

# ЗВІТ З ПЕРЕВІРКИ НА ПЛАГІАТ

ЦЕЙ ЗВІТ ЗАСВІДЧУЄ, ЩО ПРИКРПЛЕНА РОБОТА

***Захаренко\_TM\_MO\_228***

БУЛА ПЕРЕВІРЕНА СЕРВІСОМ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ ПЛАГІАТУ MY.PLAG.COM.UA І

МАЄ:

СХОЖІСТЬ

**9%**

РИЗИК ПЛАГІАТУ

**50%**

ПЕРЕФРАЗУВАННЯ

**1%**

НЕПРАВИЛЬНІ ЦИТУВАННЯ

**0%**

Назва файлу: Захаренко\_TM\_MO\_228 диплом.doc

Файл перевірено: 2023-05-30

Звіт створено: 2023-05-30



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ  
НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА  
ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНА

Зав. кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.  
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА  
ПІДХОДИ ДО РЕІНЖИНІРІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА  
ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Виконав

ст. гр. – ПТБ-228

\_\_\_\_\_

(підпис)

Т.М. Захаренко

(ініціали та прізвище)

Науковий керівник

к.ю.н., доцент

(Науковий ступінь, вчене звання,  
посада)

\_\_\_\_\_

(підпис)

О.В. Косяк

(ініціали та прізвище)

Запоріжжя  
2023

ПРАТ «ПВНЗ «ЗАПОРІЗЬКИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ  
ТА ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ»

Кафедра підприємництва, менеджменту та туризму

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав.кафедрою \_\_\_\_\_  
(підпис)

к.е.н., доцент Панкова М.О.  
(Науковий ступінь, вчене звання (прізвище та ініціали))

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту гр. ПТБ-228, спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

\_\_\_\_\_ Захаренко Тетяні Михайлівні \_\_\_\_\_

1. Тема: Підходи до реінжинірингу бізнес-процесів на торгівельному підприємстві

затверджена наказом по інституту № 02-10 від 27.01.2023 р.

2. Термін здачі студентом закінченої роботи: 12.06. 2023 р.

3. Перелік питань, що підлягають розробці

узагальнити погляди щодо змісту реінжинірингу бізнес-процесів;  
розглянути основні підходи до проведення реінжинірингу бізнес-процесів;

надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Делікат»;

здійснити аналіз особливостей бізнес-процесів на підприємстві;  
визначити пріоритетні бізнес-процеси для реінжинірингу на підприємстві;

обґрунтувати зміст, напрямки та методи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві;

оцінити можливі результати та ефекти від практичної реалізації запропонованих заходів.

#### 4. Календарний графік підготовки кваліфікаційної роботи

№ етапу	Зміст	Терміни виконання	Готовність по графіку %, підпис керівника	Підпис керівника про повну готовність етапу, дата
1	Збір практичного матеріалу за темою кваліфікаційної бакалаврської роботи			
2	I атестація I розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
3	II атестація II розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи			
4	III атестація III розділ кваліфікаційної бакалаврської роботи, висновки та рекомендації, додатки, реферат			
5	Перевірка кваліфікаційної бакалаврської роботи на оригінальність			
6	Доопрацювання кваліфікаційної бакалаврської роботи, підготовка презентації, отримання відгуку керівника і рецензії			
7	Попередній захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			
8	Подача кваліфікаційної бакалаврської роботи на кафедру			
9	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи			

Дата видачі завдання: 16.01.2023 р.

Керівник кваліфікаційної  
бакалаврської роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Косяк О.В.  
(прізвище та ініціали)

Завдання отримав до виконання

\_\_\_\_\_

(підпис студента)

Захаренко Т.М.  
(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна бакалаврська робота: 71 с., 9 рис., 6 табл., 4 додатка, 75 використаних джерел.

Об'єктом дослідження є сукупність бізнес–процесів торгівельного підприємства.

Предметом дослідження є механізм управління бізнес–процесами торгівельного підприємства.

Метою дослідження є розробка заходів з удосконалення організації та управління бізнес–процесами ТОВ «Делікат».

В межах цього дослідження було обґрунтовано доцільність організації бізнес–процесів в фінансовій сфері діяльності ТОВ «Делікат» на основі системи бюджетування з метою підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства.

За результатами реалізації запропонованого заходу може бути отриманий економічний ефект у розмірі 177,3 тис.грн., оскільки при вдосконаленні системи управління фінансами підприємства за рахунок впровадження системи бюджетування знизяться витрати часу співробітників підприємства на облікову працю та дії, пов'язані із формуванням та контролем за виконанням відповідних бюджетів підприємства.

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ; ГРОШОВІ ПОТОКИ; ЕФЕКТИВНІСТЬ;  
РЕІНЖІНІРИНГ; СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ; ТОРГІВЕЛЬНА  
ДІЯЛЬНІСТЬ; УПРАВЛІННЯ

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ .....	8
ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ .....	12
1.1. Сутність і сучасний зміст моделювання бізнес-процесів на підприємствах торгівлі .....	12
1.2. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів на торгівельних підприємствах .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ТОВ «ДЕЛІКАТ» .....	32
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Делікат» .....	32
2.2. Організація та технологія бізнес–процесів в межах ТОВ «Делікат» .....	36
2.3. Оцінка ефективності ключових бізнес-процесів підприємства ....	46
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ТОВ «Делікат» .....	56
3.1. Пропозиції щодо удосконалення бізнес–процесів ТОВ «Делікат» у сфері управління грошовими потоками .....	56
3.2. Заходи з удосконалення контролю бізнес–процесів ТОВ «Делікат» .....	65
ВИСНОВКИ .....	70
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	76
ДОДАТКИ .....	82

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ  
І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Повна назва	Пояснення/переклад
абс.	абсолютний, абсолютне	
відн.	відносний, відносне	
вир-во	виробництво	
грн.	гривня, гривень	
коп.	копійка	
м.	місто	
розд.	розділ	
р-н	район	
ред.	редакція, редактор	
рис.	рисунок	
стор.	сторінка	
табл.	таблиця	
тис. грн.	тисяч гривень	



## ВСТУП

В умовах ринкової невизначеності чинників впливу зовнішнього середовища на діяльність будь-якого підприємства ятя **досягнення переваг над своїми конкурентами, забезпечення стійкої** позиції на певній ринковій ніші, успішного подальшого розвитку та **підвищення ефективності діяльності, а також для швидкої адаптації до нових** ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) умов господарювання важливого значення набуває своєчасна бізнес-діагностика підприємства. Остання в свою чергу дає можливість виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства і здійснити перехід до нового типу управління – процесного, в основі якого лежить ідентифікація, л ап юс: увашія :а оптнмізація бізнес–процес І в діяльності підприємства.

Значну увагу проблемам **впровадження процесного управління та вдосконалення на** **ного ос нові** діяльності підприємства приділяли зарубіжні науковці, серед яких: Б. Андерсен, Е. Демінг, ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) Дж. Джуран, Т. Давентпорт, Ф. Кросбі, А Маслоу, Г. **Ннв,Д. Нортон, Р. Ньюмен, М. Робсон, М Портер, Ф. Уллах,М. Хаммер.**

Однак окремі сторони цієї проблеми, які мають як теоретичну, так і практичну спрямованість, все ще не отримали комплексного обґрунтування. У ([core.ac.uk](http://core.ac.uk)) наукових роботах вітчизняних науковців **Н. М. Абднкєєва, Т. П. Данько, С. В. Ільдеменова, А. Д. Кисельова, В. В. Репіна, Ю. Ф. Тельнова, В. Г. Єліферова,** традиційно аналізується загальна проблема управління компанією, а дослідження процесного управління **мають дискусійний, фрагментарний характер.**

Існуючий стан проблеми, а також трансформаційний характер вітчизняної економіки, вказують на те, що концепція формування процесного управління бізнесом вимагає подальшого наукового дослідження та практичної апробації. ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua))

Дія більш повного розкриття сутності процесного управління бізнесом була обрана меблева промисловість, оскільки дана галузь тісно пов'язана з

Бізнес–процесамн не тільки внутрішніми, але і зовнішніми і дає можливість повною мірою проаналізувати вертикаль процесного управління бізнесу.

Об’єктом дослідження є сукупність бізнес–процесів торгівельного підприємства.

Предметом дослідження є механізм управління бізнес–процесами торгівельного підприємства.

Метою дослідження є розробка заходів з удосконалення організації та управління бізнес–процесами ТОВ «Делікат».

Основними завданнями дослідження є:

– визначення сутності бізнес–процесів, принципів їх розробки та використання у практиці вітчизняних підприємств, функцій та завдань, що покладаються та виконуються в межах бізнес– процесів;

– надання характеристики факторам, що впливають на реалізацію бізнес–процесів на підприємствах;

– розгляд особливостей бізнес–процесів у торгівельній діяльності;

– проведення комплексного аналізу середовища функціонування базового підприємства дослідження;

– діагностика фінансового стану базового підприємства дослідження;

– дослідження особливостей й технології організації бізнес–процесів в межах базового підприємства дослідження;

– визначення пріоритетних напрямків удосконалення бізнес–процесів на базовому підприємстві;

– обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів та визначення їх можливого впливу на результативність діяльності базового підприємства.

В ході дослідження були використані методи економіко–математичного аналізу, моделювання, графічний, прогнозування, бізнес–планування; фінансового аналізу; статистичний, описовий тощо.

Практична цінність дослідження полягає у можливості певного підвищення ефективності функціонування ТОВ «Делікат» за рахунок

впровадження запропонованих змін в організацію бізнес-процесів на підприємстві.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖИНІРИНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

### 1.1. Сутність і сучасний зміст моделювання бізнес-процесів на підприємствах торгівлі

Із посиленням процесів глобалізації товарні ринки окремих країн світу вже давно припинили існувати виключно в національних межах. Розширення сфери товарообігу зумовило існування різних форм організації торгівлі. Найважливішою ланкою міжнародної торгівлі, котра продукує найбільшу частку товарообороту практично усіх країн світу, є оптова торгівля.

Згідно із Господарським кодексом України, в Україні оптова торгівля є складовою господарсько-торговельної діяльності.

«Господарсько-торговельною діяльністю – це діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання в сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію шляхом надання відповідних послуг». [8]

Оптова (гуртова) торгівля — це вид економічної діяльності в сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) за договорами поставки партіями для подальшого їх продажу кінцевому споживачеві через роздрібну торгівлю, для виробничого споживання та надання пов'язаних із цим послуг (пп. 4.5 п. 4 ДСТУ ([ir.kneu.edu.ua](http://ir.kneu.edu.ua)) 4303:2004). ([www.visnuk.com.ua](http://www.visnuk.com.ua)) [12]

Оскільки гуртова торгівля є невід'ємною частиною товарообігу, тому для розуміння її сутності потрібно визначити роль оптової торгівлі у сфері товарного обороту (див. рис. 1.1).

На початковій фазі товарообігу здійснюється виробництво товарів виробниками та їх надходження у сферу обігу для реалізації споживачам.

Оптова торгівля виникає на етапі переміщення товарів із сфери виробництва у сферу обігу. Підприємства оптової торгівлі виступають посередниками між товаровиробниками та кінцевими споживачами товарів. Це середня фаза товарообігу. На кінцевій фазі здійснюється безпосередній продаж товарів кінцевим споживачам шляхом роздрібної торгівлі.

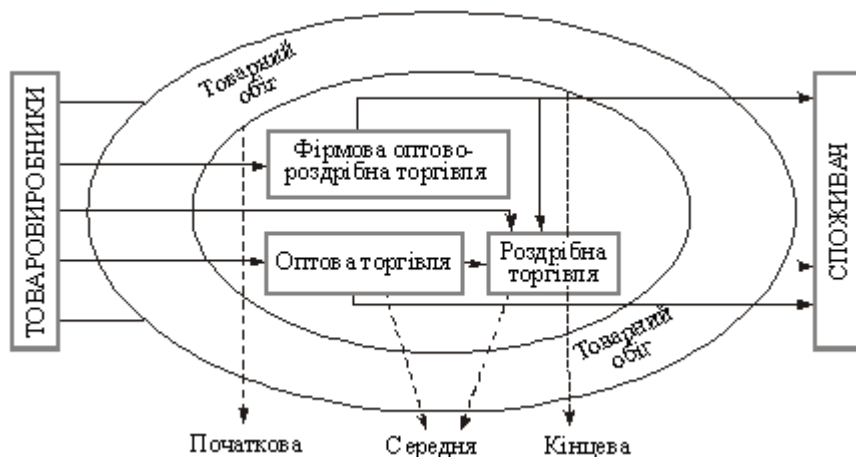


Рис. 1.1. Фази товарного обігу

Бізнес-процес - це взаємопов'язана послідовність дій, сформована **подіями та рішеннями** ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) для задоволення конкретної потреби клієнта. Будь-який бізнес-процес завжди спрямований на результат або "вихід". Кожен бізнес-процес має своїх користувачів або клієнтів, які можуть бути зовнішніми або внутрішніми відповідно.

**Бізнес-процеси – це** ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) сукупність взаємопов'язаних дій, подій та рішень, котрі мають визначену послідовність та спрямовані на задоволення потреб **споживача. Будь-який бізнес процес завжди спрямований на результат або «вихід».** Кожний бізнес-процес має свого користувача ([dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua)) (споживача). Споживачі бізнес-процесів бувають зовнішні та внутрішні.

Бізнес-процеси роздрібного підприємства – це комплекс комерційних, організаційних, технічних та логістичних операцій, в процесі здійснення яких створюються товари чи послуги, що призначені для задоволення потреб оптових покупців. Бізнес-процеси підприємства роздрібної торгівлі (надалі – БППРТ) мають ієрархічну структуру, тобто можуть складатися із підпроцесів

нижчого рівня, котрі в свою чергу складаються із більш простих операцій.

Для кожного БППРТ встановлюють межі, визначають постачальників та покупців, а також інтерфейси між ними. Це дає підстави для твердження, що бізнес-процес роздрібного торговельного підприємства має:

- 1) межі (визначені початок і кінець);
- 2) кінцевого споживача (інший бізнес-процес або роздрібного покупця);
- 3) розробника (керівника процесу).

БППРТ мають такі характерні ознаки:

- це комплекс впорядкованих операцій, які націлені на перетворення отриманих на «вході» інформаційних чи матеріальних потоків у вихідні товари чи послуги, призначені для задоволення потреб споживача бізнес-процесу;
- існують для вирішення певного завдання підприємства роздрібною торгівлі [35, с.58].

Будь-яке підприємство роздрібною торгівлі має свій набір бізнес-процесів, яке воно визначає залежно від ринкової скерованості комерційної діяльності, асортиментної політики, спеціалізації, форм та методів роздрібного продажу, розміру складських площ тощо.

Узагальнюючи підходи до класифікації бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі, можна виділити такі основні їхні види:

1. за характером діяльності:
  - процеси, що безпосередньо забезпечують закупівельно-збутову діяльність та оптовий продаж товарів;
  - процеси планування й управління;
  - ресурсні процеси;
  - процеси перетворення.
2. за перебігом в часі:
  - циклічні – постійно повторювані бізнес-процеси, які мають безперервний характер (наприклад, процеси закупівлі та реалізації продукції);

– періодичні – процеси, що повторюються із певним інтервалом (наприклад, інвентаризації товарно-матеріальних цінностей та складання річних бюджетів);

– одноразові – процеси, котрі відбуваються однократно і не мають певної періодичності чи перманентності (наприклад, процес закупки нового обладнання).

3. за рівнем деталізації:

– процеси верхнього рівня (комплекс взаємопов'язаних послідовних робіт, котрий може бути деталізований на підпроцеси та окремі операції);

– підпроцеси (процеси нижчого рівня, які більш деталізовані, аніж процеси верхнього рівня, але придатні для поділу на однорідні операції);

– операції (окремі дії, що не підлягають подальшій деталізації) [35, с.59].

Моделювання бізнес-процесів у сфері роздрібної торгівлі слід розглядати як інтегрування ключових комерційних, організаційно-управлінських та логістичних операцій, які розпочинаються від постачальників (виробників) продукції та охоплюють усіх оптових покупців товарів, послуг та інформації, при цьому додаючи цінність для суб'єктів даного процесу. Моделювання БППОП має логічне завершення у вигляді створення ефективної бізнес-моделі.

Розглянемо найбільш популярні еталонні моделі бізнес-процесів:

- 1) модель М. Портера;
- 2) модель IBL (The International Business Language);
- 3) 13-процесна модель APQC PCF;
- 4) 8-процесна модель BKG Profit Technology;
- 5) міжнародні стандарти якості серії ISO 9000 і ISO 9001.

Модель М. Портера. Модель створення вартості (Value Chain Model) розроблена Майклом Портером у 1985 році. Дана концепція пропонує розглядати бізнес-процеси верхнього рівня як послідовність основних

процесів, кожен з яких додає цінності товару. Саме за рахунок оптимізації цих основних процесів компанія збільшує прибуток та мінімізує втрати. Решта процесів є теж важливими, однак за своєю суттю вони є допоміжними, тобто існують для забезпечення діяльності основних процесів (дод.Д).

Основні бізнес-процеси – це процеси поточної діяльності, які безпосередньо приймають участь у створенні доданої вартості. [dspace.nbuiv.gov.ua](http://dspace.nbuiv.gov.ua) Результатом здійснення цих бізнес-процесів є виробництво товарів і послуг, вони охоплюють основні етапи фази життєвого циклу продукції: від створення до реалізації.

Допоміжними процесами називають ті БППРТ, які не приймають безпосередньої участі у формуванні доданої вартості, однак слугують для забезпечення виконання основних процесів. Допоміжні бізнес-процеси пов'язані із забезпеченням документообігу, інформаційною підтримкою функціонування роздрібного підприємства, охороною праці, сервісним обслуговуванням [dspace.nbuiv.gov.ua](http://dspace.nbuiv.gov.ua) устаткування тощо [35, с.62].

Окремим блоком допоміжних БППРТ є процеси управління, котрі охоплюють сфери стратегічного управління, управління фінансами, управління персоналом, управління проектами розвитку, управління бізнес-процесами [www.uniepr.km.ua](http://www.uniepr.km.ua) та якістю. Результатом здійснення бізнес-процесів управління є управлінська діяльність підприємства як на рівні окремого бізнес-процесу, так і на рівні бізнес-системи вцілому. Саме завдяки управлінським бізнес-процесам забезпечується підвищення ефективності основних та допоміжних процесів.

Перелік основних та допоміжних [dspace.nbuiv.gov.ua](http://dspace.nbuiv.gov.ua) бізнес-процесів, запропонований М. Портером у його моделі ланцюга створення вартості, подано на рис 1.2.

Модель IBL. На основі моделі Портера компанія PriceWaterhouseCoopers розробила власну концепцію, яку назвала Міжнародною бізнес-мовою (The International Business Language – IBL). За допомогою моделі IBL можна проаналізувати і порівняти процеси в різних



сферах діяльності.

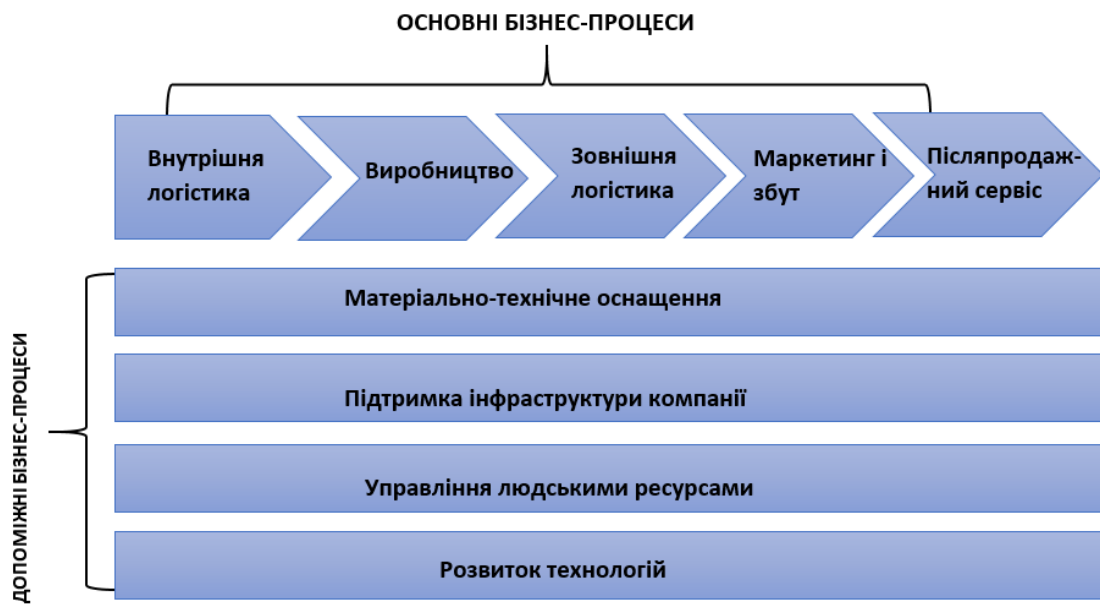


Рис. 1.2. Бізнес-процеси верхнього рівня за моделлю ланцюга створення вартості М. Портера

Схема бізнес-процесів, запропонованих в моделі IBL, зображено на рис.

1.3.



Рис. 1.3. Бізнес-процеси верхнього рівня за моделлю International Business Language

13-процесна модель APQC PCF. APQC PCF - це ієрархічна структура бізнес-процесів на підприємствах (в тому числі і на підприємствах роздрібно́ї торгівлі), розроблена Американським центром продуктивності та якості (American Productivity & Quality Center – APQC). Аббревіатура PCF (Process Classification Framework) означає «структура класифікації бізнес-процесів» або «модель бізнес-процесів». Ця класифікація є універсальним переліком можливих бізнес-процесів організації та списком показників, які дозволяють вимірювати їх ефективність [35, с.62].

APQC PCF є однією з найпопулярніших процесних моделей, яку використовують міжнародні компанії. Вона підходить для будь-яких комерційних організацій. Детально структуру моделі можна розглянути на рис. 1.4.

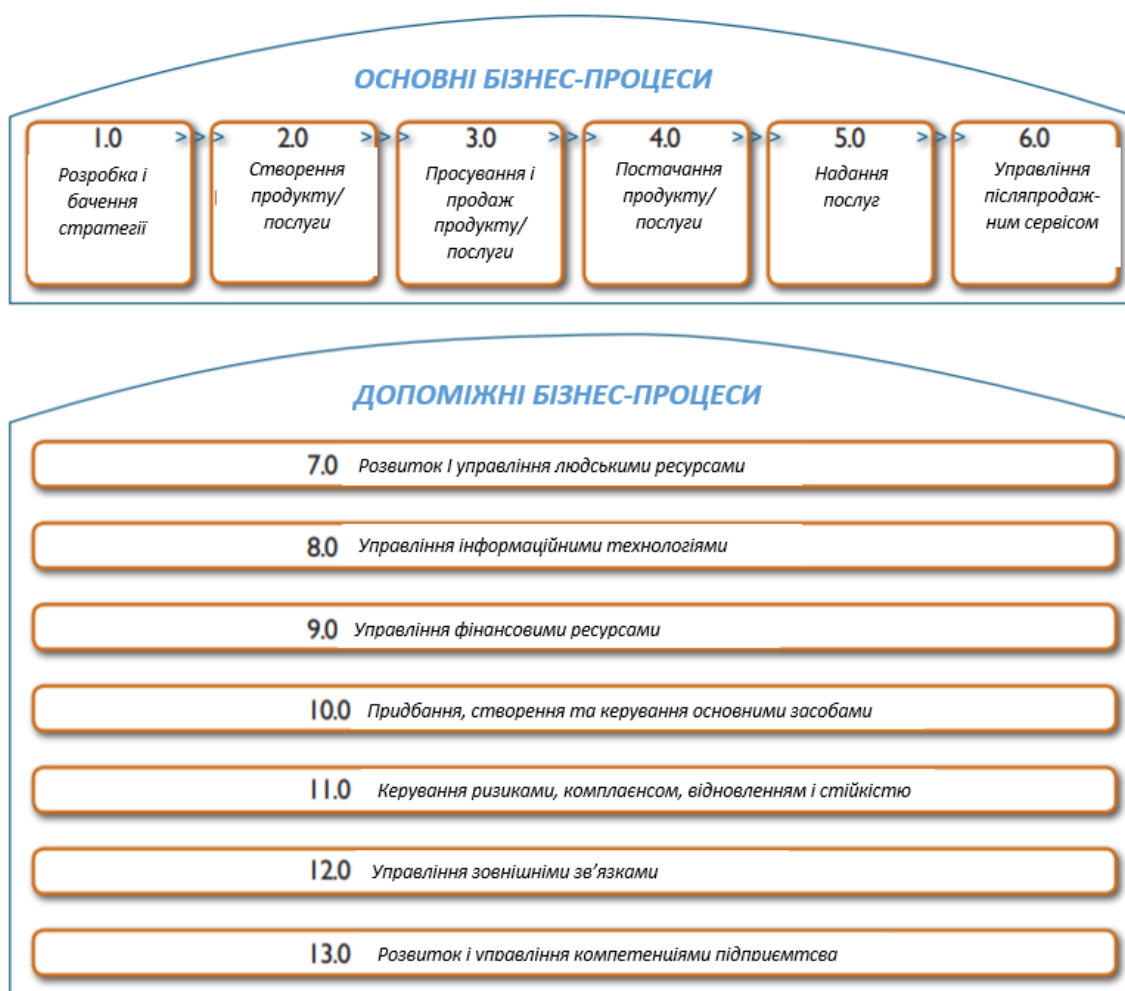


Рис. 1.4. Бізнес-процеси верхнього рівня за моделлю APQC PCF

APQC PCF використовується багатьма організаціями по всьому світу, в тому числі оптовими підприємствами. Важливою перевагою даної моделі є те, що APQC PCF є відкритим стандартом і кожен може отримати до нього доступ, зареєструвавшись на сайті. Існує кілька варіацій даної моделі, залежно від галузі діяльності компанії (банківська діяльність, торгівля, освіта, охорона здоров'я, телекомунікації тощо). Також існує універсальна модель PCF (5.2.0 Cross Industry Process Classification Framework у форматі MS EXCEL), яка підходить для будь-якої компанії.

8-процесна модель BKG Profit Technology. Дана модель розроблена консалтинговою компанією BKG Profit Technology з метою аналізу та оптимізації бізнес-процесів підприємства. Принцип побудови моделі полягає у виділенні основних об'єктів управління бізнес-системи та проектуванні процесів управління цими об'єктами (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Характеристика 8-процесної моделі бізнес-процесів, розробленої компанією BKG Profit Technology

№	Об'єкт управління	Бізнес-процес верхнього рівня
1	Бізнес-система (бізнес-процеси, стратегія розвитку)	Вироблення узгоджених умов діяльності
2	Персонал	Відтворення трудових ресурсів
3	Ресурси	Матеріально-технічне забезпечення
4	Продукт/послуга	Розробка і модифікація продуктів/послуг
5	Технології	Відтворення засобів виробництва
6	Клієнти	Просування і збут
7	Виробничий цикл	Виробництво продукції
8	Фінанси	Фінансування діяльності і розрахунки по зобов'язанням

В результаті виконання кожного із бізнес-процесів верхнього рівня, вони декомпонуються на підпроцеси другого-третього рівня, таким чином трансформуючи об'єкт управління із початкового стану у необхідний.

Міжнародні стандарти якості серії ISO 9000 ([bibliofond.ru](http://bibliofond.ru)) і ISO 9001. ISO (International Organization for Standardization) – це міжнародна неурядова організація, котра займається розробкою стандартів та сертифікацією у

різноманітних сферах діяльності організацій: від управління якістю до екологічної безпеки та енергетичного менеджменту. Серії стандартів ISO 9000 і ISO 90001 регламентують стандарти в системах менеджменту якості організацій, в тому числі підприємств роздрібною торгівлі. 23 вересня 2005 року була прийнята остання на даний момент, п'ята версія стандартів ISO 9000:2015 та ISO 9001:2015. Стандарти цієї серії прийняті на рівні національних стандартів якості більш ніж в 90 країнах світу. В тому числі в Україні ці стандарти затверджені як національні стандарти ДСТУ [35, с.62].

Стандарти ISO передбачають побудову систему менеджменту організації на основі семи принципів:

- орієнтація на замовника;
- лідерство;
- залученість персоналу;
- процесний підхід;
- покращення;
- прийняття рішень на підставі фактичних даних;
- керування зв'язками ([www.certsystems.kiev.ua](http://www.certsystems.kiev.ua)) [12].

Одним із основних принципів управління за стандартами ISO є побудова бізнес-процесів на основі процесного підходу, при якому кожен із бізнес-процесів підприємства не існує окремо, а є частиною бізнес-системи. Кожен наступний бізнес-процес є продовженням або початком іншого. Пропонуємо розглянути структуру бізнес-процесів за процесного підходу, подану в ДСТУ ISO 9001:2015 (див. рис. 1.5.).

Вимоги стандарту ISO 9001 мають загальний характер і не вимагають дотримання чіткої структури систем управління діяльністю усіх підприємств. Кожен суб'єкт господарювання має право самостійно визначати структуру власних систем управління якістю, персоналом, фінансового менеджменту тощо, виходячи із особливостей свого підприємства (наприклад, типу продукції, галузі, форми організації). Вимоги серії стандартів ISO мають на меті допомогти підприємству організувати власні бізнес-процеси та

інтегрувати їх з відповідними вимогами загальної системи менеджменту [12].

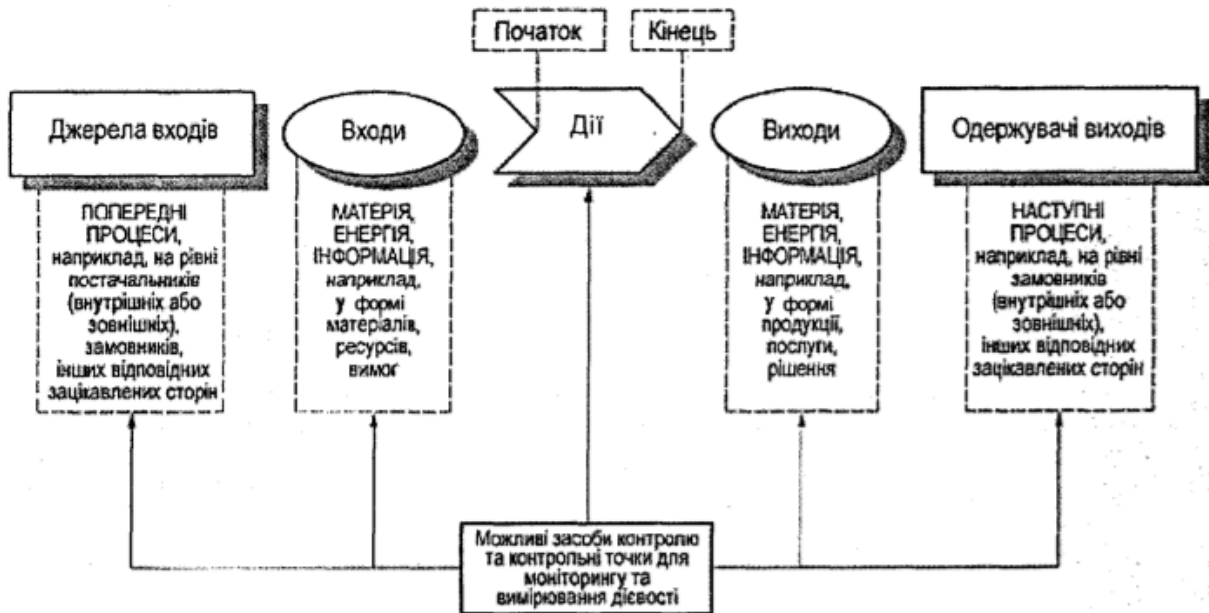


Рис. 1.5. Схематичне зображення елементів одиничного процесу

Перелічені вище моделі бізнес-процесів вважаються зразковими, на основі їх оптові підприємства приймають рішення щодо способу моделювання власної бізнес-системи.

Тип бізнес-моделі та структура її базових компонентів визначаються, виходячи з цілей розвитку роздрібного підприємства. В загальному вигляді базові компоненти бізнес-моделі роздрібного підприємства включають:

- бізнес-функції підприємства, які характеризують, чим фірма займається;
- бізнес-процеси, що описують способи реалізації бізнес;
- організаційну структуру, котра визначає взаємозв'язок між виробничими ланками і потоками ресурсів у виробничій системі, а також характер управління ними для досягнення цілей підприємства.
- фази, що визначають, у якій послідовності необхідно впроваджувати бізнес-функції;
- завдання, які конкретизують дії, котрі необхідно виконати для реалізації бізнес-функцій підприємства, та виконавців бізнес-процесів;
- правила, що визначають зв'язок між бізнес-операціями [50, с.

210].

За допомогою бізнес-моделі підприємство отримує відповіді на запитання: які дії необхідно виконати та які зміни запровадити для того, щоб досягнути поставлених цілей? Будь-яка бізнес-модель підприємства роздрібною торгівлі в своїй структурі повинна мати ряд обов'язкових елементів:

- цінність для споживача бізнес-процесу, яку він отримує від споживання товару чи послуги, котру надає підприємство;
- система створення цієї цінності, що включає інфраструктуру процесу від фази постачання сировини до фази споживання товару кінцевим користувачем, яка спрямована на підвищення ефективності процесів та конкурентних переваг підприємства;
- ресурси, які підприємство використовує для створення цінності;
- фінансова модель підприємства, яка характеризує характер розподілу витрат та формування прибутку підприємства.

Напрями застосування бізнес-моделей для роздрібного торговельного підприємства:

- для оцінювання та аналізу ефективності діяльності роздрібного торговельного підприємства у порівнянні з конкурентами;
- для оцінювання бізнес-потенціалу та інвестиційної привабливості роздрібного торговельного підприємства у майбутньому;
- для оптимізації діяльності роздрібного торговельного підприємства з точки зору стратегії та з точки зору максимізації утримання цінності, яке підприємство створює для постачальників та оптових покупців.

На основі проведеного аналізу літературних джерел, можна виділити два підходи до моделювання бізнес-процесів підприємств роздрібною торгівлі: функціональний і процесний [15, с.155-163].

Функціональний підхід вимагає розглядати БПРТ як горизонтальну ієрархію внутрішньо взаємопов'язаних функціональних дій (комерційних,

організаційних, управлінських, логістичних та інших операцій), таких як процеси товарообігу, планування і контроль, ресурсні процеси та процеси структурних і технологічних перетворень. Функціональний підхід закріплює за торговими представниками набір функціональних обов'язків, визначає межі прийняття рішень і зони відповідальності, а також критерії продуктивності праці. За такого підходу горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами (торговими одиницями, філіями) є мінімальними. Натомість вертикальні зв'язки між керівниками та підлеглими дуже сильні. Продавець (наприклад, комірник, вантажник), який працює в такій системі, відповідає лише за ті функції, які покладені на нього керівником (наприклад, завідувачем складу). Він або вона відповідає тільки перед своїм безпосереднім керівником і тільки за результати своєї роботи.

Існують певні відмінності між функціональним і процесним підходами до управління.

При процесному підході керівникам надається більше повноважень, ролі та незалежності, що підвищує їхню відданість та задоволеність роботою. З іншого боку, менеджери звільняються від поточних справ та операційних питань і зосереджуються на стратегічних і системних питаннях. При застосуванні процесного підходу кожен торговий представник виконує операційні та технічні завдання конкретного бізнес-процесу. Їхні обов'язки, відповідальність і критерії ефективності визначаються стосовно конкретних торговельно-технічних операцій і бізнес-процесів. Це значно посилює горизонтальні зв'язки між структурними підрозділами і зменшує вплив вертикальних зв'язків, роблячи продавців відповідальними за бізнес-процес в цілому, а не за свої індивідуальні функціональні обов'язки. Функції та результати діяльності паралельних структурних підрозділів ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) стають більш важливими [15, с.155-163].

Вищезгадані підходи необхідно використовувати не окремо, а комплексно, на основі методології структурного аналізу та проектування систем (англійською SADT – Structured analysis and design technique) та/або

за допомогою техніки ([dspace.wunu.edu.ua](http://dspace.wunu.edu.ua)) бізнес-реінжиніринг. При цьому ефективність коного окремого підпроцесу чи операції повинно оцінюватися не на основі його індивідуальної продуктивності чи успішності, а в контексті внеску в досягнення мети всієї системи. В рамках такого підходу ланцюжок користувачів бізнес-процесів розглядається як сукупність внутрішніх постачальників і споживачів. При цьому виконавець процесу є одночасно є постачальником для наступного виконавця й споживачем для попереднього. Таким чином кожен учасник бізнес-процесу не абстрагується для виконання своєї окремої функції, а відповідає за функціонування всього процесу.

Таким чином, BPRT-моделювання приносить переваги у вигляді скорочення витрат, тривалості та кількості помилок у конкретних бізнес-процесах, інтеграції з корпоративною стратегією та ключовими показниками ефективності, покращення взаємодії між працівниками та підрозділами компанії, а також підвищення інвестиційної привабливості. У BPRT-моделюванні кожен елемент бізнес-процесу розглядається як унікальний клієнти та постачальники, а також як процеси з власними входами та виходами. Для побудови успішної бізнес-моделі доцільно поєднувати функціональний і процесний підходи до управління, засновані на методології SADT, з методами бізнес-реінжинірингу.

## 1.2. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів на торгівельних підприємствах

Підприємства роздрібної торгівлі в процесі свого функціонування можуть зіштовхнутися із потребою перебудови існуючої бізнес-моделі. Така потреба виникає, коли існуючий підхід до організації бізнес-процесів не дає бажаних результатів. Найчастіше в схожих ситуаціях підприємства використовують такі методи щодо зміни своїх бізнес-процесів:

– метод швидкого аналізу рішення FAST (Fast Analysis Solution Technology) – підхід, який покликаний допомогти встановити спосіб



покращення конкретного процесу під час одно- дводенної наради робочою групою. Метод отримав свою назву завдяки тому, що час на пошук рішення обмежений – максимум 2 дні;

– оптимізація або перепроєктування – дані методи використовуються для покращення поточних бізнес-процесів шляхом зміни їхньої структури. Вони не передбачають створення нового варіанту існуючого процесу, а лише дозволяють внести зміни у поточні процеси, щоб останні відповідали поставленим цілям;

– бенчмаркінг – це спосіб пошуку рішень, що полягає у аналізі і оцінці аналогічних бізнес-процесів на прикладі інших успішних підприємств з метою навчання та перейняття їхнього досвіду. Даний метод можна застосовувати лише в умовах повного доступу до інформації;

– реінжиніринг – найбільш радикальний метод із перелічених, оскільки передбачає цілковите ігнорування існуючих бізнес-процесів та створення нових, принципово інших підходів до ведення діяльності [24].

Як спосіб управління бізнес-процесами, реінжиніринг з'явився відносно недавно, вкінці XX століття. Вперше термін «реінжиніринг» був запропонований Майклом Хаммером в 1990 році в статті «Реінжиніринг: не автоматизуйте – знищуйте» (в оригіналі «Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate»). Саме його вважають основоположником концептуальних засад реінжинірингу бізнес-процесів.

Поява реінжинірингу зумовлена розвитком інформаційних технологій, їх широким застосуванням у виробництві, зростанням попиту споживачів на якісні товари та послуги і, як наслідок, необхідністю виробників ставати більш конкурентоспроможними. Реінжиніринг як метод антикризового управління дуже часто ототожнюють зі звичайними програмами вдосконалення методів ведення бізнесу. Однак важливо відрізнити реінжиніринг від процесів оптимального скорочення, реструктуризації та інших механізмів реформування управління. Слід зазначити, що реінжиніринг може здійснюватися як в рамках повної перебудови

організаційної структури та бізнес-процесів компанії (комплексне вдосконалення бізнес-процесів), так і в рамках перепроєктування окремих бізнес-процесів (точкове вдосконалення бізнес-процесів).

Застосування реінжинірингу до бізнес-процесів у сфері роздрібно́ї торгівлі було зумовлено такими припущеннями

- створення принципово нової структури в секторі оптової торгівлі;
- зміною ролі роздрібно́ї торгівлі в системі економічних відносин; та
- орієнтація на економічні методи управління; та
- вдосконалення організаційних механізмів роздрібно́ї торгівлі;
- підвищення економічної залежності підприємств оптової торгівлі від кон'юнктури ринку та адаптації товарного асортименту до потреб оптових покупців; –

– Усвідомлення неминучості швидких змін в організації бізнес-процесів та необхідності реструктуризації бізнес-процесів з метою підвищення якості товарів та послуг.

За визначенням М. Хаммера, реінжиніринг бізнес-процесів - це "фундаментальний перегляд і радикальна реструктуризація бізнес-процесів для досягнення кардинального поліпшення рівня витрат, якості, сервісу, швидкості та інших критеріїв ефективності, які є важливими в сучасних умовах" [53, с. 288]. Основна роль реінжинірингу полягає в досягненні радикальних поліпшень в організації бізнес-систем підприємства шляхом моделювання, аналізу та радикальної зміни бізнес-процесів.

За останні декілька десятиліть науковці давали різні трактування поняттю реінжинірингу бізнес-процесів, однак ми вважаємо, що ці трактування можна узагальнити, якщо виділити три підходи до визначення реінжинірингу бізнес-процесів підприємства: інституційний, процесний та системний.

З точки зору інституційного підходу, реінжиніринг є комплексом методів, принципів, підходів та інструментів, за допомогою яких підприємство може запровадити кардинальні стратегічні зміни та підвищити

рівень ефективності власної діяльності задля досягнення стратегічних цілей.

В контексті процесного підходу реінжиніринг розглядають як систему взаємопов'язаних послідовних етапів, спрямованих на глобальні перетворення окремих бізнес-процесів з метою забезпечення довгострокових переваг розвитку. Основними із етапів процесного підходу є:

- визначення стратегії розвитку підприємства, виходячи з очікувань щодо потреб споживачів в перспективі;
- встановлення нових правил ведення бізнес-операцій та нових бізнес-процедур;
- зміна організаційної структури управління процесами;
- покращення системи мотивації працівників, яка націлена на підтримку змін в компанії;
- поліпшення системи організації праці;
- встановлення чіткого розподілу відповідальності, прав та обов'язків;
- формування ефективної системи комунікації в команді;
- покращення системи підбору, навчання та розвитку кадрів;
- формування системи документообіг підприємства, складання нових процедур та інструкцій;
- інформаційне забезпечення бізнес-процесів за допомогою передових інформаційних систем та технологій.

З точки зору системного підходу до визначення реінжинірингу, він є комплексом взаємопов'язаних елементів, котрі забезпечують докорінні зміни в основних бізнес-процесах підприємства з метою впровадження стратегічних рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності фірми [40, с. 165-167].

Реінжиніринг бізнес-процесів повинен використовуватися підприємствами роздрібною торгівлі для досягнення наступних цілей:

- Підвищити свою конкурентоспроможність;
- Подолання кризових ситуацій; та

- Підвищити ефективність управління;
- покращення та оптимізація торговельних операцій;
- Реорганізація та реструктуризація бізнес-процесів.

Реінжиніринг - це фундаментальна трансформація на підприємстві, яка застосовує сучасні способи ведення бізнесу, а не фокусується на всіх існуючих структурах і процедурах підприємства. Помилковою є думка, що реінжиніринг бізнес-процесів передбачає лише використання технологій. Новітні технології є лише одним із рушіїв радикальних змін.

Слід зазначити, що незначне падіння обсягів продажів або якості продукції, або незначне перевищення витрат компанії в порівнянні з запланованим рівнем витрат, ще не є підставою для застосування реінжинірингу по відношенню до бізнес-процесів такої компанії. У цьому випадку використовуються відомі традиційні схеми і методи управління. Однак реінжиніринг - це безпосередньо процес поточних змін, пов'язаних з глибиною організаційної та економічної трансформації компанії. До реінжинірингу вдається керівництво компанії, коли потрібен "вибуховий" вплив.

Зазвичай система реінжинірингу бізнес-процесів підприємства передбачає наявність наступних елементів:

- раціональний підхід до впровадження принципів реінжинірингу;
- використання різних методів вирішення проблем;
- застосування методів розвитку організації і методів тотальної якості;
- ефективні методи управління кадрами, розвитку і мотивації персоналу;
- запровадження новітніх технологій.

Реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах роздрібною торгівлі притаманні наступні ознаки:

- 1) кілька торговельно-технологічних операцій об'єднуються в одну;
- 2) керівник структурного підрозділу повинен приймати рішення щодо розширення прав і можливостей працівників, прийняття рішень стає

частиною комерційної діяльності;

3) поступово виконуються етапи в торговельно-технологічному процесі;

4) торговельно-технологічні процеси мають кілька версій виконання операцій залежно від ринкової ситуації;

5) завдання виконуються тільки у тому підрозділі, де це необхідно;

6) функції управління та контролю зводяться до мінімуму; ([ela.kpi.ua](http://ela.kpi.ua))

7) гібридні централізовані/децентралізовані торговельно-технологічні та логістичні операції [40, с. 165-167]..

Важливими етапами здійснення реінжинірингу є ідентифікація на підприємстві основних бізнес-процесів верхнього рівня, коректний їх опис загальнодоступною мовою та ретельний аналіз. Значення даних етапів полягає в тому, щоб якомога точніше дослідити поточні бізнес-процеси та виявити, які ланки бізнес-системи потребують змін. Ідентифікація основних бізнес процесів дозволяє отримати узагальнену схему роботи підприємства: визначити «входи» та «виходи», послідовність виконання бізнес-процесів та дослідити взаємозв'язки між ними. На даній фазі важлива тісна співпраця команди, що проводить реінжиніринг, із керівництвом підприємства, щоб мати якомога чіткіше уявлення про стратегічні плани та амбіції організації, а також про основні грошові та товарні потоки.

Узагальнено процес здійснення реінжинірингу можна зобразити у вигляді п'яти етапів:

Етап 1. Створення команди реінжинірингу.

Етап 2. Виявлення існуючих бізнес-процесів.

Етап 3. Вибір процесу для реінжинірингу.

Етап 4. Детальне дослідження роботи процесу.

Етап 5. Зміна структури бізнес-процесу на принципах реінжинірингу

Створення нової моделі бізнес-процесу – складна і трудомістка робота, котра передбачає використання спеціальних засобів моделювання та інструментів аналізу, а також залучення спеціалістів різних професій,

здатних працювати із цими засобами реінжинірингу.

Внаслідок проведення реінжинірингу бізнес-процесів підприємство може отримати наступні результати:

- зміна структури підрозділів організації: від функціональної до горизонтальної, котра передбачає вирішення проблем неузгодженості або суперечностей між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

- перехід до багатоплановості роботи виконавця: замість залученості в одному ізольованому процесі, тепер виконавець працює в цілій бізнес-системі, що може сприяти зростанню мотивації у працівника;

- зменшення контролю виконання працівниками своїх завдань та збільшення їх самостійності у прийнятті рішень: замість чітких вказівок «згори» щодо дій, виконавці будуть самостійно приймати рішення в межах своїх ширших повноважень;

- перехід від суто контролюючих функцій менеджера до функцій координування діяльності та допомоги у вирішенні поточних проблем; тепер команда самостійно відповідає за результат своєї роботи, а контрольний вплив менеджера зводиться до мінімуму;

- перехід до вимог щодо рівня професійної освіти працівників: замість короткострокових курсів професійної підготовки акцент робиться на повноцінній освіті. Це пов'язано із переходом до процесного типу управління, де виконавцю недостатньо вміти виконувати одну функцію або орієнтуватись в одному процесі, необхідно мати широкі знання та дбати про постійний розвиток;

- зміна підходу до оплати праці та визначення ефективності роботи: замість оцінки діяльності, оцінюється кінцевий результат. Після здійснення реінжинірингу команда процесу несе відповідальність за його результати, і в такому випадку керівництво, орієнтуючись на результати, може визначити ефективність роботи команди і оцінити рівень оплати її праці;

- зміна критеріїв виконання роботи працівником: метою роботи стає задоволення потреб споживача, а не керівника;

– перехід до процесного типу управління, спрощення організаційної структури та ліквідація зайвих рівнів управління;

– зміна адміністративних функцій вищого керівництва: внаслідок усування зайвих рівнів управління та спрощення структури управління, функції вищого керівництва зводяться до виконання ролі лідерів, які сприяють зміцненню системи цінностей організації;

– спрощення документообігу, уникнення зайвих процедур та детальний опис бізнес-процесів, які покликані спростити витрати часу і коштів на обслуговування бізнес-процесів;

– запровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення, котра дозволяє пришвидшувати бізнес-процеси та більш ефективно ними керувати;

– швидкий доступ керівництва до оперативної інформації, яка необхідна для прийняття управлінських рішень.

Визначені передумови, принципи та наслідки застосування реінжинірингу бізнес-процесів дозволяють докорінно змінити систему менеджменту роздрібного підприємства і отримати конкурентні переваги на довготермінову перспективу. ([elib.hduht.edu.ua](http://elib.hduht.edu.ua)) Як показує досвід, в результаті реінжинірингу бізнес-процесів, підприємство може знизити свої витрати і тривалість циклу бізнес-процесів на 60-90%, а рівень помилок знижується на 40-70% [40, с. 171-172].

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ТОВ «ДЕЛІКАТ»

#### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Делікат»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Делікат» створено згідно рішення Зборів засновників Протокол №1 від 20.01.05 р. зареєстроване Саксаганською районною в м. Кривий Ріг державною адміністрацією 03 лютого 2005 р.,

Компанія почала свою діяльність в 2005 році, коли було введено в експлуатацію перший супермаркет «Їж-Ко».

ТОВ «Делікат» є управляючою компанією продуктових супермаркетів «Їж-Ко» (10 у м. Кривий Ріг), а також майбутніх продуктових супермаркетів і гіпермаркетів «Їж-Ко» в інших регіонах України які плануються.

З моменту утворення ТОВ «Делікат» діяло як торговельне підприємство, що здійснювало в основному торгівлю товарами народного споживання, як і більшість знову створюваних у той час подібних підприємств. ([studopedia.su](http://studopedia.su))

У табл. 2.1 розглянемо основні техніко–економічні показники діяльності підприємства ТОВ «Делікат».

Як видно з табл. 2.1, кожного року зростає обсяг виробництва продукції, якщо у 2020 році підприємство виробляло на рік 10 верстатів, то в 2022 вже 14. Загальна вартість виробленої продукції у звітному 2022 році склала 19700 тис. грн., що на 49,5% більше ніж у минулому (див. рис.2.1). Але реалізовано у 2022 році лише 88,5 % виготовленої продукції, тоді як у 2021 році – 89,9%, а у 2020 р. – 93 %. Зменшення відсотку реалізації свідчить про необхідність покращення договірних відносин та маркетингової діяльності на підприємстві.

У 2022 році виручка від реалізації продукції перевищила на 47,2 % результат минулого року.



## Основні техніко–економічні показники діяльності ТОВ «Делікат»

Назва показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2021 р.	
				абсолютне	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Статутний капітал, тис. грн.	326,9	326,9	326,9	326,9	326,9
Обсяг виробництва в натуральних одиницях, верстатів токарних шт.	10	12	14	2	16,7
Обсяг виробництва у грошовому виразі у діючих цінах, тис. грн.	14254	13180	19700	6520	49,5
Виручка від реалізації, тис. грн.	13260	11847,8	17441,4	5593,6	47,2
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	35399,7	35807,2	35905,9	98,75	0,3
Середньорічна вартість обігових коштів, тис. грн.	23705,6	23847	24196,5	349,55	1,5
Повна собівартість реалізації продукції, тис. грн.	27501,1	30180,7	47344,4	17163,7	56,9
Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	2,07	2,55	2,71	0,17	6,6
Операційні витрати, тис. грн.	24255,2	29167,7	38583,8	9416,1	32,3
в т. ч. матеріальні затрати	7567,8	7537,6	14491,5	6953,9	92,3
витрати на оплату праці	4643,5	6273,3	7269,2	995,9	15,9
відрахування на соціальні заходи	1778,7	2186,3	2410,7	224,4	
амортизація	1832,9	2066,4	2129,7	63,3	3,1
інші операційні витрати	8432,3	11104,1	12282,7	1178,6	10,6
Середньооблікова чисельність персоналу, чол.	344	352	340	-12	-3,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	4643,5	6273,3	7209,1	935,8	14,9
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, грн.	1124,9	1485,2	1766,9	281,8	19,0
Продуктивність праці 1 працюючого, тис. грн. / чол.	38,5	33,7	51,3	17,6	52,4
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	779,2	739,7	1253,2	513,5	69,4
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	992,5	376,6	395	18,4	4,9
Чистий прибуток, тис. грн.	992,5	376,6	378,6	2	0,5

Разом зі збільшення обсягів виробництв та реалізації продукції зростає і повна собівартість. Так у 2022 році собівартість реалізованої продукції збільшилася на 5593,6 тис. грн. або [на \(perspectives.pp.ua\)](https://perspectives.pp.ua) 47,2% у порівнянні з минулим роком.

Темпи зростання повної собівартості перевищують темпи росту реалізації, що призводить до збільшення витрат на 1 грн. реалізованої продукції, якщо у 2021 році ця величина складала 2,55 грн./ грн., то в 2022 році вже 2,71 грн. / грн.

Треба зазначити, що в звітному 2022 році собівартість реалізованої продукції, навіть без врахування адміністративних витрати, витрат на збут та

інших операційних витрат, перевищила чисту виручку від реалізації, що призвело до валових збитків у розмірі 2 тис. грн.

Змінюється у порівнянні з минулим роком також структура операційних витрат. Так, у 2021 році матеріальні витрати склали 25,8% від загальної суми, а витрати на оплату праці – 21,5 %, найбільшою статтею витрат були інші операційні витрати. У звітному 2022 році матеріальні витрати підприємства склали 37,6 %, тоді як інші операційні – 31,8%, а витрати на оплату праці 18,8%. Відбувається також зменшення питомої ваги амортизаційних відрахувань.

Не зважаючи на зростання витрат та отримання у 2022 році валових збитків, підприємство не тільки отримало позитивний результат від операційної діяльності ([dSPACE.wunu.edu.ua](https://dSPACE.wunu.edu.ua)) за рахунок інших операційних доходів, але й збільшило його на 69,4 %. Чистий прибуток у 2022 р. збільшився лише на 0,5 % у порівнянні з минулим роком, це відбувається за рахунок збільшення суми податкових платежів (у минулі роки підприємство не сплачувало податку на прибуток), ([dSPACE.wunu.edu.ua](https://dSPACE.wunu.edu.ua)) при цьому чистий прибуток залишається майже у 3 рази меншим ніж у 2020 році, так як відбувається різке зменшення інших доходів, отриманих підприємством, хоча фінансові доходи та доходи від участі в капіталі у звітному році ростуть, а фінансові витрати і доходи від участі в капіталі зменшуються.

У табл. 2.2 приведені показники ділової активності ТОВ «Делікат».

Як видно з табл.2.2, у звітному 2022 році відбувається зростання оборотності активів, обігових коштів, запасів, за рахунок цього значно зменшується їх період обертання та тривалість операційного циклу, що свідчить про прискорення перетворення грошей, що вкладені у виробництво у ліквідні кошти.

Зростає також фондвіддача основних фондів підприємства, у 2022 році ТОВ «Делікат» отримує 44 коп. виручки від реалізації від кожної гривні вкладеної у основні фонди, що на 15 коп. більше, ніж у минулому році.

Наведені вище показники свідчать про покращення ділової активності підприємства у звітному році.

Таблиця 2.2

Показники ділової активності (ресурсовіддачі, оборотності капіталу, трансформації активів) ТОВ «Делікат»

Показник	Умов. позн.	2021 р.	2022 р.	Зміна показника
Оборотність активів (обороті), ресурсовіддача, коефіцієнт трансформації	Кт	0,16	0,24	0,08
Фондовіддача	Фо.ф.	0,30	0,44	0,15
Коефіцієнт оборотності (обороті) обігових коштів	Ко	0,45	0,66	0,21
Період одного обороту обігових коштів (днів)	Чо	806,95	547,78	-259,17
Коефіцієнт оборотності запасів (обороті)	Ко.з.	0,65	0,93	0,28
Період одного обороту запасів (днів)	Чз	554,91	386,49	-168,42
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороті)	Кд.з.	2,79	3,54	0,74
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	Чд.з.	128,91	101,82	-27,09
Коефіцієнт оборотності готової продукції (обороті)	Кг.п.	1,49	2,10	0,62
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	Чкз	40,77	30,53	-10,24
Період операційного циклу (днів)	Чо.ц.	683,82	488,31	-195,51
Період фінансового циклу (днів)	Чф.ц.	643,05	457,78	-185,27
Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	Кв.к.	0,21	0,31	0,10

Для повноти характеристики прибутковості підприємства необхідно розрахувати кілька показників, що приведені у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Показники рентабельності ТОВ «Делікат»

Показник	Умов. познач.	2021 р.	2022 р.	Зміна показника
Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком, %	РА	0,58	0,57	-0,01
Рентабельність власного капіталу, %	Рв.к.	0,75	0,75	0,00
Рентабельність виробничих фондів, %	Рв.ф.	0,85	0,84	-0,01
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації, %	RQ	116,58	99,69	16,89
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності, %	RQоп	6,95	7,88	0,93
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком, %	RQх	3,54	2,38	-1,16
Коефіцієнт реінвестування	Кр	-0,12	1,00	1,12
Коефіцієнт стійкості економічного зростання	Кс.е.з	0,00	0,01	0,01
Період окупності капіталу	Тк	173,75	175,63	1,87
Період окупності власного капіталу	Тв.к.	133,58	134,19	0,60

Розраховані показники неоднозначні, так рентабельність активів за чистим прибутком незначно зменшується, як і рентабельність виробничих

фондів, **рентабельність власного капіталу** ([dSPACE.nuft.edu.ua](https://dSPACE.nuft.edu.ua)) залишається без змін. Це свідчить про збільшення активів та джерел фінансування у темпах, що не перевищують темпи зростання прибутку.

Показник рентабельності реалізованої продукції **за прибутком від** ([dSPACE.nuft.edu.ua](https://dSPACE.nuft.edu.ua)) реалізації має негативний характер хоча і збільшується у звітному році. Це означає, що підприємство не має прибутку та не рентабельне за своєю основною діяльністю.

**Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від операційної діяльності** збільшується у звітному році.

Відбувається зменшення рентабельності реалізації **продукції за чистим прибутком** ([dSPACE.nuft.edu.ua](https://dSPACE.nuft.edu.ua)) на 1,16 %. На кожну гривню реалізованої продукції

Як бачимо, у 2022 році весь отриманий прибуток було капіталізовано, про що свідчить коефіцієнт реінвестування, однак **темпи збільшення власного капіталу за рахунок чистого прибутку** ([pidru4niki.com](https://pidru4niki.com)) незначний –  $K_{c.e.з} = 0,01$ .

Збільшується період окупності капіталу та власного капіталу, що свідчить про уповільнення повернення коштів інвесторам.

Загалом фінансовий стан підприємства можна описати як задовільний. Майже всі розраховані показники відповідають нормальному значенню. Підприємство достатньо незалежне від кредиторів та має власні джерела фінансування, але спостерігаються негативні явища зменшення фінансової стійкості, платоспроможності і ліквідності на кінець звітного 2022 року.

## 2.2. Організація та технологія бізнес–процесів в межах ТОВ «Делікат»

Особливості організації та технології бізнес–процесів розглянемо на прикладі супермаркетів ТОВ «Делікат» – «Їж-Ко» (м. Кривий Ріг).

Супермаркети "Їж-Ко" - це місцеві магазини повсякденного попиту, які продають свої товари в спеціалізованих секціях або відділах, що розділяють

торговельну площу і надають ряд додаткових послуг, таких як зважування, нарізка та пакування продуктів, а також консультації щодо продуктів, які продаються в супермаркеті, та способів їх обслуговування. Додаткові послуги покупцям надає торговий персонал (працівники, кожен з яких закріплений за окремим відділом або секцією). У магазині використовується лінійно-функціональна (змішана) організаційна структура управління, що забезпечує раціональний розподіл обов'язків і якість управлінських рішень. Як і в інших системах внутрішнього менеджменту, в "Їж-Ко" забезпечується чітке планування діяльності магазину шляхом координації роботи всіх елементів.

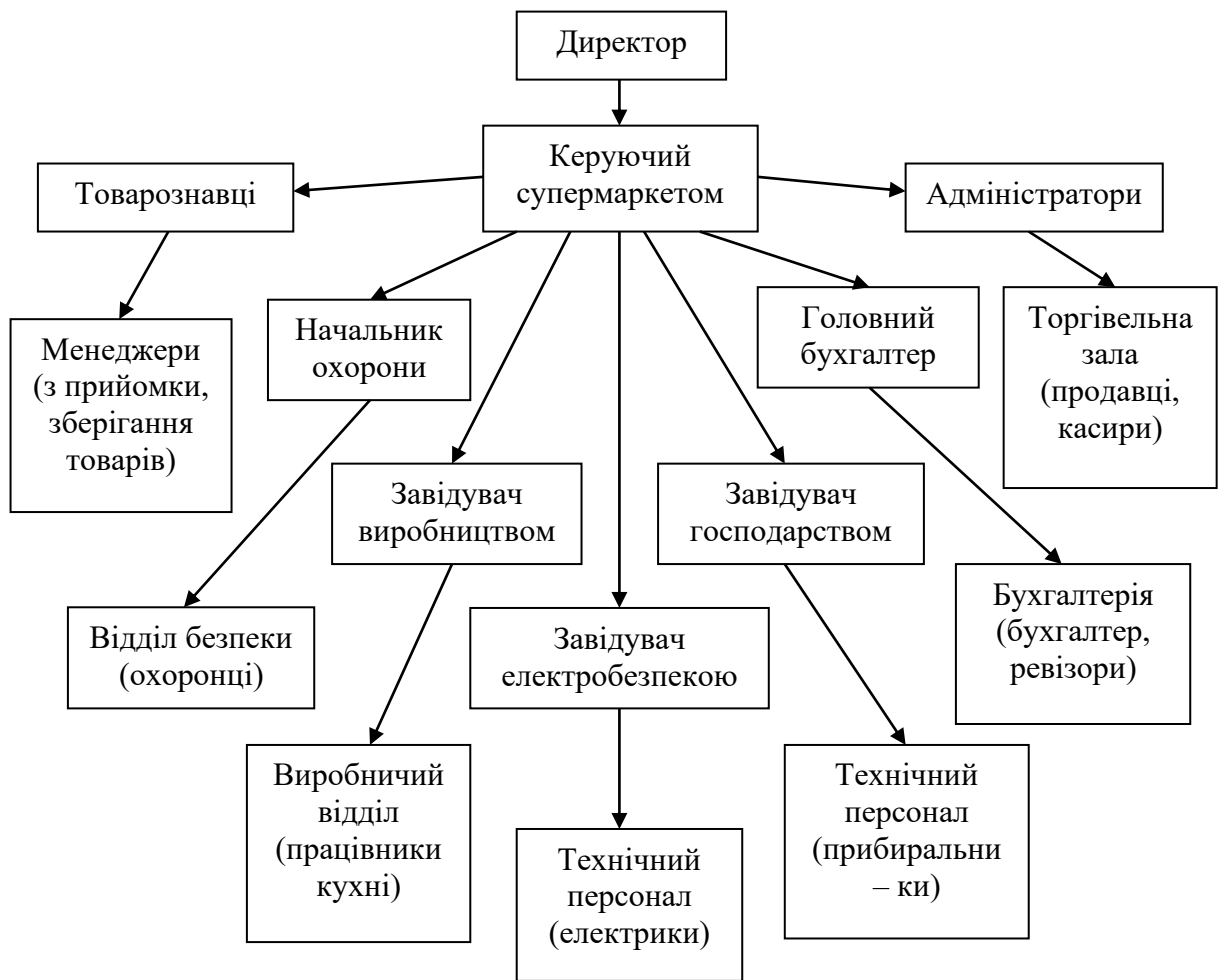


Рис.2.1. Схема управління ТОВ «Делікат» супермаркетів «Їж-Ко»

Організаційна структура змішаного управління є універсальною, оскільки інтегрує лінійну структуру, характерну для послідовно

підпорядкованих малих підприємств, і функціональну структуру прямого управління на всіх рівнях через існуючі функціональні підрозділи, згідно зі схемою.

Співвідношення персоналу за категоріями функціонального поділу праці:

- Керівники (директори, віце-президенти, менеджери, товарознавці, начальники відділів, бухгалтери тощо) - 82 (5%)

- Основний (торгово-оперативний) персонал (працівники, зайняті обслуговуванням клієнтів у торговому залі - продавці, касири, касири) - 1313 (80%);

- Допоміжний персонал (надають послуги основному персоналу та підтримують належний санітарний стан у супермаркеті - оператори, прибиральники, електрики, техніки тощо) - 246 (15%).

Відповідно до санітарно-гігієнічних норм, працівники супермаркету, за винятком охоронців, забезпечені спецодягом. Уніформа зеленого кольору з логотипом компанії. Уніформа виглядає наступним чином:

- Для супервайзерів, менеджерів та завідувачів магазинів - жилет;
- Для продавців та касирів - сорочки, жилети та головні убори;
- Для працівників кухні: сорочка, брюки, фартух і капелюх.

Згідно з правилами, робочий день починається о 8 ранку і закінчується о 10 вечора. Протягом дня всі працівники супермаркетів Їж-Ко мають дві перерви: перша - о 12 годині дня (30 хвилин), друга - о 16 годині дня (20 хвилин).

Їж-Ко - це супермаркет, розрахований на високу частку самообслуговування. Самообслуговування дає значні економічні переваги, включаючи збільшення пропускну здатності магазину, вищий товарообіг, збільшення валового прибутку, значне скорочення кількості та продуктивності торгового персоналу і нижчі витрати обігу. Перевага системи самообслуговування полягає в її універсальності.

У супермаркетах Їж-Ко продукти продаються на відкритих вітринах, а

це означає, що покупці мають вільний доступ до всіх товарів. Функції продавця при такому способі продажу обмежуються консультуванням покупців і операціями з відпуску товарів. Порівняно з продажами в магазині, це зручніше, оскільки кілька покупців можуть забрати товар одночасно. Це прискорює процес продажу і збільшує пропускну здатність магазину. Це особливо важливо у святкові дні, коли потік покупців збільшується в десятки разів і більше.

Для того, щоб раціонально організувати роботу співробітників супермаркету, необхідно стандартизувати час, що витрачається на виконання торговельних і технічних завдань. Робочий день працівника складається з робочого часу та часу відпочинку. Робочий час витрачається на підготовчі та заключні, основні та допоміжні завдання.

Супермаркет Їж-Ко співпрацює з дрібними приватними підприємцями, які виступають постачальниками товарів, а також з великими роботодавцями, представленими торговими компаніями та підприємствами.

Супермаркети надають покупцям додаткові послуги, такі як нарізка гастрономічних продуктів на вагу, чистка свіжої риби, зважування продуктів (овочів, фруктів і напівфабрикатів) та пакування придбаних товарів.

Центральною частиною приміщення супермаркету "Їж-Ко" є торговельна площа. Вона включає в себе торговий зал і приміщення для прийому та **видачі попередніх замовлень.** **Вона несе основне функціональне навантаження в супермаркеті.**

**Торговий зал розділений на такі відділи:** кулінарія, риба, бакалія, гастрономія, хлібобулочні вироби, молочні продукти, кондитерські вироби, фрукти та **овочі, алкогольні та безалкогольні напої.**

**Супермаркети "Їж-Ко" мають приміщення для приймання товарів, склади для зберігання товарів і підготовки їх до продажу, холодильні камери.**

**Адміністративно-побутові приміщення супермаркету включають кабінет керівника, бухгалтерію, кабінет менеджера, кімнату відпочинку, їдальню, душові, гардероб та кімнати особистої гігієни з туалетами (чоловічі**

та жіночі).

Технічні приміщення супермаркету "Їж-Ко" включають в себе приміщення для кондиціонування повітря, машинне відділення холодильного обладнання та електрощитову.

Крім того, в супермаркеті також є підсобне приміщення для зберігання (studwood.net) господарського інвентарю.

Операційно-технологічні процеси супермаркетів "Їж-Ко" - це ряд взаємопов'язаних завдань, що виконуються в певній послідовності, з метою продажу кінцевому споживачеві широкого асортименту товарів належної якості, в умовах, що забезпечують максимально можливий рівень обслуговування, з урахуванням оптимальних витрат праці та часу. Процес базується на системі самообслуговування. Процес створює умови для того, щоб потенційні покупці перестали бути пасивними спостерігачами і самостійно, без нав'язування зовнішньої думки, вивчали товар, використовуючи підхід самообслуговування.

Після багаторічних досліджень та аналізу потоку споживачів у супермаркеті Їж-Ко, використовуючи методи відеоспостереження за допомогою відеокамер та відповідно кваліфікованих працівників, підприємці помітили закономірність. Вона полягає в тому, (elib.hduht.edu.ua) що маршрут покупця і розташування продуктів у торговому залі залежать від ймовірності покупки. Вони з'ясували, що основні продукти для сніданку слід розміщувати біля входу до супермаркету. Цей тонкий психологічний прийом використовується в політиці супермаркету Їж-Ко, який може організувати викладку товарів таким чином, щоб значно збільшити продажі цього виду продукції. Крім того, товари низького попиту розміщуються на рівні очей покупця, а товари широкого вжитку - частково на відстані від входу.

Супермаркети відіграють важливу роль у викладці товарів, оскільки власники супермаркетів Їж-Ко спрямовують усі зусилля та кошти на стимулювання продажів, звісно, в рамках закону. Менеджери супермаркетів несуть часткову відповідальність за цей процес.



Окрім продажу товарів та надання послуг, супермаркети "Їж-Ко" також – попередньо готують товари до продажу. Це низка завдань, таких як пакування та сортування;

– готують страви з продуктів харчування. Цим займається відділ кулінарії супермаркету, який продає товар одразу після завершення приготування.

Менеджери відділу займаються організацією технічних процесів, а звичайні працівники - виконанням торговельних і технічних завдань.

Не всі покупці мають достатньо часу і бажання вивчати зміст текстових повідомлень на упаковці певних товарів. У таких випадках їм потрібна допомога. Тому в супермаркетах Їж-Ко працюють продавці-консультанти, кожен з яких закріплений за окремим відділом або секцією.

До переліку додаткових послуг, які пропонують супермаркети Їж-Ко, входять наступні:

- Зважування, нарізка та пакування покупок в магазині;
- Продаж газет, журналів та інших друкованих видань;
- Зберігання особистих речей покупців у спеціально обладнаних камерах схову;
- Організація аптечних кіосків та банківських відділень у приміщенні супермаркету.

Операційні послуги, що надаються працівниками супермаркету, відбуваються одночасно з продажем товарів ([elib.hduht.edu.ua](http://elib.hduht.edu.ua)) і є безкоштовними - покупець сплачує лише додаткову вартість пакування.

Безпека особистих речей покупців під час їх перебування в магазині є нетранзакційною послугою, оскільки не пов'язана безпосередньо з процесом здійснення транзакції в супермаркеті.

Технічне оснащення супермаркету включає вагове обладнання, холодильне обладнання, машини для нарізання продуктів, касове обладнання та камери відеоспостереження.

У торговому залі супермаркету Їж-Ко електронні ваги

використовуються для візуального зчитування на місці упакованих товарів (штрих-код, вага, ціна та вартість, дата пакування, дата останнього продажу) та для друку етикеток. Супермаркет також використовує електронні товарні ваги, встановлені на приймальному пункті для зважування та контролю товарів, щойно отриманих від постачальників.

У торговому залі супермаркету Їж-Ко є середньотемпературні відкриті та закриті холодильні вітрини (для охолодження продуктів з коротким терміном зберігання), низькотемпературні холодильники, а також відкриті та закриті вітрини (для заморожених продуктів). ([library.nuft.edu.ua](http://library.nuft.edu.ua)) На складі є середньо- та низькотемпературні холодильні камери (по одній для м'ясного, рибного, гастрономічного та овочевого відділів) для зберігання товарів.

У гастрономічному відділі є машина для нарізки гастрономічних продуктів, яка являє собою автоматичний пристрій з гостро заточеними металевими дисками.

POS-термінали розташовані в касових вузлах супермаркетів і включають в себе конвеєрні стрічки, сканери штрих-кодів і комп'ютери, а деякі касові апарати мають ультрафіолетові лампи для перевірки банкнот.

У супермаркетах Їж-Ко за покупцями та персоналом ведеться відеоспостереження. Відеокамери встановлені по всьому периметру торгового залу. Охоронці стежать за порядком у супермаркеті за допомогою них.

Найважливіша вимога при формуванні асортименту супермаркету Їж-Ко - забезпечити прибутковість магазину, мінімізувати витрати часу на покупки і максимально задовольнити попит покупців. Однак, утримувати весь асортимент товарів у супермаркеті ([studwood.net](http://studwood.net)) неможливо або економічно недоцільно. Тому кожному магазину необхідно підібрати найбільш оптимальний асортимент, який би задовольняв потреби споживачів і забезпечував прибутковість магазину.

Процес формування асортименту в супермаркетах складається з трьох етапів. На першому етапі ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua)) за допомогою

маркетингових досліджень визначається груповий асортимент, який є основою для вибору цільового ринку споживачів. На другому етапі ([repository.kpi.kharkov.ua](http://repository.kpi.kharkov.ua)) встановлюються кількісні пропорції окремих товарних груп з урахуванням типу ([studwood.net](http://studwood.net)) та розміру магазину, технічного оснащення, кількості покупців, умов постачання, кількості та розташування конкурентів тощо. Третім етапом формування асортименту є відбір конкретних видів продукції в межах кожної товарної групи. Керівництво магазину визначає широту і глибину асортименту, а також якість і ціну продукції відповідно до потреб ([studwood.net](http://studwood.net)) і економічного рівня споживачів на обраному цільовому ринку.

У супермаркетах "Їж-Ко", як і в інших магазинах самообслуговування, існує фіксований перелік продуктів, таких як хліб, м'ясо, сало, молоко, цукор та овочі, які населення споживає щодня і які характеризуються високою частотою та стабільністю попиту. Тому, щоб адекватно задовольняти потреби населення, супермаркети повинні завжди мати широкий і стабільний асортимент цих продуктів, що сприяє успішному та ритмічному виконанню планів ротації та покращенню показників діяльності. Супермаркетам також необхідно мати запаси товарів, які користуються постійним попитом (наприклад, кондитерські вироби, гастрономія, фрукти, вино і т.д.), що необхідно для розширення асортименту. У міру стабілізації економіки та покращення економічного становища населення ці продукти поступово зміщуються до груп товарів, які користуються постійним попитом. Супермаркети також повинні задовольняти потреби особливих категорій населення - дітей та людей з різними захворюваннями.

У супермаркетах Їж-Ко попит на більшість продуктів може коливатися відповідно до сезонності виробництва або споживання. Зима приносить підвищений попит на гастрономію, бакалію, олії та жири, весна та літо - на молочні продукти, морозиво та безалкогольні напої, тоді як овочі та фрукти не завжди користуються попитом. Тому Їж-Косу створює запаси цих продуктів. На відміну від продуктів харчування, попит на непродовольчі

товари повністю залежить від купівельної спроможності населення і тому є особливим (стійко сформованим), альтернативним (попит вибору) та імпульсивним (попит під впливом пропозиції). Звичайно, мати повний асортимент непродовольчих товарів у супермаркеті дуже складно, тому менеджери Їж-Ког аналізують обсяги продажів і стежать за тим, щоб асортимент завжди був таким, щоб задовольняти потреби людей і уникати незадоволеного попиту.

У наших супермаркетах фахівці регулярно аналізують продажі та вносять зміни до існуючого базового асортименту для покращення товарообігу та уникнення прострочених товарів.

З позицій організації бізнес–процесів взаємовідносини ТОВ «Делікат» (керуюча компанія) та ТК «Їж-Ко» (торгівельно–роздрібна мережа) розглядаються як взаємовідносини між комісіонером (ТОВ «Делікат») та принципалом (комітентом) (ТК «Їж-Ко»).

Представимо аналіз функціональних обов’язків комісіонера згідно практики аналізованих підприємств (ТК «Їж-Ко» і ТОВ «Делікат») та функціональних обов’язків комісіонера згідно сучасної торговельної практики .

З дванадцяти зазначених функціональних обов’язків комісіонера комітент покладає на нього тільки три (або 25%), що безпосередньо вказує на їх виконання відповідними збутовими відділами підприємства, а це може призводити до збільшення витрат на утримання збутового апарату і, в першу чергу, до недоцільності розподілу функціональних обов’язків між внутрішніми і зовнішніми збутовими структурами (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

Ступінь навантаження ТОВ «Делікат» виконанням функціональних обов’язків маркетингового характеру за договірними умовами

<p>Перелік функціональних обов’язків комісіонера згідно сучасної міжнародної торговельної практики</p>	<p>Позначка про встановлення даних зобов’язань згідно юридично зафіксованих договірних умов</p>
--	---

1.Збір, обробка та надання інформації про стан і тенденції розвитку регіональних товарних ринків	–
2.Інформування принципала про діяльність на ринку конкурентів, їх цілі, умови платежу, технічні дані їх товарів	–
3.Інформування принципала про технічні, валютні та митні правила, правила регулювання імпорту	–
4.Аналіз і обробка комерційних пропозицій контрагентів	+
5.Розробка комерційних пропозицій від імені принципала	–
6.Інформування принципала про дефекти, що були знайдені в обладнанні, проданому клієнтам	+
7.Забезпечення операцій з організації збуту: <ul style="list-style-type: none"> <li>• пошук контрагентів,</li> <li>• підписання угод від імені продавця,</li> <li>• надання гарантій сплати товару покупцем,</li> <li>• проведення рекламних кампаній</li> </ul>	
8.Надання технічних послуг, здійснення післяпродажного технічного обслуговування ( <a href="http://repo.btu.kharkov.ua">repo.btu.kharkov.ua</a> )	–
9.Забезпечення транспортно–експедиторських операцій	–
10.Організація операцій операції зі страхування вантажів під час міжнародних перевезень	–
11.Здійснення митного оформлення експортної продукції	+
12.Організація ділових контактів комітента з імпортерами товарів, з державними та іншими організаціями, від яких залежить прийняття рішення про розміщення замовлень	–

З точки зору комісiонера таке обмеження договiрних зобов'язань теж впливає на фiнансово–економiчні результати його дiяльностi, адже в разi розширення маркетингових функцiй фiрма одержить економiчні важелi управлiння результатами своєї дiяльностi – обсягами експорту, напрямками експорту, структурою експорту, цiнами, що забезпечують конкурентоспроможнiсть продукцiї i таким iншим. В наступному роздiлi буде здiйснено оцiнку конкурентоспроможностi продукцiї ТК «Їж-Ко» i дослiджено, яким чином розширення маркетингових функцiй комiсiонера на мiжнародних ринках (що будуть вiдповiдати змiненим договiрним умовам комiтента i комiсiонера) може бути використано для пiдвищення її рiвня на окремих сегментах мiжнародного ринку гуртової торгiвлi. Для визначення ж резервiв пiдвищення ефективностi зовнiшньоторговельної дiяльностi посередницького характеру ТОВ «Делiкат» представимо оцiнку результативностi виконання експортних та iмпортних операцiй цiєю фiрмою з точки зору комiтента – ТК «Їж-Ко».

Економічна діагностика виробничих можливостей і ефективності організації бізнес–процесів в межах ТОВ «Делікат» вказує на загальне зростання продажу продукції через ТК «Їж-Ко» в розмірі 2,73%; з огляду на тривалість періоду такий результат можна вважати незадовільним, тим більше, що порівняно з 2020 р. експорт зазнав падіння в розмірі 5,9% та 23,2% – порівняно з 2021р. Серед факторів, що зумовили таку динаміку продажів простежуються:

- зниження рівня активності споживачів на місцевому ринку;
- зниження платоспроможності споживачів основних ринків збуту;
- активізація діяльності конкурентів, зокрема розширення ними пропозиції за рахунок нових асортиментних груп і модифікації існуючих, відкриття нових торговельних точок.

### 2.3. Оцінка ефективності ключових бізнес-процесів підприємства

Для роботи з постачальниками та посередниками ТОВ "Делікат" використовує модель електронного бізнесу В to В. Це означає, що основні замовлення на товари надсилаються постачальникам через інтернет. Спочатку розглянемо переваги та недоліки використання Інтернету для бізнесу.

Перевагами Інтернету для бізнесу є його універсальність та інтерактивність. Користувач, зацікавлений рекламою, може відвідати рекламований сайт, принаймні, натиснувши на банер. Потім він може придбати товари або послуги на місці, якщо сайт здійснює онлайн-транзакції.

Таким чином, завдяки своїй інтерактивній природі, ([dspace.oneu.edu.ua](https://dspace.oneu.edu.ua)) інтернет-реклама може скоротити час між отриманням споживачем рекламної інформації, ознайомленням з продуктом або послугою та здійсненням покупки.

Ще однією перевагою Інтернету з точки зору бізнес-додатків є те, що реакцію споживачів на рекламу можна постійно вивчати. За допомогою

простого програмного забезпечення можна відстежувати частоту уваги до реклами, час, проведений на веб-сайті, і маршрут відвідування веб-сайту, тобто досліджувати потенційну зацікавленість споживачів.

Ці три особливості показують, що переваги використання Інтернету для бізнесу є значними.

Однак, електронний бізнес має і недоліки. Першим з них є обмежена кількість споживачів, які мають доступ до Інтернету. Втім, для аналізованих компаній це не є важливим через специфіку пропонованих продуктів.

Іншим недоліком є низька швидкість доступу більшості інтернет-користувачів, що унеможливорює використання сюжетних рекламних відеороликів.

Розглянемо докладно ключові бізнес–процеси маркетингової логістики, яка є визначальною у діяльності ТОВ «Делікат».

Розвиток відносин із постачальниками охоплює процес розробки продукції, закупівель, планування постачань і постачання по всьому ланцюгу постачань і дозволяє створювати, виконувати і підтримувати глобальні стратегії закупівель. Це особливо важливо в сучасному висококонкурентному середовищі, коли для забезпечення виживання ТОВ «Делікат» необхідно постійно виводити на ринок нові продукти за низькими цінами. Зростаюча залежність підприємства від постачальників сировини і матеріалів, субпідрядників і партнерів вимагає вміння швидко знаходити надійних постачальників (здатних задовольнити потреби виробництва і збуту) і встановлювати з ними ефективні робочі відносини. Тому для забезпечення стабільності і прибутковості свого бізнесу підприємству необхідно постійно відстежувати зміни на ринку постачальників, прогнозувати ризики і обирати якнайкращі в перспективі рішення.

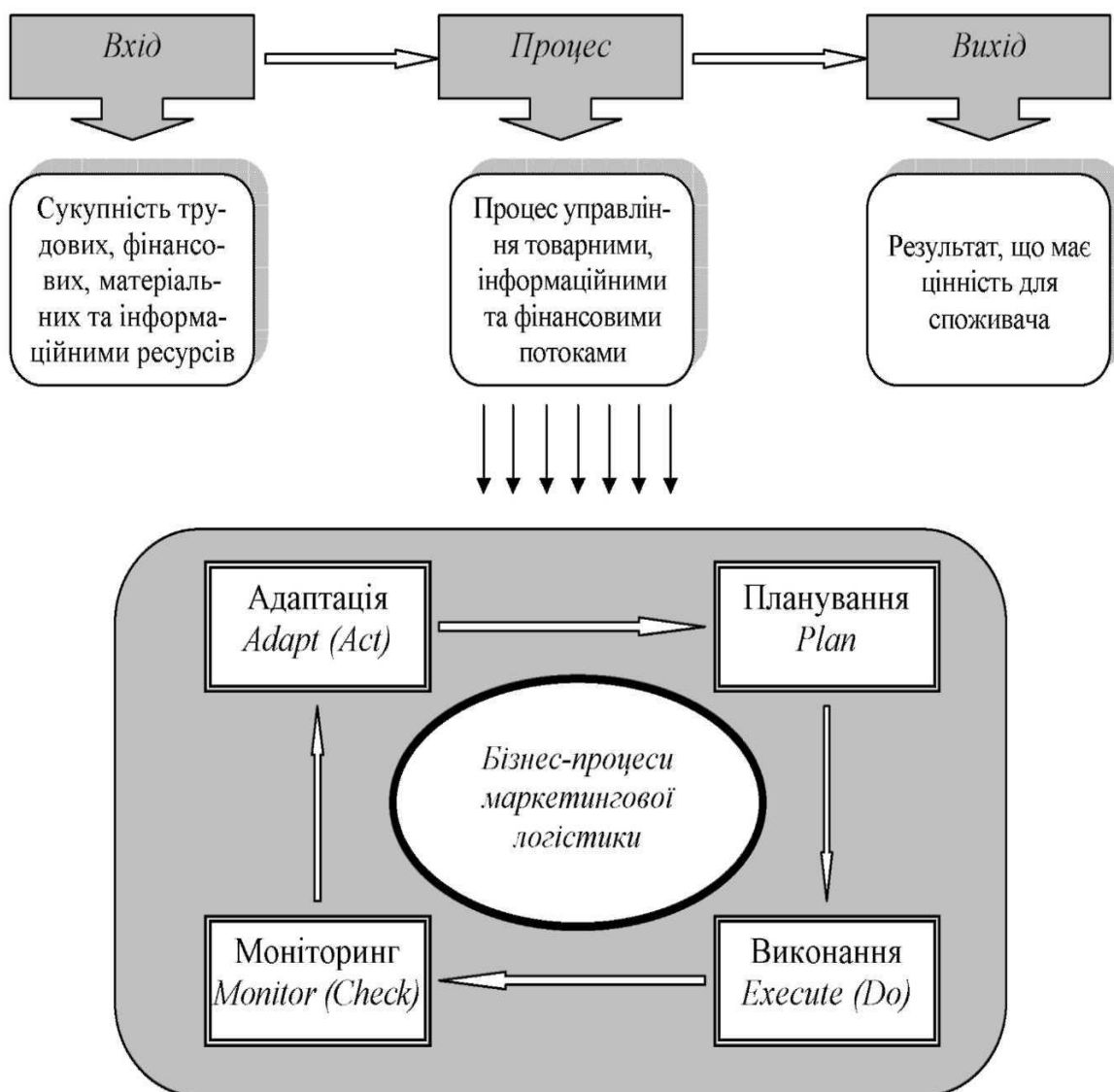


Рис.2.2. Схема управління бізнес–процесами маркетингової логістики в межах ТОВ «Делікат»

Розвиток взаємовідносин із постачальниками також слід розглядати як управлінську логіку в процесі ухвалення складних управлінських рішень із закупівлі необхідних товарів у потрібній кількості в потрібний час. Це забезпечить тісну координацію логістичного забезпечення ринку і цілей функціонування ТОВ «Делікат». Якщо цього вдасться досягти, то будуть забезпечені: необхідний асортимент товарів, оптимальний розмір товарних запасів; координація зовнішнього і внутрішнього транспорту, що гарантує своєчасну доставку товарів відповідно до вимог торговельного



процесу, раціональне ведення складського господарства; синхронізація замовлень і транспорту.

2. Управління замовленнями. Одним з основних завдань маркетингової логістики є скорочення часу повного циклу замовлення, що дозволяє підвищити якість обслуговування споживачів. Ефективне управління замовленнями сприяє реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Делікат» на ринку й отриманню конкурентних переваг за рахунок швидшої реакції на зміни попиту споживачів. Управління замовленнями спрямоване на пошук шляхів задоволення запитів безлічі різних типів споживачів з їх специфічними очікуваннями і вимогами до якості товарів і логістичного сервісу.

3. Управління відносинами зі споживачами базується на тому, що метою всієї маркетингової діяльності повинно стати створення взаємовигідних партнерських взаємин ТОВ «Делікат» та його підрозділів із покупцями. Основний акцент тут робиться на постійному прагненні задовольнити потреби індивідуальних клієнтів, при цьому особливо важливим є якість їх обслуговування.

4. Управління закупівлями значною мірою впливає на конкурентоспроможність підприємства і повинно забезпечувати реалізацію логістичної стратегії. Як один з основних бізнес-процесів ТОВ «Делікат», управління закупівлями забезпечує збір та обробку замовлень підприємства на постачання товарів; планування потреби в товарах; визначення та корегування умов договорів, контактів на закупівлю; логістичну підтримку доставки товарів; одержання товарів та вхідний контроль їх якості; зберігання товарів на складі підприємства; управління запасами товарів у логістичних каналах закупівель; підготовку документів до розрахунків із постачальниками.

5. Управління попитом. Основою управління будь-яким ланцюгом постачань, орієнтованому на споживача, є отримання інформації про

споживачів. Важливість подібного роду інформації практично не викликає сумніву, але оскільки ця інформація належить до майбутнього, важливо не тільки мати уявлення про покупців і їх поточні переваги, але й уміти планувати їх майбутні потреби якомога точніше. Тому в процесі управління попитом слід забезпечити вибір найбільш адекватних моделей прогнозування для кожної окремої групи товарів; урахування макроекономічних чинників та змін на ринку; співставлення прогнозу попиту з можливостями його реалізації в ланцюгу постачань; інтеграцію з покупцями в процесі складання плану попиту; інтеграцію з інформаційними системами обліку замовлень.

6. Обслуговування споживачів. У сучасних умовах розвитку ринку, коли зростає конкуренція за споживача, діяльність ТОВ «Делікат» пов'язує утримання своїх конкурентних переваг, у першу чергу, із наданням своїм клієнтам високого рівня логістичного обслуговування. Слід зазначити, що в процесі реалізації бізнес-процесів з обслуговування споживачів в мережах супермаркетів «Іж-Ко» ТОВ «Делікат» найбільш тісною є взаємодія між логістикою і маркетингом, оскільки реалізуються наступні завдання: здійснення сегментації ринку необхідних послуг; розробка політики обслуговування клієнтів; розробка переліку послуг, визначення операцій у межах послуги, що здійснюється, аналіз співвідношення логістичних витрат на обслуговування клієнтів; відстеження скарг клієнтів та інші.

7. Управління запасами є одним із найважливіших серед основних бізнес-процесів ТОВ «Делікат», оскільки істотно впливає і на якість клієнтського сервісу, і на логістичні витрати. Основним питанням управління будь-якою збутовою або сервісною структурою є питання про те, який рівень запасів мати в тій або іншій точці логістичного ланцюга і як правильно побудувати стратегію поповнення цих запасів, виходячи з їх оборотності, вартості або критичності. Основними завданнями цього бізнес-процесу є: встановлення оптимальних кількісних параметрів запасів продукції на основі раціональної товаро-оборотності відповідно до реалізованої стратегії

логістичної системи; регулярна і всебічна оцінка наявних у підприємства запасів товарів; здійснення ефективного якісного обліку структури, величини і динаміки запасів товарів; вибір найбільш ефективного інструментарію управління товарними потоками, сконцентрованих у запасах.

Основне навантаження реалізації бізнес–процесів у торгівлі полягає на маркетингову службу. Тому вважаємо за доцільне більш детально розглянути організацію бізнес–процесів в відділі маркетингу ТОВ «Делікат».

Відділ є самостійним структурним підрозділом компанії і підпорядковується безпосередньо заступнику генерального директора ([dspace.oneu.edu.ua](mailto:dspace.oneu.edu.ua)) з комерційних питань, відповідно до Положення про відділ маркетингу компанії.

Основними завданнями відділу маркетингу дивізіону є

Формування маркетингової політики компанії на основі аналізу споживчих ([ni.biz.ua](mailto:ni.biz.ua)) характеристик продукції, що випускається, прогнозів попиту і кон'юнктури ринку.

Дослідження основних факторів, що формують тенденції споживчого попиту на продукцію ([ni.biz.ua](mailto:ni.biz.ua)) компанії; дослідження співвідношення попиту та пропозиції на аналогічну продукцію.

Основними функціями відділу маркетингу є

Участь у підготовці довгострокових і поточних планів ([ni.biz.ua](mailto:ni.biz.ua)) виробництва та збуту продукції.

Дослідження основних ринків збуту та потенційних споживачів своєї продукції.

Координація діяльності всіх функціональних підрозділів щодо збору та аналізу комерційної та економічної інформації (виробничі контракти, наявність запасів, товарно-матеріальних цінностей, місткість ринку тощо).

Проведення досліджень думок споживачів про свою продукцію та їх вплив на продажі.

Підготовка пропозицій щодо підвищення якості та конкурентоспроможності продукції.

Організація розробки стратегій рекламної діяльності в засобах масової інформації.

Участь у галузевих виставках, ярмарках ([uchika.in.ua](http://uchika.in.ua)) і виставках-продажах з метою інформування про потенційні можливості своєї продукції та розширення ринку збуту.

8. участь разом з іншими відділами і службами в підготовці пропозицій і рекомендацій щодо зміни техніко-економічних та інших характеристик продукції з метою ([uchika.in.ua](http://uchika.in.ua)) підвищення її конкурентоспроможності та стимулювання збуту.

9. взаємозв'язок відділу маркетингу з іншими підрозділами

Основним завданням відділу маркетингу та збуту є реалізація заходів, спрямованих на розширення збутової діяльності та присутності Компанії на міжнародному та внутрішньому ринках засобів гігієни.

Другим завданням відділу продажів є

– досягнення певного рівня рентабельності виробництва, на рівні не менше 12%;

– обґрунтувати доцільність змін в асортименті продукції;

– збільшити свою частку ринку на українському та зарубіжному ринках;

– підвищити престиж торгової марки "Фоззі".

Третім завданням відділу маркетингу та збуту є

– Розробка заходів щодо стимулювання збуту нашої продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках; –

– Забезпечення реалізації заходів щодо стимулювання збуту нашої продукції;

– розробка пропозицій щодо вдосконалення асортименту продукції, що випускається, та її якісних характеристик;

– удосконалення системи взаємодії між окремими структурними та функціональними підрозділами підприємства.

Завданнями четвертого порядку є

- подальше сприяння підвищенню кваліфікації працівників галузі;
- стимулювання розвитку проектно-конструкторських розробок та наукових досліджень у сфері маркетингу продукції підприємства
- розвивати колективну відповідальність за результати роботи серед співробітників відділу та надалі формувати корпоративну культуру всередині відділу.

Відповідно до завдань відділу маркетингу та збуту, викладених вище, формується наступна функціональна структура. Первинною функцією відділу є реалізація національної та міжнародної політики продажів бізнес-підрозділів Foggi Group.

Вторинні функції відділу полягають у наступному

- Здійснення заходів щодо стимулювання збуту окремих видів нашої продукції на конкретних ринках та їх сегментах;
- Укладання договорів з покупцями продукції компанії.
- Претензійно-позовна робота від імені компанії;
- Удосконалення збутової мережі компанії;
- Проведення систематичних, комплексних та спеціалізованих маркетингових досліджень ринку певної продукції в Україні та сусідніх країнах;
- підготовка пропозицій щодо вдосконалення збутової політики компанії на основі проведених досліджень;
- обґрунтування змін у системі асортиментної політики та заходів зі стимулювання збуту.

Третя функція полягає в

- Раціональне використання наявних матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та людських ресурсів;
- моніторинг поточного стану ринку;
- затвердження управлінських рішень щодо організації виробництва та

реалізації продукції; підготовка виробничих, фінансових та інших планів розвитку підприємства;

Участь у підготовці та реалізації загальної стратегії ТОВ "Делікат".

На підставі затверджених функцій в межах відділу маркетингу та збуту сформована відповідна функціональна структура (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Функціональна структура відділу маркетингу та збуту ([eir.zntu.edu.ua](http://eir.zntu.edu.ua)) структурних підрозділів ТОВ «Делікат»

Продуктовий менеджмент запроваджується для подолання проблем координації в рамках функціональної організації. Продакт-менеджер відповідає за один однорідний асортимент продукції від запуску до зняття з виробництва. Його завдання - координувати роботу різних відділів підприємства, які беруть участь у виробництві цього продукту.

Характеристика діяльності продакт-менеджера

- Менеджерів оцінюють за успіхом їхніх продуктів;
- Менеджери зазвичай відіграють координуючу роль, не маючи конкретних управлінських повноважень;
- Різні продакт-менеджери змушені конкурувати за ресурси компанії (наприклад, компетенції, кошти тощо).

Типові завдання продакт-менеджера

- Спостереження та аналіз ринку;
- Планування та управління продуктом;

- Позиціонування продукту;
- Пропозиції щодо вдосконалення продукту та інновацій;
- Перевірка повного набору маркетингових інструментів.

Оскільки відповідальність за виконання покладена на функціонального менеджера, здатність продакт-менеджера виконувати свої завдання залежить від його компетентності та переконливості.

Інтегровані в організаційну структуру компанії, продакт-менеджери можуть підпорядковуватися безпосередньо керівництву компанії та відділу маркетингу. Перевага підпорядкування безпосередньо керівництву компанії полягає в тому, що продакт-менеджер може впливати на всі сфери діяльності компанії, а не лише на маркетинг. Продакт менеджмент покращує такі процеси, як планування продукту, адаптація до ринку та координація між службами, які потребують підтримки керівництва компанії.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ТОВ «Делікат»

3.1. Пропозиції щодо удосконалення бізнес–процесів ТОВ «Делікат» у сфері управління грошовими потоками

Фінансова підсистема діяльності торгівельних підприємств вважається однією з найскладніших, насичених різноманітними процесами, діями, функціями, численними подібними та унікальними операціями з внутрішніми та зовнішніми контрагентами. Тому вважаємо за доцільне розглянути можливості удосконалення управління окремими бізнес–процесами, що відбуваються у фінансовій підсистемі господарської діяльності ТОВ «Делікат».

Ринкова економіка докорінно змінила підхід до планування та його роль у процесі розширення і відтворення порівняно з централізовано керованою економікою, створивши нові форми планування фінансово-господарської діяльності підприємств.

Сьогодні компанії більше зацікавлені в реалістичному погляді на своє фінансове становище не тільки в сьогоденні, але й у найближчому майбутньому. Це необхідно для ефективного розвитку господарської діяльності та своєчасного виконання зобов'язань перед державою, [dspace.tneu.edu.ua](https://dspace.tneu.edu.ua) діловими партнерами та іншими суб'єктами.

У новій системі планування форм фінансово-господарської діяльності система бюджетування підприємства посідає важливе місце і орієнтована на отримання оптимального прибутку та утримання позицій підприємства на ринку [dspace.wunu.edu.ua](https://dspace.wunu.edu.ua) товарів і послуг. [uchika.in.ua](https://uchika.in.ua)

Аналізуючи погляди видатних вітчизняних і зарубіжних економістів на принципи бюджетування підприємства та практичний досвід підприємств, можна стверджувати, що процес бюджетування характеризується такими принципами: єдності, координації, участі, безперервності, гнучкості,



точності, адаптації до потреб ринку, цілісності, відповідальності та суттєвості,

- Принцип єдності, який передбачає, що планування повинно мати системний характер, ([boby.ch.ru](http://boby.ch.ru)) будучи сукупністю взаємопов'язаних елементів, які розвиваються в одному напрямку для досягнення спільної мети;

- Принцип координації, який виражається в тому, що неможливо планувати діяльність одного підрозділу компанії без взаємозв'язку з іншими підрозділами, і що будь-які зміни в планах одного структурного підрозділу повинні бути відображені в планах інших структурних підрозділів;

- Принцип участі означає, що ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) кожен структурний підрозділ компанії і кожен фахівець, незалежно від його посади та обов'язків, повинен брати участь у підготовці ([uchika.in.ua](http://uchika.in.ua)) бюджету компанії;

- Принцип безперервності виражається в тому, що плани повинні систематично виконуватися в рамках визначеного циклу, а також у тому, що складені плани повинні постійно взаємозамінюватися;

- принцип гнучкості тісно пов'язаний з попереднім принципом і виражається в тому, що він передбачає можливість зміни планів у разі виникнення непередбачуваних обставин; та

- принцип точності - означає, що плани підприємства повинні бути настільки конкретними та детальними, наскільки це дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства; ([ua-referat.com](http://ua-referat.com)) та

- принцип адаптації до потреб ринку - важливо враховувати ринкову кон'юнктуру та залежність підприємства, що фінансується;

- принцип повноти, який означає, що бюджет повинен охоплювати всі аспекти і всі сфери діяльності підприємства. На підприємствах можуть складатися різні види бюджетів;

- Принцип відповідальності передбачає зосередження уваги лише на тих цінностях, на які впливають, передачу відповідальності за часткове виконання бюджету кожному підрозділу і надання їм права втручатися в

ситуацію з відповідними коригуючими заходами, якщо це необхідно.

Принцип відповідальності, безсумнівно, допоможе працівникам усвідомити свої зобов'язання перед компанією, зрозуміти характер і значення своїх дій та узгодити їх з обов'язками і завданнями, що впливають з потреб компанії.

Матеріальне стимулювання сприяє цілеспрямованій трудовій діяльності колективу, оскільки створює імпульс, який спонукає працівників до сумлінної праці з метою отримання винагороди.

Застосування вищезазначених принципів бюджетування в практичній діяльності компанії дозволить значно покращити якісні параметри діяльності компанії та позитивно вплине на організаційний рівень управління грошовими потоками та його ефективність.

Система бюджетного управління (з точки зору управління грошовими потоками) на підприємстві забезпечує автоматизацію наступних функцій:

- автоматизоване формування бюджету підприємства;
- автоматизований облік первинних документів (документів для нарахувань);
- автоматизований облік прибуткових і видаткових касових ордерів;
- ведення журналу касових ордерів;
- забезпечення виконання функцій бюджетного планування;
- забезпечення виконання функцій бюджетного прогнозування;
- забезпечення виконання функцій бюджетного контролю;
- автоматизоване формування інформації про платежі;
- здійснення інтерфейсу з автоматизованою платіжною системою «клієнт–банк»;
- ведення класифікаторів і довідників підсистеми.
- автоматизований облік бюджетних заявок підрозділів;
- автоматизоване формування нарахувань по статтях бюджету;

- автоматизований контроль фінансових питань по договорах (ДС) з постачальниками, підрядниками;
- формування документів за підсумками роботи за договорами (ДС) з постачальниками, підрядниками;
- забезпечення робіт з автоматизованих службових записок і бізнес–процесам (актам) у частині виконання функцій фінансової служби (ФС);
- автоматизоване ведення нормативно–довідкової інформації;
- автоматизоване ведення довідника бюджетних статей;
- ведення довідника курсів і валют.

Система управління грошовими потоками, що пропонується для ТОВ «Делікат», має включати автоматизовані робочі місця (АРМ), що забезпечують автоматизацію функцій співробітників фінансової служби й взаємодію в рамках бізнес–процесів організації робіт з постачальниками й підрядниками з іншими службами й підрозділами ТОВ, зокрема технічною службою, фінансовою службою, бухгалтерією, комерційною службою.

Метою впровадження системи бюджетного управління в ТОВ "Делікат" є підвищення ефективності діяльності компанії. Критерієм ефективності є перевищення доходів компанії над її витратами при виконанні функцій управління грошовими потоками.

Ефективність підвищується за рахунок наступних факторів.

По-перше, численні фінансові потоки, пов'язані з формуванням доходів і витрат ТОВ "Делікат", консолідуються в одному балансі. Це вирішує проблему їх узгодження на рівні компанії та відділів. Це також забезпечує повну ясність щодо того, як кожна гривня бюджету представлена, рухається і використовується в компанії.

По-друге, завдяки розподілу бюджетів між різними відділами Delicat, більша частина **відповідальності за рівень заробітної плати ([roomsstyling.com](http://roomsstyling.com))** співробітників може бути перенесена з директорів компанії на відповідальних за кожен відділ. Менеджерам середньої ланки надається **можливість управляти доходами і витратами** свого відділу в контексті

загального бюджету компанії.

По-третє, реалізується принцип, ([roomsstyling.com](https://roomsstyling.com)) згідно з яким всі співробітники мають значну зацікавленість у результатах роботи свого підрозділу та ТОВ "Делікат" в цілому. Фактичний фонд оплати праці відділу розраховується в кінці бюджетного періоду за залишковим принципом як невикористана частина ліміту витрат, встановленого для цього відділу. Цей ліміт збільшується зі зростанням доходів. ([roomsstyling.com](https://roomsstyling.com)) Зі збільшенням доходів і зменшенням видатків зростає заробітна плата, а разом з нею і прибуток.

По-четверте, бюджетний процес виконує всі функції управління грошовими потоками в компанії: планування, організація, мотивація, облік, аналіз і регулювання. ([roomsstyling.com](https://roomsstyling.com)) Крім того, управління грошовими потоками в ТОВ "Делікат" здійснюється в режимі реального часу.

По-п'яте, це дає можливість сфокусувати фінансову політику на вирішенні конкретних завдань. Наприклад, якщо ТОВ "Делікат" перебуває у скрутному фінансовому становищі, воно може скласти бюджет необхідних коштів і графік погашення простроченої кредиторської заборгованості.

По-шосте, фінансове планування базується на виробничих, логістичних та кадрових планах. Система бюджетування забезпечує основу для інтегрованого управління всіма сферами бізнесу Delicat.

Для кількісної оцінки ефективності системи бюджетування будуть розраховані витрати на оплату праці працівників бухгалтерії компанії, які виконують пов'язані з цим завдання з документального оформлення розрахунків між компанією та споживачами.

Формуванням бюджету надходжень в межах ТОВ «Делікат» займається сектор розрахунків бухгалтерії. Активне формування планового бюджету, бюджету руху грошових коштів і інші заходи щодо складання бюджету розрахунків за існуючих умов управління грошовими потоками в межах ТОВ «Делікат» тривають у середньому 3 місяці, причому займають 80% робочого часу співробітників бухгалтерії. Інші 9 місяців також проводяться роботи з

бюджетного управління, але вони займають уже близько 50% робочого часу співробітників бухгалтерії ТОВ «Делікат». Всі співробітники цього підрозділу (6 чоловік) у тому або іншому ступені відповідальні за формування й контроль за виконанням бюджету розрахунків із застосуванням класичного підходу до їх здійснення та планування, тому для зручності розрахунків приймемо середню заробітну плату, що витрачається на всіх співробітників фінансової служби на місяць, яка дорівнює 90000 грн.

Розрахуємо витрати ТОВ «Делікат» по заробітній платі, що припадає на сектор розрахунків бухгалтерії (далі – СРБ) при здійсненні розрахунків із сторонніми організаціями.

1. Час, затрачуваний СРБ на формування планового бюджету при застосуванні класичного підходу управління платежами:

$$Ч_{ф.н.б.} = T_{н.б.} \times K_{в.р.ч.}, \quad (3.1)$$

де  $T_{н.б.}$  – розрахункова тривалість періоду впровадження бюджету розрахунків при класичній системі управління платежами та фінансами;

$K_{в.р.ч.}$  ф.с. – коефіцієнт витрат робочого часу співробітниками СРБ.

Звідси:

$$Ч(ф.п.б.) = 3 * 0,8 = 2,4 \text{ (місяці)}$$

2. Час, затрачуваний співробітниками СРБ на документальне оформлення облікових операцій при застосуванні класичної системи управління платежами та фінансами  $Ч(ф.б.п.)$  протягом наступних 9 місяців:

$$Ч_{ф.б.п.} = T_{б.п.} \times K_{в.р.ч.} \text{ СРБ.}, \quad (3.2)$$

де  $T_{б.п.}$  – розрахункова тривалість періоду облікової роботи за класичною системою.

Звідси:

$$Ч(ф.б.п.) = 9 * 0,5 = 4,5 \text{ (місяців)}$$

3. Заробітна плата (Зпл ф.с.), виплачена співробітникам СРБ за облікову роботу при використанні класичної системи за рік:

$$Z_{пл} СРБ = Z_{пл} (сер.) \times T_{заг}, \quad (3.3)$$

де  $Z_{пл}(сер.)$  – середньомісячна заробітна плата всіх співробітників СРБ підприємства;

$T_{заг}$  – загальні витрати часу на облікові операції за класичною системою ( $T_{заг}=T+T_{б.п.}$ ).

Звідси:

$$Z_{пл} = 90000 * (2,4+4,5) = 621000 \text{ грн.}$$

Особиста участь у формуванні бюджету й обліку операцій, пов'язаних із впровадженням системи бюджетування приймають і всі структурні підрозділи бухгалтерії ТОВ «Делікат» у частині формування бюджетів підрозділів. Таких підрозділів на підприємстві 11. У кожному з них безпосередньо обліковою роботою, пов'язаною із бюджетним управлінням займаються по 2 особи: керівник підрозділу й виконавець.

Середня заробітна плата керівника підрозділу становить 30000 грн. на місяць, а виконавця – 21000 грн., причому на роботу, пов'язану з обліковою роботою за умов бюджетного управління й формуванням відповідних бюджетів вони витрачають 60% свого робочого часу протягом 2-х місяців і близько 8% робочого часу протягом інших 10 місяців.

Розрахуємо витрати ТОВ «Делікат» по заробітній платі, що відносяться на структурні підрозділи при здійсненні ними облікових функції в межах бюджетного управління при використанні класичної системи.

1. Час, затрачуваний працівниками підрозділів (керівник, виконавець) на облікову роботу в межах бюджетування (Чп.п.), згідно з формулою (3.1):

$$Чп.п. = 2 * 0,6 = 1,2 \text{ (місяці)}$$

2. Час, затрачуваний працівниками підрозділів (керівник, виконавець) на здійснення заходів щодо обліку платежів та розрахунків при складанні та виконанні бюджету (Ч(ф.б.у.п) протягом інших 10 місяців, згідно з формулою (3.2):

$$Ч(ф.б.у.п.) = 10 * 0,08 = 0,8 \text{ (місяцю)}$$

3. Заробітна плата, виплачена працівникам підрозділів за роботу з обліку у межах бюджетного управління за рік (Зпл.п), згідно з формулою (3.3):

$$\text{Зпл.п} = 21000 * (1,2+0,8) * 11 = 462000 \text{ грн.}$$

Разом, засоби, виплачувані за рік підприємством своїм співробітникам за діяльність, пов'язану з обліком в ході бюджетування становлять 621000 грн. (працівникам СРБ) + 462000 грн. (працівникам підрозділів бухгалтерії) = 1083000 грн.

При вдосконаленні бізнес–процесів управління грошовими потоками ТОВ «Делікат» за рахунок впровадження системи бюджетування **знижаться витрати часу співробітників (4ua.co.ua)** підприємства на облікову працю та дії, пов'язані із формуванням та контролем за виконанням відповідних бюджетів підприємства, **а саме:**

- **коефіцієнт витрат загального робочого часу співробітників (4ua.co.ua)** СРБ (К.в.р.ч.ф.с.) знизиться на 0,1;
- коефіцієнт витрат загального робочого часу працівників підрозділів (К.в.р.ч.п.п) по формуванню бюджету підрозділів знизиться на 0,1;
- коефіцієнт витрат загального робочого часу працівників підрозділів по заходах щодо обліку операцій (к.в.р.ч.п.б) знизиться на 0,01.

**Зробимо розрахунок з новими коефіцієнтами для визначення економічного (4ua.co.ua) ефекту при застосуванні системи бюджетного управління в межах ТОВ «Делікат».**

$$\text{Ч (ф.п.б.)} = 3 * 0,7 = 2,1 \text{ (місяці)}$$

$$\text{Ч (ф.б.п.)} = 9 * 0,4 = 3,6 \text{ (місяці)}$$

$$\text{Зп.ф.с.} = 90000 \text{ грн.} * (2,1 + 3,6) = 513000 \text{ грн.}$$

$$\text{Чп.п.} = 2 * 0,5 = 1 \text{ (місяць)}$$

$$\text{Ч(ф.б.у.п.)} = 10 * 0,07 = 0,7 \text{ (місяця)}$$

$$\text{Зпл.п.} = 21000 \text{ грн.} * (1 + 0,7) * 11 = 392700 \text{ грн.}$$

$$\text{З заг.} = 513000 \text{ грн.} + 392700 \text{ грн.} = 905700 \text{ грн.}$$

Економічний ефект = 905700 грн. – 1083000 грн. = 177300 грн.

Розрахуємо одноразові витрати на розробку проекту застосування системи бюджетів на підприємстві:

Кількість співробітників, що займаються обліковою діяльністю за міжгосподарськими розрахунками – 4

Їх загальна середньомісячна заробітна плата, згідно із штатним розписом – 65000 грн/міс.

Час, що дана група затратила на облікову працю та документування фінансових та облікових операцій – 2 місяці

Разом одноразових некапітальних витрат на облікову працю та документування фінансових операцій в межах підприємства – 130000 грн.

Результати розрахунків зведемо в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок економічного ефекту від удосконалення бізнес–процесу управління грошовими потоками шляхом переходу на систему бюджетування та впровадження бюджетного управління грошовими потоками в межах ТОВ «Делікат»

Показник	До впровадження бюджетування	Після впровадження бюджетування
1	2	3
Коефіцієнт витрат робочого часу на формування планового бюджету фінансовою службою в плинні 3–х місяців	0,8	0,7
Час, затрачуваний співробітниками СПЦБ на формування планового бюджету (міс.)	2,4	2,1
Коефіцієнт витрат робочого часу фінансової служби на бюджетне управління в плинні інших 9–ти місяців	0,5	0,4
Час, затрачуваний співробітниками СПЦБ на бюджетне управління в плинні інших 9 місяців (міс.)	4,5	3,6
Середня заробітна плата всіх співробітників фінансової служби (СПЦБ) грн./міс.	90000	90000
Заробітна плата, виплачена співробітникам СПЦБ на бюджетне управління дол/рік.	513000	392700
Коефіцієнт витрат робочого часу підрозділів підприємства на формування планового бюджету в плинні 2–х місяців	0,6	0,5
Час, затрачуваний підрозділами на формування планового бюджету (міс.)	1,2	1



Продовження табл.3.5

1	2	3
Коефіцієнт витрат робочого часу підрозділів на бюджетне управління протягом інших 10-ти місяців	0,08	0,07
Час, затрачуваний підрозділами на бюджетне управління протягом інших 10 місяців (міс.)	0,8	0,7
Середня заробітна плата керівників підрозділів дол/міс.	30000	30000
Середня заробітна плата співробітників підрозділів дол/міс.	21000	21000
Заробітна плата, виплачена підрозділам на бюджетне управління дол/рік.	1083000	905700
Економічний ефект грн/рік (З 0–31)		177300
Одноразові витрати грн/рік (ДО)		130000
Ефективність витрат $K_s = \frac{C_0 - C_1}{K}$		0,27
Строк окупності (років) $T_{ок} = \frac{1}{K_s} = \frac{K}{C_0 - C_1}$		0,4 р. (3 міс. 1 тиждень)

Аналізуючи дані розрахунків, можна зробити висновок про те, що впровадження системи бюджетування в межах ТОВ «Делікат» дозволяє отримати суттєвий економічний ефект, сутність якого полягає у економії витрат часу та проведення облікової праці та праці, пов'язаної із укладанням й контролем за виконанням бюджету розрахунків на підприємстві порівняно із класичною системою управління грошовими потоками.

### 3.2. Заходи з удосконалення контролю бізнес–процесів ТОВ «Делікат»

Контроль є невід'ємною частиною управління бізнес–процесами. Він дозволяє оцінити можливі відхилення від запланованих показників і/чи від способів досягнення намічених результатів.

До задач керівництва ТОВ «Делікат» входить організація стратегічного контролю при тісній взаємодії з відповідними службами маркетингу підприємства. ([elartu.tntu.edu.ua](mailto:elartu.tntu.edu.ua))

Пропонується наступна схема проведення контролю реалізації бізнес–процесів ТОВ «Делікат» під час організації торгівельної діяльності за участю

багатьох ланок організаційної структури управління досліджуваного підприємства (див. рис. 3.1).

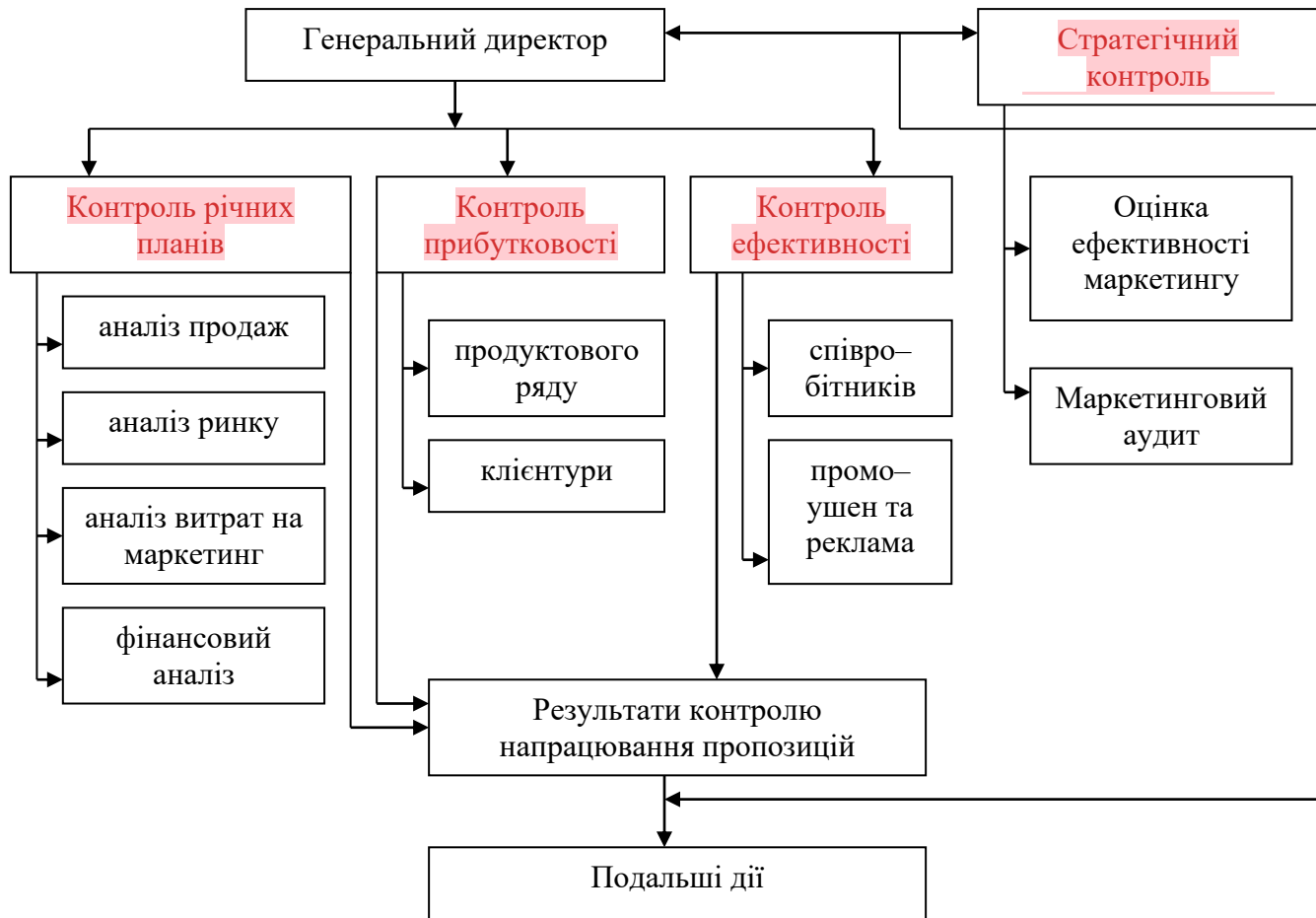


Рис. 3.1. Схема проведення контролю бізнес-процесів ТОВ «Делікат»

Функція стратегічного контролю під час організації торгівельної діяльності належить керівнику ТОВ «Делікат», оскільки він у ринкових умовах є менеджером і повинний контролювати хід виконання поставлених перед досліджуваним підприємством цілей.

Він самостійно здійснює оперативний контроль, що включає контроль річних планів, прибутковості/рентабельності й ефективності.

Встановлено, що однією з причин виникнення кризової ситуації на ТОВ «Делікат» під час організації торгівельної діяльності є низький рівень менеджменту. Саме некваліфіковані та помилкові дії керівництва довели ТОВ «Делікат» до межі кризового стану. Істотним фактором, який зумовлює прийняття неправильних управлінських рішень, є відсутність на

[www.lnau.edu.ua](http://www.lnau.edu.ua)) ТОВ «Делікат» системи контролінгу.

Система раннього попередження та реагування ([zavantag.com](http://zavantag.com)) (СРР) повинна бути впроваджена в ТОВ "Делікат" з метою запобігання кризовим ситуаціям, виявлення їх причин та вжиття заходів щодо їх подолання. Система раннього попередження та реагування - це спеціальна інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, що можуть нависнути над компанією як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища; ([zavantag.com](http://zavantag.com)) СУРР вважається одним з найважливіших інструментів системи управління.

Процес створення системи раннього попередження складається з наступних етапів

- Визначення зони спостереження.
  - Визначення індикаторів раннього попередження, які можуть свідчити про виникнення певного негативного процесу;
  - Визначення цільових показників для кожного індикатора та інтервалів їх зміни;
  - Формулювання завдань центру обробки інформації (формування висновків щодо впливу конкретної інформації на діяльність підприємства);
  - Формування інформаційних каналів: забезпечення прямого та зворотного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього попередження, між системою та її користувачами (керівниками всіх рівнів).
- ([economics.net.ua](http://economics.net.ua))

На основі системи раннього попередження та реагування створюється система управління ризиками, яка включає такі блоки завдань

- Ідентифікація ризиків.
- Ідентифікація ризиків, оцінка ризиків
- Ідентифікація ризиків, оцінка ризиків та нейтралізація ризиків.

У процесі виконання своїх функцій ([essuir.sumdu.edu.ua](http://essuir.sumdu.edu.ua)) відділ контролю ТОВ "Делікат" повинен використовувати низку методів, серед яких як загальнометодологічні та загальноекономічні (спостереження,

порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування), ([essuir.sumdu.edu.ua](http://essuir.sumdu.edu.ua)) так і специфічні методи.

Контроль повинен виконувати функцію внутрішнього контролю в ТОВ "Делікат", визначати ефективність роботи окремих структурних підрозділів, утримувати апарат управління та надавати інформацію, необхідну для прийняття рішень. Якщо контроль є однією з функцій управління, то управління - це концепція ефективного управління підприємством і забезпечення його довгострокового виживання в конкурентному середовищі.

До основних конкретних методів контролю в ТОВ "Делікат" можна віднести наступні

- бенчмаркінг
- Аналіз витрат;
- аналіз точки безбитковості
- Портфельний аналіз
- Опитування (анкетування);
- SOFT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін);
- ABC-аналіз;
- Бюджетування з нуля

ТОВ "Делікат" повинен мати адміністративний відділ, кількість працівників якого визначається обсягом вхідної та вихідної інформації, необхідної для управління.

Основними функціями менеджменту в ТОВ "Делікат" є

1) планування (координація окремих виробництв, розробка короткострокових і довгострокових загальних планів, розробка методів планування, визначення норм і нормативів);

2) інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення та подання інформації користувачам, визначення обсягів інформації, місця розташування, способів збору, обробки, форм подання тощо); ([archer.chnu.edu.ua](http://archer.chnu.edu.ua)) та

3) порівняння планової та фактичної інформації в управлінні об'єктом

(коментування відхилень, подання до відповідних служб, виконавців та власників)

4) оцінка та консультації з усіма адміністративними підрозділами, відповідальними за конкретні напрямки роботи; та

5) звітування перед державними органами (контроль та координація роботи підрядників); та

6) регулювання (подання) своєчасної та належної інформації, необхідної для моніторингу відхилень від цілей і завдань, а також запропонованих дій, спрямованих на запобігання негативним впливам.

З метою зменшення трудомісткості, контролер ТОВ "Делікат" повинен здійснювати повний збір та обробку інформації лише у випадку значних відхилень фактичних даних від запланованих, які мають принципове значення та потребують втручання керівництва.

## ВИСНОВКИ

Основою успіху компанії на сучасному ринку є управління основними процесами, які створюють споживчу цінність.

Тому пріоритетом діяльності компанії є управління процесами, що забезпечують максимальну задоволеність клієнтів, засноване на індивідуальному підході до кожного клієнта, при цьому забезпечуючи швидке реагування на зміни попиту.

Сучасна практика торговельної діяльності характеризується все більш інтенсивним переходом від управління окремими логістичними функціями та операціями до управління бізнес-процесами як найбільш (elartu.tntu.edu.ua) прийняттого об'єкта реалізації концепції маркетингу в торгівлі.

Автор виділяє вісім ключових бізнес-процесів в управлінні ланцюгами поставок, притаманних торговельним підприємствам

- Управління взаємовідносинами з клієнтами
- управління взаємовідносинами з клієнтами; обслуговування клієнтів;
- управління попитом;
- управління взаємовідносинами з клієнтами; обслуговування клієнтів; управління попитом; управління виконанням замовлень;
- Управління виробництвом/операціями
- Управління постачанням;
- Управління дизайном продукту та досягнення комерційної доступності;
- управління зворотними матеріальними потоками. (er.nau.edu.ua)

Між оптовою та роздрібною торгівлею розрізняють такі бізнес-процеси

- Управління асортиментом
- Управління складом;
- управління асортиментом; управління складом; забезпечення процесу вибору та оплати товару в торговому залі;
- Процеси управління фінансами;

- Процеси управління людськими ресурсами;
- Забезпечення безпеки
- Надання додаткових послуг

У дослідженні проаналізовано організацію та технологію бізнес-процесів у ТОВ "Делікат" - операційній компанії мережі супермаркетів "Їж-Ко" у м. Кривий Ріг.

Результати аналізу показують, що у 2022 році виручка від реалізації товарів у ТОВ "Делікат" перевищить результати попереднього року на 47,2%, а чистий прибуток у 2022 році збільшиться лише на 0,5% порівняно з попереднім роком.

Дослідження бізнес-процесів дозволило зробити наступні висновки. Ефективна реалізація торговельного процесу в супермаркеті Їж-Ко ТОВ "Делікат" вимагає організації торговельних і складських операцій, налагодження взаємовідносин з постачальниками товарів, а також організації обслуговування і торговельного сервісу для покупців. Не менш важливим є вміння управляти запасами компанії, тобто забезпечувати наявність товарів у потрібному асортименті, кількості та якості, щоб не допустити незадоволення споживчого попиту або псування товарів через нестачу або надлишок товарів на складі.

Як організатори торгівлі, товарознавці розробляють і впроваджують прогресивні форми торгівлі та товаропросування, механізацію трудомістких процесів, способи зберігання товарів, скорочення природних втрат на складах і в торговельних пунктах.

Тому саме мерчандайзери відіграють провідну роль у боротьбі за підвищення якості процесу мерчандайзингу в магазинах, вибудовуючи взаємовідносини з постачальниками та уникаючи проблем дефіциту та затоварення товарів на полицях супермаркетів. МАЛ. 1.

Вся торговельна діяльність у супермаркетах "Деліка" Їж-Ко здійснюється на досить високому рівні. Торгова площа використовується раціонально, дотримується принцип близького розташування товарів з

різними споживчими характеристиками. Покупцям також пропонуються додаткові послуги, які діють як стимул і спонукають їх відвідувати супермаркет не один раз для придбання продуктів.

Супермаркети "Время" мають налагоджені зв'язки з постачальниками та посередниками. Якість продукції є високою, що приваблює більшу кількість споживачів.

Для підприємств із різноманітним асортиментом і безліччю ринків збуту, яким є ТК «Їж-Ко» ТОВ «Делікат», найбільш доцільною є організація торгівельної діяльності та маркетингу за товарним принципом. Тому на підприємстві єдиним структурним підрозділом, що централізовано здійснює управління торгівельною діяльністю є відділ маркетингу. На підставі узагальнення провідного досвіду управління торгівельною діяльністю підприємств в Україні та, враховуючи результати проведеного аналізу, було визначено, що основними стратегічними завданнями підприємства у сфері організації оптово–роздрібної торгівлі мають бути: оптимальне завантаження торгівельних площ та відповідних потужностей (складування, обслуговування тощо); закріплення позицій підприємства на існуючих ринках і проникнути на нові; зберігання високого іміджу підприємства серед учасників ринкового середовища; задоволення запиту споживачів його продукції.

З метою удосконалення бізнес–процесів в межах ТОВ «Делікат» було розглянуто 3 групи пропозицій.

Перша група пропозицій стосується підвищення ефективності бізнес–процесів в сфері маркетингового обслуговування торгівельної діяльності ТОВ «Делікат». Зокрема, було зазначено, що сучасні тенденції роздрібної торгівлі припускають розвиток бонусно–накопичувальної системи для постійних клієнтів різних магазинів. При цьому маркетингова політика постійно дотримується курсу стимулювання покупців знижками за рахунок збільшення числа продажів. Константою є те, що, купуючи товар, клієнт купує собі знижку. Інструментарій стимулювання в цьому випадку досить широкий.



Внаслідок того, що ТОВ «Делікат» здійснює продаж широкого асортименту продукції відомих брендів, в межах цього дослідження відсутня можливість розробити заходи в галузі удосконалення ціноутворення на усі види товарів. Тому, було обрано лише декілька товарних груп, які користуються попитом в одному з цільових сегментів діяльності ТОВ «Делікат» – брендівих товарів для занять спортом.

У результаті проведення розрахунків економічної доцільності введення акції «Тест – драйв» може бути отриманий економічний ефект у розмірі 176891 грн. Це ідеальний варіант, практика виявить розбіжності із прогнозом, як у більшу, так і в меншу сторону, але не більше 5% від отриманого результату.

Друга група пропозицій стосується удосконалення бізнес–процесів, що відбуваються в фінансовій сфері господарської діяльності ТОВ «Делікат» та безпосередньо пов'язана з організацією управління грошовими потоками підприємства.

В межах цього дослідження було обґрунтовано доцільність організації бізнес–процесів в фінансовій сфері діяльності ТОВ «Делікат» на основі системи бюджетування з метою підвищення ефективності управління грошовими потоками підприємства.

За результатами реалізації запропонованого заходу може бути отриманий економічний ефект у розмірі 177,3 тис.грн., оскільки при вдосконаленні системи управління фінансами підприємства за рахунок впровадження системи бюджетування знизяться витрати часу співробітників підприємства на облікову працю та дії, пов'язані із формуванням та контролем за виконанням відповідних бюджетів підприємства.

Проведені розрахунки дозволяють стверджувати, що впровадження системи бюджетування на підприємстві дозволяє отримати суттєвий економічний ефект, сутність якого полягає у економії витрат часу та проведення облікової праці та праці, пов'язаної із укладанням й контролем за виконанням бюджету розрахунків на підприємстві порівняно із класичною системою управління грошовими потоками, яка зараз існує на підприємстві.

Третя група пропозицій стосується удосконалення організації контролю за бізнес–процесами, що характеризують діяльність ТОВ «Делікат» та його структурних підрозділів». Було зазначено, що контроль за бізнес–процесами в межах ТОВ «Делікат» являє собою досить складну процедуру і для того, щоб максимально спростити його слід використовувати відповідні засоби автоматизації обліку процесів. Ці засоби являють собою програмне забезпечення, за допомогою якого можна прослідкувати як відбувається реалізація стратегії досліджуваного підприємства в тих чи інших його підрозділах. Так, розглянемо підходи до автоматизації контролю бізнес–процесів для мережі супермаркетів «Їж-Ко», які є структурним підрозділом великої торгово–виробничої компанії – ТОВ «Делікат».

Перед тим як почати створювати перелік звітів, які потребують контролю, необхідно визначити ключові процеси, що реально потребують у регулярному аналізі і моніторингу, а також необхідний рівень глибини його аналізу і деталізації.

Функція контролю бізнес–процесів належить керівнику досліджуваного підприємства, оскільки він у ринкових умовах є менеджером і повинний контролювати хід виконання поставлених перед підприємством цілей. Він самостійно здійснює оперативний контроль, що включає контроль річних планів, прибутковості/рентабельності й ефективності.

Контроль бізнес–процесів в межах на ТОВ «Делікат» має включати оцінку ефективності стратегії підприємства і маркетинговий аудита чи ревізію. Такий контроль повинен здійснюватися на рівні усього [moodle.znu.edu.ua](http://moodle.znu.edu.ua) досліджуваного підприємства.

Таким чином, за результатами дослідження були розроблені конкретні пропозиції щодо удосконалення бізнес–процесів в межах ТОВ «Делікат», які, на нашу думку, дозволять суттєво підвищити ефективність організації торгівельної діяльності підприємства, сприятимуть подальшому зміцненню його конкурентних позицій, створять передумови для підвищення результативності господарської діяльності та зміцнення фінансового стану.



## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адамів М. Є., Куцин А. Р. Розвиток теоретико-методологічних засад інжинірингової діяльності на підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2016. № 858. С. 9–15.
2. Аналіз ринку оптової торгівлі України URL [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2020-7\\_0-pages-154\\_160.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2020-7_0-pages-154_160.pdf)
3. Апопій В. В. Система регулювання внутрішньої торгівлі України: монографія. Київ, 2012. 420 с
4. Білявський В. М. Бенчмаркінг як інструмент підвищення ефективної операційної діяльності підприємств / В. М. Білявський // Вісник НУ Львівська політехніка”. – 2017. – Вип. 862. С. 10
5. Білявський В. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як механізм управління міжнародною конкурентоспроможністю організації /В. М. Білявський // Сучасні проблеми менеджменту : матер. XII міжнар. наук.-практ. конф. – К. : Нац. авіац. ун-т, 2016. С. 21-22.
6. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства / С. М. Олексин // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2018. - Вип. 54. С. 120-125.
7. Віноградова О. В. Реінжиніринг торговельних підприємств: теорія та методологія : дис. доктора економічних наук / Віноградова Олена Володимирівна. - Донецьк, 2009. – с. 196.
8. Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Барна М. Ю., Семак Б. Б. та ін.]. – Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2018. – Вип. 54. 140 с

9. Грибан С. В. Оцінка ефективності реінжинірингу бізнес-процесів як інструмента. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_2_11)
10. Гриценко Л. Л. Генезис реінжинірингу бізнес-процесів як елемента формування ефективної системи управління в діяльності промислових підприємств // Механізм регулювання економіки. 2015. № 2. С. 31-37.
11. Гуцало А.В. Економіко-управлінський реінжиніринг бізнес-процесів підрядного підприємства. – Київ, 2017. – 222 с
12. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT) URL: [http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id\\_doc=64013](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=64013)
13. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств : монографія / [за редакцією канд. ек. наук, доц. Л. М. Таранюка]. – Суми : Видавничо-виробниче підприємство “Мрія-1” ТОВ, 2010. 440 с
14. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві URL: <http://global-national.in.ua/archive/13-2016/54.pdf>
15. Жежуха В. Й. Сутність і значення реінжинірингу на підприємствах. Проблеми економіки. 2020. №4. С. 155–163.
16. Івата В. В., Мілько І. В., Швець К. М. Підходи до управління реінжинірингом бізнес-процесів на підприємствах машинобудування // Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 32-35.
17. Іпполітова І. Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві / І. Я. Іпполітова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – №. 13. С. 264-270
18. К. Штефан Гуннар Бенчмаркінг. Руководство для практиков / К. Штефан Гуннар ; [под ред. Г. П. Манжосова, пер. с нем. URL: [benchmark.ucoz.net/dir](http://benchmark.ucoz.net/dir)
19. Климчук М. М. Формування та реалізація організаційно-економічного апарату реінжинірингу в управлінні бізнес-процесами // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 5. С. 116-119.

20. Ковальов А. І. Підвищення ефективності антикризового управління в корпоративному секторі на основі реінжинірингу бізнес-процесів. Вісник соціально-економічних досліджень. 2014. Вип. 3. С. 124-130. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed\\_2014\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2014_3_21)
21. Комеліна О. В. Особливості застосування реінжинірингу бізнес-процесів на сучасному підприємстві / О. В. Комеліна, Є. В. Степаненко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2017. – № 11. С. 129-134
22. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/uDmPvP0u0BbTw63R53ED.pdf>
23. Костіна О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як інструмент антикризового управління підприємством. Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 158-164. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/int\\_XXI\\_2018\\_3\\_35](http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_35)
24. Кошельок Г. В. Сучасний стан та перспективи розвитку оптової торгівлі. Інтелект XXI. 2018. № 1. С. 80–85. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018\\_1/17.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_1/17.pdf)
25. Кравченко О. В. Можливості застосування бенчмаркінгу як інструмента активізації управління підприємством / О. В. Кравченко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. – зб. Наук. Праць НАНУ. – Львів. - 2008. – вип. 6 (74). С. 102-110.
26. Куцик П. О., Вірт М. Я. Організаційно-економічний механізм функціонування оптової торгівлі в ринковому середовищі: монографія. Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2011. 320 с.
27. Лизанець А. Г., Роман С.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод вдосконалення ведення бізнесу. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2018. №. 2. С. 54-59. - URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2018\\_2\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2018_2_10)

28. Лисак Г. Г. Оптова торгівля України: регіональні особливості розвитку // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2013. № 5 (61). С. 131-134.
29. Литвиненко Л. Л., Собкова А. О. Особливості реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах ЄС // Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 2. С. 83-87.
30. Сакун Л.М., Сухомлин Л.В, Різніченко Л.В, Велькін Б.О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві - Економіка і організація управління, 2020. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9382>
31. Лупак Р. Л., Хомицький А. І. Удосконалення методики оцінювання ефективності функціонування підприємств оптової торгівлі // Бізнес Інформ. 2016. № 7. С. 73-79. URL: [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2016-7\\_0-pages-73\\_79.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2016-7_0-pages-73_79.pdf).
32. Мироненко І. І. Управління взаємовідносинами промислових підприємств зі споживачами в системі маркетингу : дис. канд. ек. наук : 08.00.04 / Мироненко Ірина Ігорівна – Харків, 2013. 271 с.
33. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур / Т.С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. №9. С. 533-539
34. Носкова Е. В., Романова И. М. Методический подход к оценке ресурсного потенциала сферы оптовой торговли региона // Актуальні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 288-296.
35. Олексин С. М. Використання бенчмаркінгу в моделі реінжинірингу бізнес-процесів оптового підприємства / С. М. Олексин // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. - 2018. - Вип. 54.
36. Оптова торгівля в Україні: монографія / ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 208 с.

37. Оптова торгівля. Статистична інформація. Сайт Державної служби статистики України. 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
38. Організаційно-правові питання торговельної діяльності: оптова і роздрібна торгівля URL: <http://www.visnuk.com.ua/ua/pubs/id/749>
39. Оцінка інвестиційного ризику у процесі ризик-менеджменту // Всеукраїнська науково-практична конференція студентів і молодих вчених "Сучасні проблеми управління інвестиційною та інноваційною діяльністю." — Донецьк, ДонНТУ, 2012. С. 24–26
40. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. / Т. С. Пічугіна, С. С. Ткачова, О. П. Ткаченко. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 226 с
41. Попович Д. В., Тарнавська О. Б. Бенчмаркінг як дієвий інструмент управління ефективністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 4. С. 544-546.
42. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи реінжинірингу бізнес-процесів / О. І. Продіус // Економіка: реалії часу. – 2016. – № 6 (28). С. 79-87.
43. Ризик-менеджмент чи що таке управління ризиками. URL: <https://edin.ua/rizik-menedzhment-chi-shho-take-upravlinnya-rizikami/>
44. Розкошна О. А. Особливості формування системи реінжинірингу бізнес-процесів / О. А. Розкошна, М. Л. Гончарова // Академічний огляд. – 2011. № 1 (34). С. 102-106.
45. Сутність та місце оптової торгівлі в ринкових відносинах. URL: <https://buklib.net/books/23863/>
46. Таранюк Л. М. Методологія реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств // Механізм регулювання економіки. 2011. № 1 (51). С. 111-119.
47. Таранюк, Л.М. Теоретико-методологічні засади управління вибором напрямів реінжинірингу бізнес-процесів промислових підприємств: дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук /



- Л.М. Таранюк; Наук. консультант Л.Г. Мельник. - Суми: СумДУ, 2015. 546 с.
- 48.Трішкіна Н. І. Інноваційні підходи розвитку оптової торгівлі України // Науковий вісник Буковинського державного фінансово-економічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 27. С. 411-416.
- 49.Трішкіна Н. І. Оптова торгівля як складова інфраструктури товарного ринку // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 4. С. 72-76.
- 50.Філіна С.В., Трактуння поняття реінжиніринг бізнес-процесів як основного методу кардинальної перебудови бізнес-процесів // Нові економічні системи в сучасних умовах – 2011 - №4. С. 210-213.
- 51.Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, Н. В. Ревуцька. — К. : КНЕУ, 2013. 423
- 52.Фролова Л. В., Юрченко Ю. Ю. Методологічні підходи до аналізу й управління стейкхолдерами в оптовій торгівлі // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки. 2011. № 3. С. 206-211.
- 53.Хаммер М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с
- 54.Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация. – СПб.: АЗБУКА БМикро., 2002. 314 с
- 55.Чайковська М.А. Сучасний стан і перспективи розвитку бенчмаркінгу як способу підвищення ефективності діяльності промислових підприємств в Україні / М.А. Чайковська, Т.П. Панасюк // Молодий вчений. – 2015. – № 5(20). – Ч. 2. – С. 112–114.
- 56.Чухрай Н. І., Матвій С. І. Реінжиніринг бізнес-процесів у централізації управління промисловим підприємством // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 172-181.

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

## Баланс ТОВ "Делікат"

А К Т И В	2007	2008	2009
1	3	4	5
А К Т И В			
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
залишкова вартість	5,1	44,9	1,5
первісна вартість	44,4	97,2	97,2
накопичена амортизація	39,3	52,3	95,7
Незавершене будівництво	542,8	411,1	369,5
Основні засоби:			
залишкова вартість	35399,7	36214,6	35 597,20
первісна вартість	96977	94609,6	90 860,60
знос	61577,3	58395	55293,4
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	3770	3934,6	3999,3
інші фінансові інвестиції	19	9	
Довгострокова дебіторська заборгованість	775,4	2050,9	1958
Відстрочені податкові активи			
Інші необоротні активи			
Усього за розділом I	40512	42665,1	41 925,50
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	1575,8	1 357,80	1242,9
тварини на вирощуванні та відгодівлі			
незавершене виробництво	7007,9	7253,9	8 126,50
готова продукція	6270,7	8015,3	7094,9
товари	403,6	430,8	626,2
Векселі одержані			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги:			
чиста реалізаційна вартість	2536,6	1708,9	2924,8
первісна вартість	2536,6	1708,9	2924,8
резерв сумнівних боргів			
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
з бюджетом	65,9	0,2	118,2
за виданими авансами			
з нарахованих доходів			
із внутрішніх розрахунків	342,4	138,9	95
Інша поточна дебіторська заборгованість			
Поточні фінансові інвестиції			

## Продовження дод. А

А К Т И В	2007	2008	2009
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	686,1	558,5	327,6
в іноземній валюті	243,9	357	93,2
Інші оборотні активи	4572,7	4167	3237,2
Усього за розділом II	23705,6	23 988,30	23 886,50
III. Витрати майбутніх періодів			518,2
Баланс	64217,6	66 653	66 330,20
П А С И В	2007	2008	2009
1	3	4	5
I. Власний капітал			
Статутний капітал	326,9	326,9	327
Пайовий капітал			
Додатковий вкладений капітал			
Інший додатковий капітал	49049,1	49471,6	49707,1
Резервний капітал	41	321	583,2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	702,5	376,6	493
Неоплачений капітал			
Вилучений капітал			
Усього за розділом I	50119,5	50 496,10	51 110,20
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення виплат персоналу			
Інші забезпечення			
Цільове фінансування			
Усього за розділом II			
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків			
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	6469	7869,4	7038,6
Відстрочені податкові зобов'язання			
Інші довгострокові зобов'язання			
Усього за розділом III	6469	7869,4	7038,6
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків			
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями			
Векселі видатні			
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	437	550,60	605,20

ПАСИВ	Продовження дод. А		
	2007	2008	2009
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	5262,2	6005,9	5806,4
з бюджетом	138,2	399,6	165,6
з позабюджетних платежів			
зі страхування	172,9	172,6	190,3
з оплати праці	383,6	465,5	511
з учасниками			
із внутрішніх розрахунків	812,6	384,8	589,6
Інші поточні зобов'язання	422,6	308,9	313,3
Усього за розділом IV	7629,1	8 287,90	8 181,40
V. Доходи майбутніх періодів			
Баланс	64217,6	66 653	66 330,20

## ДОДАТОК Б

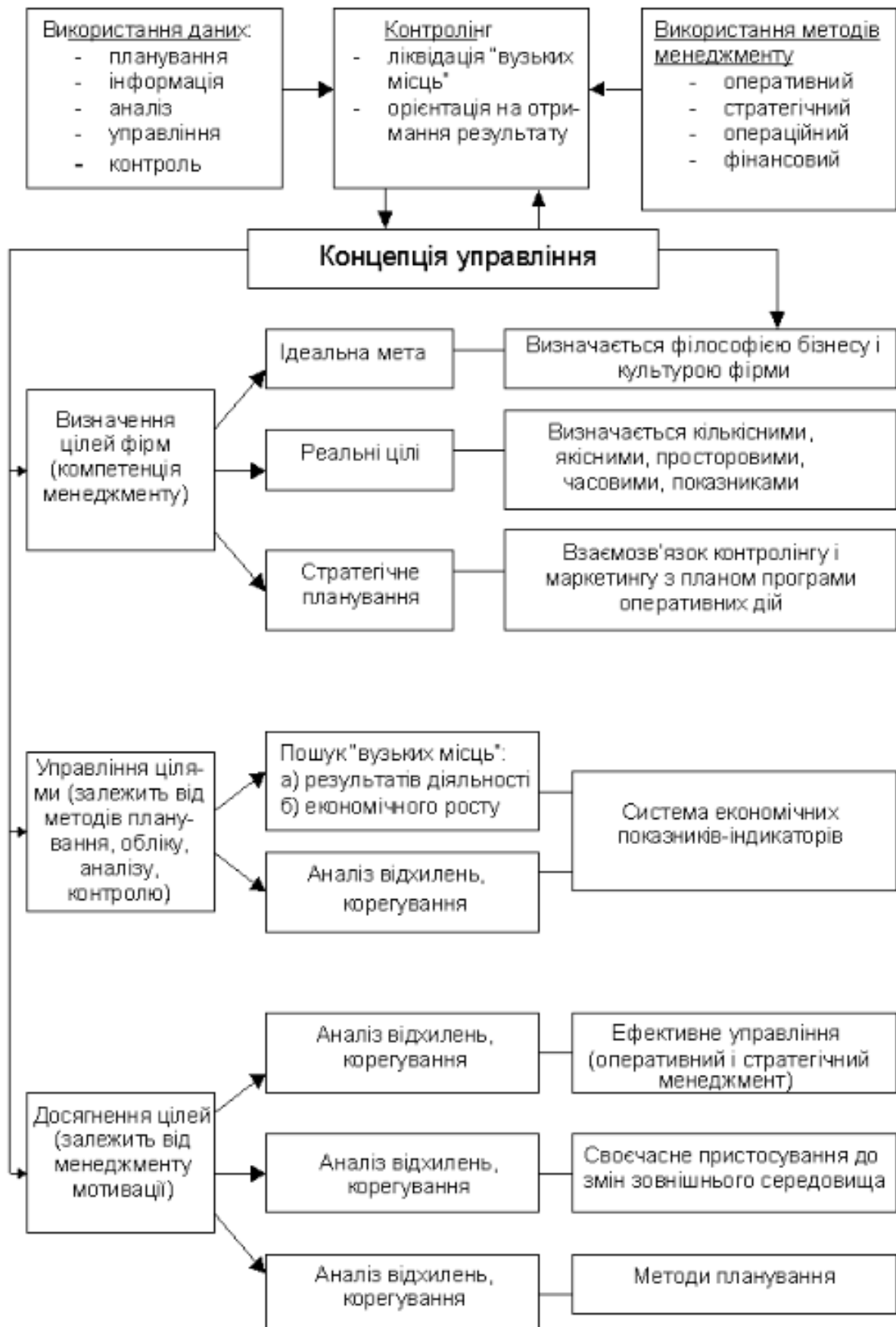
## Звіт про фінансові результати ТОВ “Делікат”

Найменування показника	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Доход (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	13260	11847,8	17441,4
Податок на додану вартість	1437,4	1209,1	1539,6
Акцизний збір	0	0	0
	0	0	0
Інші вирахування з доходу	0	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	11822,6	10638,7	15901,8
Собівартість реалізованої продукції: (товарів, робіт, послуг)	11379,4	10482,5	15903,8
Валовий прибуток (збиток)	443,2	156,2	-2,0
Валовий: збиток	0	0	2
Інші операційні доходи	16457,7	20281,7	32695,8
Адміністративні витрати	6761,7	9872,4	12296,4
Витрати на збут	1391,7	2686,6	3554,2
Інші операційні витрати	7968,3	7139,2	15590
Фінансові результати від операційної діяльності	779,2	739,7	1253,2
Фінансові результати від операційної діяльності: збиток	0	0	0
Доход від участі в капіталі	271,2	351,1	544,1
Інші фінансові доходи	134,3	43,1	31,5
Інші доходи	2434,2	1478,3	760,1
Фінансові витрати	109,4	207,4	430,7
Втрати від участі в капіталі	1056,8	237,1	269,2
Інші витрати	1460,2	1791,1	1494
Фінансові результати від звичайної діяльності: до оподаткування	992,5	376,6	395,0
Фінансові результати від звичайної діяльності: до оподаткування: збиток	0	0	0
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	16,4
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	0	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності: прибуток	992,5	376,6	378,6

## Продовження дод.Б

Фінансові результати від звичайної діяльності: збиток	0	0	0
Надзвичайні: доходи			
Надзвичайні: витрати			
Податки з надзвичайного прибутку			
Частка меншості			
Чистий прибуток (збиток)	992,5	376,6	378,6
Чистий: збиток			

## Концепція контролінгу бізнес-процесів в межах ТОВ "Делікат"





## Бізнес-процеси верхнього рівня торговельного підприємства

