередні рішення	Відповідальні за виконання
Розширення асортименту	Департаменти зі стратегічного планування та прогнозування	Дослідження потреб споживачів	Департаменти з маркетингу (дослідження попиту)
		Дослідження платоспроможності споживачів	Департаменти з маркетингу (дослідження попиту)
		Огляд потенційних постачальників	Департаменти зі взаємодії з постачальниками
		Прогноз рентабельності товарів	Фінансово-бухгалтерські підрозділи

Для кожного з типових торговельних бізнес-процесів існують відповідні класи універсальних і спеціалізованих інформаційних систем, що повністю або частково покривають потреби цих бізнес-процесів.

Регламентация основних бізнес-процесів потребує вибору одного зі стандартів моделювання бізнес-процесів. Відповідно до п.2.2 даної випускної кваліфікаційної роботи серед основних систем (нотацій), які можуть бути запроваджені на ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».

З метою організаційного моделювання бізнес-процесів оптового торговельного підприємства пропонуємо підприємству використати методологію SADT. Ця методологія полягає у виділенні мегапроцесів і наступному поділі цих процесів на складові процеси і підпроцеси. Підпроцеси мають бути зображені у вигляді іменних блоків, які містять діаграми та 3-6 функціональних блоків.

Найвища діаграма називається константою і складається з одного блоку (рис. 3.2.)



Рис.3.2. Константна діаграма SADT для підприємства оптової торгівлі [33, с.74]

Константна діаграма виступає основною для побудови деталізованої діаграми, яка відтворює відносну структуру блоків. Види взаємодії між блоками описуються в методології SADT п'ятьма типами взаємозв'язків: управління, вхід, зворотній зв'язок на управління, зворотній зв'язок на вході, вихід – механізм. При цьому перші два типи взаємозв'язків характеризують прямий вплив, інші – відносини з управління, в яких вихід одного блоку безпосередньо впливає на блок із меншим домінуванням. Зворотній зв'язок з управління виникає за умови, коли вихід блоку впливає на блок із більшим домінуванням, а зворотній зв'язок на вході – якщо вихід одного блоку стає входом для іншого блоку з більшим домінуванням. Зв'язок «вихід – механізм» відтворює ситуацію, за якої вихід однієї з функцій виступає засобом досягнення цілі для іншої. Отже, основні положення методології SADT можуть бути застосовані при регламентації вихідної моделі основного процесу оптового продажу (мегапроцесу) та подальшої регламентації інших процесів [33, с.76].

Таким чином, поєднання функціонального та процесного підходів є найбільш ефективним для моделювання і регламентації основних бізнес-процесів на ТОВ для ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».

Як було встановлено в попередньому розділі роботи, ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» має неефективну політику формування запасів, відповідно, тривалий операційний цикл та велике позитивне значення фінансового циклу. Результатом цього є низькі показники рентабельності при великих обсягах доходів та їх позитивній динаміці. Моделювання і регламентація основних бізнес-процесів дозволить скоротити термін обороту запасів на 50 днів щорічно, зберігати термін повернення дебіторської заборгованості на рівні 60 днів і подовжити термін повернення кредиторської заборгованості на 15 днів щорічно.

Порівняємо операційний і фінансовий цикли підприємства до і після регламентації основних бізнес-процесів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розрахунок операційного і фінансового циклів до і після регламентації основних бізнес-процесів на ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ»

Показник	2017	2018	2019	2020	план на 2021	план на 2022
Період оборотності запасів	97	218	244	246	194	144
Період оборненості дебіторської заборгованості	94	62	47	72	60	60
Період оборненості кредиторської заборгованості	79	116	114	144	164	184
Тривалість операційного циклу	192	280	291	318	254	204
Тривалість фінансового циклу	113	163	177	174	90	20

Завдяки регламентації бізнес-процесів підприємству вдасться скоротити втрати підприємства за період тривалості фінансового циклу, які розраховуються за формулою:

$$B = \bar{Z} \times \frac{\PhiЦ}{365} \times r \quad (3.1)$$

Де \bar{Z} – середній обсяг запасів за період, тис.грн;

$\PhiЦ$ – тривалість фінансового циклу, днів;

r – вартість залученого капіталу, % річних.

Величину економії грошових коштів від скорочення фінансового циклу на 1 день розрахуємо за формулою:

$$E = \bar{Z} \times \frac{r}{365} \quad (3.2)$$

Втрати підприємства та економію від скорочення операційного і фінансового циклів відобразимо в табл.3.2.

Таблиця 3.2

**Планова економія від скорочення фінансового циклу ТОВ «Є-Трейд
Автоматизація Київ», тис.грн.**

Показник	2017	2018	2019	2020	план на 2021	план на 2022
Середня величина запасів	844 524	1142118	1433373	1627846	1562732	1531478
Тривалість фінансового циклу, днів	113	163	177	174	90	20
Вартість залученого капіталу, %	19%	19%	17%	12%	11%	11%
втрати за період тривалості фінансового циклу	49637	97020	118004	93339	42556	9397
Економія на 1 день скорочення фінансового циклу					471	462
Загальна економія від скорочення фінансового циклу					39581	32308

Отже, скорочення тривалості фінансового циклу дозволить підприємству скорочувати втрати за період тривалості фінансового циклу в цілому на 83,9 млн грн за два планові періоди 2021 і 2022 роки і забезпечить економію від скорочення фінансового циклу в середньому на 465 тис.грн. Загальна економія становитиме 39,581 млн грн в 2021 році і 32,308 млн грн в 2021 році.

Скорочення тривалості фінансового циклу за рахунок скорочення виробничого циклу, а саме оптимізації управління запасами при майже незмінній величині запасів можливе завдяки підвищенню рівня оборотності запасів. Плановий показник оборотності запасів на 2021-2022 роки становитиме 2 обороти.

Відповідно плановий розмір собівартості реалізованої продукції на 2021-2022 рр. розрачується за формулою:

$$Св_{пл} = З_{пл} \times Тоб_{пл} \quad (3.3)$$

$$СВ_{пл\ 2021} = 1562732 \times 2 = 3125464 \text{ тис.грн.}$$

$$СВ_{пл\ 2022} = 1531478 \times 2 = 3062955 \text{ тис.грн.}$$

Планову величину чистого доходу від реалізації розраховуємо на підставі середнього співвідношення чистого доходу і собівартості за минулі періоди, яке в плановому періоді залишиться незмінним – на рівні 82%. Плановий рівень інших операційних доходів становитиме 2% від чистого доходу. Планові адміністративні витрати залишаються на рівні минулих періодів – 1% від чистого доходу. Планові витрати на збут – на рівні витрат останнього звітнього року – 10% від чистого доходу, інших операційних витрат – 1,5% від чистого доходу. В таблиці 3.3 подано плановий розрахунок формування операційного прибутку ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ».

Таблиця 3.3

План формування операційного прибутку ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» на 2021-2022 рр., тис.грн.

Показник	2020 рік	План на 2021	План на 2022	Приріст 2021 до 2020, %	Приріст 2022 до 2020, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	3055454	3906830	3926865	27,86	28,52
Собівартість реалізації продукції	2418069	3125464	3062955	29,25	26,67
Валовий: прибуток	637385	781366	863910	22,59	35,54
Інші операційні доходи	59890	78137	78537	30,47	31,14

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	36336	39068	39269	7,52	8,07
Витрати на збут	457980	468820	471224	2,37	2,89
Інші операційні витрати	170922	58602	58903	-65,71	-65,54
Фінансові результати від операційної діяльності:	32037	293012	373052	814,61	1064,44

Таким чином, внаслідок запровадження процесного підходу, моделювання та регламентації основних бізнес-процесів на ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» в плановому періоді підприємство при незмінній величині запасів зросте коефіцієнт оборотності запасів з 1,5 до 2х. Внаслідок цього за інших рівних умов чистий дохід підприємства зростатиме в плановому 2020-му та 2021 роках на 28%, фінансовий результат від операційної діяльності в зросте в 2021 році до 293 млн.грн, в 2022 році – до 373 млн. грн. Рентабельність операційної діяльності в 2021 році становитиме 7,5%, в 2022 році – 9,5%.

Отже, можна зробити висновок, що введення процесного підходу, моделювання та регламентація основних бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі призводить до підвищення рентабельності операційної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Бізнес-процеси являють собою множину внутрішніх видів діяльності підприємства, орієнтованих на створення продукції, вартість якої, сервіс, а також якість задовольняє потреби споживачів [3, с.2]. Основні бізнес-процеси підприємства забезпечують формування доходу підприємства, формують споживчу цінність. Результатом цих процесів є продукція та/або послуги.

Знання про бізнес-процеси включають знання про причини існування та призначення бізнес-процесів, знання про структуру та логіку процесів, ресурси, що необхідні для їх виконання, а також інтерфейси, оточення та можливості, їх продуктивність та документацію. Знання про бізнес-процеси необхідні на усіх етапах життєвого циклу управління бізнес-процесами [4].

Незважаючи на те, що для бізнес-процесів розроблені методи проектування, аналізу, оцінки, інструментальні засоби опису, інформаційні технології підтримки, до сих пір підприємства не можуть забезпечити ефективну реалізацію всього комплексу бізнес-процесів. Основна причина такого явища криється у відсутності моделі діяльності підприємства в цілому і окремих процесів. Тому для детального аналізу діяльності підприємства, оптимальної взаємодії бізнес-процесів, необхідно створити модель мережі процесів діяльності з усіма потоками і ресурсами підприємства за допомогою формалізації бізнес-процесів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Є-Трейд Автоматизація Київ» зареєстроване має основний вид діяльності - оптову торгівлю іншими машинами й устаткуванням. Ключовим партнером Товариства є компанія “E-trade automation SP.z.o.o.”, зареєстрована в Польщі в м. Вроцлав.

Підприємство протягом періоду свого існування суттєво нарощує річний товарооборот і його доходи демонструють високу динаміку зростання – в середньому на 17% за рік.

Собівартість продукції зростає повільнішим темпом, ніж дохід, що забезпечує високий приріст комерційного доходу підприємства – загальний приріст за 4 роки 95%, середньорічний приріст – 28,2%.

В цілому можна зробити висновок, що в цілому діяльність підприємства є прибутковою, проте є певні недоліки в роботі, тому деякі бізнес-процеси на підприємстві мають бути переглянуті. За 4 роки майно підприємства майже подвоїлось – приріст склав 90% і на кінець 2020 року становило 2641 млн.грн. Структура активів ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» відповідає типовій структурі торгівельного підприємства -6% необоротних активів і 97% оборотних.

Підприємство фінансує свою операційну діяльність за рахунок поточних зобов'язань, а саме кредиторської заборгованості, частка якої в балансі становить 92,2% на кінець 2020 року, і ця частка зросла за 4 роки на 5,4 в.п. Це свідчить про зростання фінансових ризиків на підприємстві. Підприємство є прибутковим, але чистий прибуток підприємства зростає нерівномірно і в 2019 році зменшився з 19 млн грн до 249 тис грн.

Підприємство не застосовує процесний підхід, його основні процеси не регламентовані. Тому підприємство є низькорентабельним, задовільні окремі показники були лише в 2018 році і незначне покращення в окремих показниках були в 2020 році. Для підвищення ефективності діяльності підприємства було запропоновано запровадити процесний підхід на підприємстві. З метою організаційного моделювання бізнес-процесів оптового торгівельного підприємства пропонуємо підприємству використати методологію SADT.

ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» має неефективну політику формування запасів, ривалий операційний цикл та велике позитивне значення фінансового циклу. Результатом цього є низькі показники рентабельності при великих обсягах доходів та їх позитивній динаміці. Моделювання і регламентація основних бізнес-процесів дозволить скоротити термін обороту запасів і подовжити термін повернення кредиторської заборгованості.

Внаслідок цього планова операційна рентабельність підприємства зросте.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. (ВВР), 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144 зі змінами і доповненнями. - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 19.11.2021)
2. Тищенко Г. Моделирование бизнес-процессов предприятия. *Бизнес-инжиниринг груп.* - URL: http://iteam.ru/publications/it/section_51/article_1335. (дата звернення: 08.11.2021)
3. Тур О. В., Матусевич А. С., Управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка.* 2018, №6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6415> (дата звернення: 09.11.2021)
4. Денисенко Л.О., Шацька С.Є. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнессистеми організації. *Ефективна економіка.* 2012. №11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558> (дата звернення: 10.11.2021)
5. Кунаєв А. Ю. Оцінка ефективності бізнес-процесів під час діагностування ефективності менеджменту машинобудівного підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Вип. 2(1). С. 117-125
6. Соколова Л. В. Формування механізму застосування процесного підходу у менеджменті підприємства для прискорення адаптації до змін умов ринку. *Бізнес-навігатор.* 2015. № 1. С. 134-139
7. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку.* 2013. № 776. С. 172-178 - URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/26315/1/27-172-178.pdf> (дата звернення: 10.11.2021)
8. Тронь С. П. Інформаційне забезпечення при процесноорієнтованому управлінні торговельними підприємствами. дис. на здоб. наук ст. канд. екон.

наук. Полтава. 2016. URL:
http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/5341/1/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%A2%D1%80%D0%BE%D0%BD%D1%8C.pdf (дата звернення: 10.11.2021)

9. Січко Т. Методи моделювання бізнес-процесів підприємства засобами системного аналізу. *Галицький економічний вісник*, 2016, № 2 (51) – URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/51/74.pdf> (дата звернення: 06.11.2021)

10. Коненко В. В. Методологія організації та проектування бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8316> (дата звернення: 11.11.2021).

11. Волков О. Стандарти та методології моделювання бізнес-процесів. *Наука. Освіта. Молодь.* №227 - URL: <http://www.connect.ru/article.asp?id=5710> (дата звернення: 01.11.2021).

12. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ.- М.:ЮНИТИ, 2007.

13. З.І. Гадецька, М.О. Холопова. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. №5. - URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення: 10.11.2021).

14. Дмитришин Л.І. Методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2011.№1. С.3-9. - URL: <http://nbuv.gov.ua › j-pdf> (дата звернення: 10.11.2021).

15. О. Г. Мельник, О. В. Муқан, М. Л. Злотнік. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. вип.2. с.43-52

16. Дубініна В.В. Моделювання бізнес-процесів підприємства: теоретичні та практичні аспекти . *ВІСНИК ЖДТУ*. 2015. № 2 (72). С. 118-126

17. Андрейчиков О.О., Гуца О.М, Українець О.Г. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності. *Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст» ХНУМГ імені О.М. Бекетова серія «Технічні науки та архітектура»*. 2013. вип. №110. - С.259 – 265
18. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №10 (151). С. 78-82.
19. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів у діяльність органів місцевого самоврядування. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2010. Вип. 1 (3). С.32-35
20. ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» URL: <http://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 10.11.2021).
21. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна*. 2014. № 4. С. 257-263
22. Каслянюк П.П. Системне проектування процесів інформатизації. *Наук. Вісті НТУУ «КПІ»*. 2008. №1. С. 28-36
23. Климчук М.М. Система управління бізнес-процесами на підприємствах альтернативної енергетики. *Економічні науки: Зб. наук. пр.* 2011. Вип. 7. С. 39-50
24. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 1. С. 53-62
25. Корзаченко О.В. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2013. Вип.3. С. 64 – 69

26. Костіна О. М. Діагностика та управління бізнес-процесами у контексті антикризового управління підприємством. *Економічний науково-практичний журнал «Економіка і суспільство»*. 2017. № 10. С. 287- 297
27. Лисенко О. А. Основні методологічні підходи до моделювання бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2011. № 13 (167). С. 314-319.
28. Морщенок Т. С. Теоретичні аспекти управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 295–302.
29. Тарасова О. О. Моделювання бізнес-процесів торговельного підприємства з використанням стандарту IDEF0. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 172-178
30. Тарасюк М. В. Дослідження ринку інформаційних систем для автоматизації контролінгу в управлінні торговельними мережами. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2009. Вип. 4. С. 266-275
31. Офіційний сайт ТОВ «Є-Трейд Автоматизація Київ» URL: https://etrade-automation.com/about_us (Дата звернення: 20.10.2021)
32. Ільченко Н.Б. Управління бізнес-процесами на підприємстві оптової торгівлі. Дис. На здоб. Наук ст. док. Екон. наук. К. 2017. URL: <https://knute.edu.ua/file/Mg==/bc6f12a0590b13e31a4694e35edcc033.pdf> (дата звернення: 10.11.2021).
33. Олексин С.М. Засади розвитку реінжинірингу бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. Дис. На здоб. Наук ст. канд. екон. наук. Львів, 2018. – URL: http://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/pidrozdily/Aspirantura/Rady/Spec_vchena_rada/Dysertacii/2018_11/Oleksin_disert.pdf (дата звернення: 06.11.2021).

34. Моделювання бізнес-процесів. - URL: https://stud.com.ua/62398/menedzhment/modelyuvannya_biznes_protseviv (дата звернення: 10.11.2021).
35. Копп А.М. Аналіз та вдосконалення бізнес-процесів на основі циклу перетворення знань. Кібербезпека та інформаційні технології : монографія / А. Абдалла [та ін.] ; рец.: Н. Ф. Казакова, І. Р. Опірський. – Харків : Діса Плюс, 2020. – Розд. 3.6. – С. 295-310. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/47108/1/2020_Kopp_Analiz_ta_vdoskonalennia.pdf (дата звернення: 10.11.2021).
36. Davenport T.H. Business Innovation, Reengineering Work through Information Technology. *Harvard Business School Press*, Boston 1993. – 364 p.
37. Matorin S. A New Technology of System-Objective Analysis and It's Application for Business-Systems Modelling. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2003. № 1 (1). P. 15–20.

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати за 2018 р.
ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 358 490	1 908 225
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 913 296)	(1 581 024)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	445 194	327 201
збиток	2095	(- -)	(- -)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	72 803	42 809
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(37 102)	(48 699)
Витрати на збут	2150	(393 944)	(170 494)
Інші операційні витрати	2180	(39 060)	(50 438)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:		47 891	100 379
прибуток	2190		
збиток	2195	(- -)	(- -)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	660	510
Інші доходи	2240	41 233	7 819
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(37 988)	(62 001)
Інші витрати	2270	(28 057)	(39 805)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження дод. А

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	23 739	6 902
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(4 276)	(1 242)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	19 463	5 660
збиток	2355	(-)	(-)

І. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	19 463	5 660

ІІІ. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	42 091	18 256
Витрати на оплату праці	2505	72 039	44 624
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 105	9 721
Амортизація	2515	14 165	14 396
Інші операційні витрати	2520	327 841	50 438
Разом	2550	470 241	137 435

Звіт про фінансові результати за 2019 р.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 546 738	2 358 490
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховання	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 143 535)	(1 913 296)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	403 203	445 194
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	447 706	114 380
у тому числі:	2121		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(38 976)	(37 102)
Витрати на збут	2150	(394 142)	(393 944)
Інші операційні витрати	2180	(359 598)	(67 937)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	58 193	60 591
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	2	316
у тому числі:	2241		
дохід від благодійної допомоги		-	-
Фінансові витрати	2250	(55 707)	(37 988)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(2 154)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження дод. Б

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	334	22 919
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(85)	(4 276)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	249	18 643
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	249	18 643

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	328 136	42 091
Витрати на оплату праці	2505	92 688	72 039
Відрахування на соціальні заходи	2510	18 778	14 105
Амортизація	2515	16 152	14 165
Інші операційні витрати	2520	329 490	328 661
Разом	2550	785 244	471 061

Звіт про фінансові результати за 2020 р.
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 055 454	2 546 738
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2 418 069)	(2 143 535)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	637 385	403 203
збиток	2095	(- -)	(- -)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	59 890	447 706
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(36 336)	(38 976)
Витрати на збул	2150	(457 980)	(394 142)
Інші операційні витрати	2180	(170 922)	(359 598)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	32 037	58 193
збиток	2195	(- -)	(- -)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	16	2
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(25 732)	(55 707)
Втрати від участі в капіталі	2255	(- -)	(- -)
Інші витрати	2270	(- -)	(2 154)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження дод. В

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	6 321	334
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 169)	(85)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 152	249
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	319	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	319	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	319	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 471	249

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	37 846	328 136
Витрати на оплату праці	2505	54 761	92 688
Відрахування на соціальні заходи	2510	15 010	18 778
Амортизація	2515	19 271	16 152
Інші операційні витрати	2520	486 460	329 490
Разом	2550	613 348	785 244