

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 .....	6
ВСТУП .....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ .....	9
1.1. Сутність і сучасний зміст моделювання бізнес-процесів на підприємствах торгівлі .....	9
1.2. Теоретичні засади реінжинірингу бізнес-процесів на торгівельних підприємствах .....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ТОВ «ДЕЛІКАТ» .....	29
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Делікат» .....	29
2.2. Організація та технологія бізнес–процесів в межах ТОВ «Делікат» .....	33
2.3. Оцінка ефективності ключових бізнес-процесів підприємства ....	43
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС–ПРОЦЕСІВ ТОВ «Делікат» .....	53
3.1. Пропозиції щодо удосконалення бізнес–процесів ТОВ «Делікат» у сфері управління грошовими потоками .....	53
3.2. Заходи з удосконалення контролю бізнес–процесів ТОВ «Делікат» .....	62
ВИСНОВКИ .....	67
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	72
ДОДАТКИ .....	78

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 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, 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 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.

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 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 4303:2004). [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.

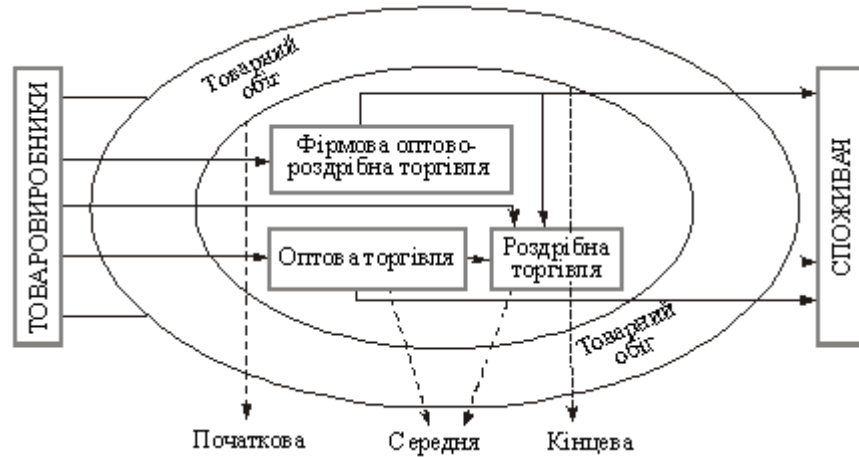


Рис. 1.1. Фази товарного обігу

Бізнес-процеси – це послідовність взаємопов’язаних дій, сформованих подіями та рішеннями, задля задоволення певної потреби споживача. Будь-який бізнес процес завжди спрямований на результат або «вихід». Кожний бізнес-процес має свого користувача чи то споживача, відповідно він може бути зовнішнім або внутрішнім.

Бізнес-процеси – це 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 (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. 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 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 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 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). Абревіатура 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.

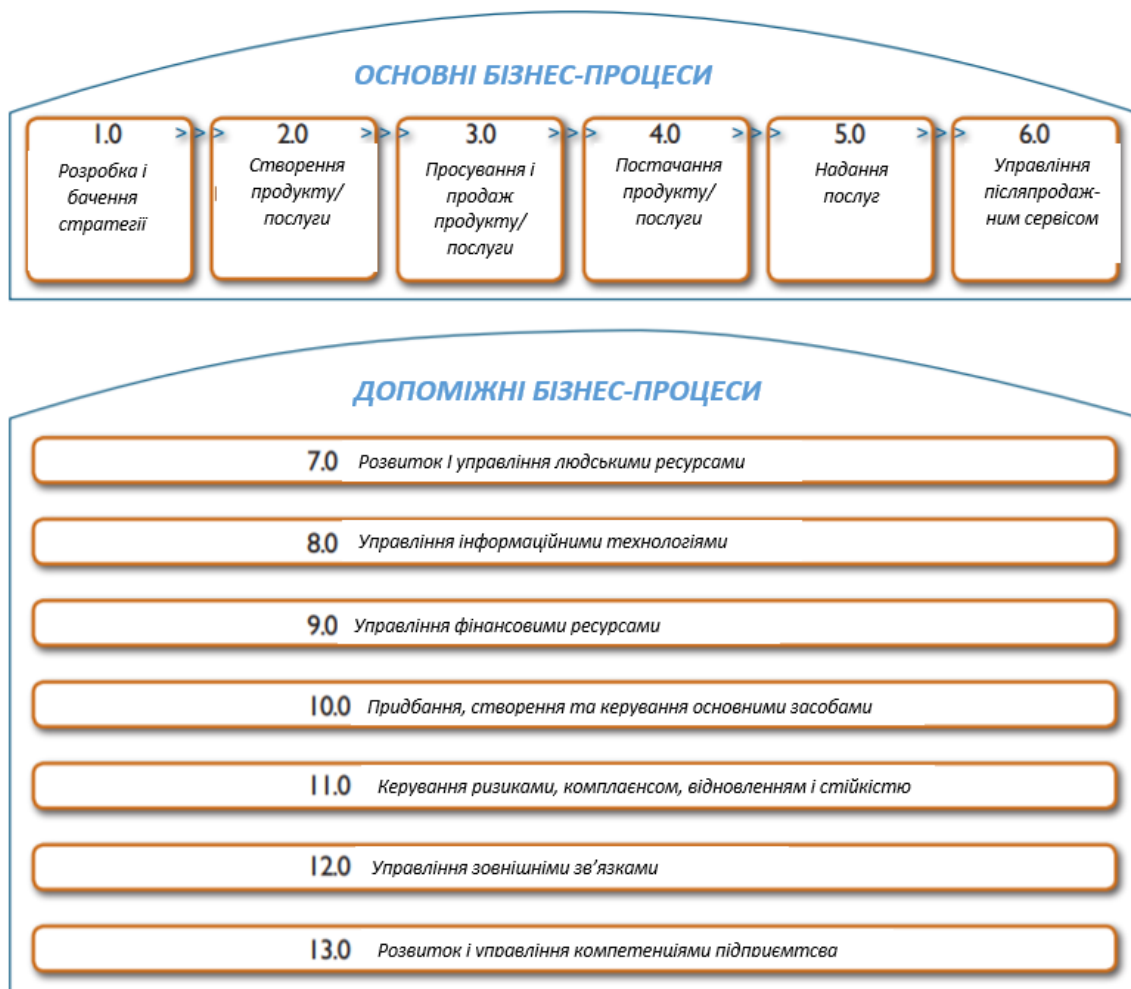


Рис. 1.4. Бізнес-процеси верхнього рівня за моделлю APQC PCF

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 к  
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 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 9001 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 [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].

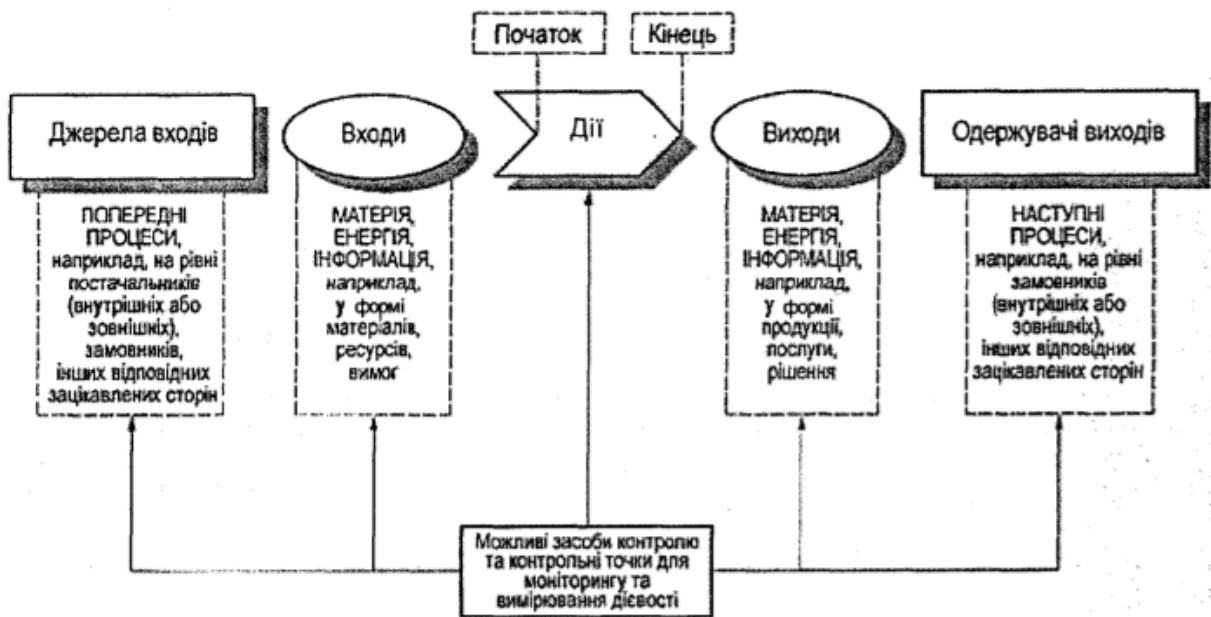


Рис. 1.5. Схематичне зображення елементів одиничного процесу

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 роздрібно́ї 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 роздрібно́го торговельного підприємства:

- для оцінювання та аналізу ефективності діяльності роздрібно́го торговельного підприємства у порівнянні з конкурентами;
- для оцінювання бізнес-потенціалу та інвестиційної привабливості роздрібно́го торговельного підприємства у майбутньому;
- для оптимізації діяльності роздрібно́го 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 роздрібно́ї торгівлі: функціональний і процесний [15, с.155-163].

При функціональному підході БППРТ слід розглядати як горизонтальну ієрархію внутрішніх, взаємопов'язаних функціональних дій (комерційних, організаційно-управлінських, логістичних та інших операцій), які включають: процеси товарообігу, планування та управління, ресурсні

процеси, процеси перетворення структури, технологій тощо. Функціональний підхід передбачає закріплення за торговельним працівником сукупності функціональних обов'язків, визначення меж прийняття рішень та обсягів відповідальності, визначення критеріїв продуктивності праці. За такого підходу горизонтальний зв'язок між структурними підрозділами (торговельними одиницями, філіями) є мінімальним. Натомість вертикальний зв'язок “керівник – підлеглий” є досить сильним. Торговельний працівник (комірник, вантажник тощо), який працює в такій системі, відповідає лише за ті функції, які на нього покладає керівник (завідувач складу тощо). За результати виключно своєї праці він несе одноосібну відповідальність виключно перед безпосереднім керівником.

Існують певні відмінності між функціональним та процесним підходами до управління.

При процесному підході виконавці наділяються більшими повноваженнями, збільшується їхня роль, самостійність й, як наслідок – віддача, задоволеність працею. Керівники, у свою чергу, звільняються від поточних справ, оперативних питань і зосереджуються на стратегічних, системних питаннях. Застосування процесного підходу передбачає виконання торгово-технологічних операцій конкретних бізнес-процесів кожним торговельним працівником. Його обов'язки, межі відповідальності та критерії продуктивності праці визначені відносно конкретної торгово-технологічної операції або бізнес-процесу. При цьому значно посилюється горизонтальний зв'язок між структурними підрозділами (одиницями) та зменшується вплив вертикального, а також збільшується відповідальність торговельного працівника, адже він відповідає за весь бізнес-процес, а не за окремі функціональні обов'язки. Функції та результати діяльності паралельних структурних підрозділів для нього мають важливе значення [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 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.

Отже, моделювання БППРТ надає переваги у вигляді скорочення витрат, тривалості та кількості помилок в конкретних бізнес-процесах; інтегрування зі стратегією підприємства та ключовими показниками її ефективності; покращення взаємодії між працівниками та підрозділами підприємства; зростання інвестиційної привабливості. В контексті моделювання БППРТ важливо розглядати кожен елемент будь-якого бізнес-процесу як процес, що має своїх споживачів і постачальників, свої входи й виходи. Для створення успішної бізнес-моделі доцільним є поєднання функціонального та процесного підходів управління на основі методології SADT та за допомогою техніки бізнес-реінжиніринг.

## 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 ХХ 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.

Виникнення реінжинірингу було спричинене прогресом у розвитку інформаційних технологій, широким їх застосуванням в сфері виробництва, а також у зв'язку зі зростанням потреби споживачів у товарах у послугах високої якості, і, як наслідок – необхідністю підвищення рівня власної конкурентоспроможності у товаровиробників. Досить часто реінжиніринг як метод антикризового управління ототожнюється зі звичайною програмою щодо поліпшення методів ведення бізнесу. Але важливо відрізнити реінжиніринг від процесу оптимального зменшення розміру підприємства

(downsizing), реструктуризації чи іншого механізму управлінських змін. Необхідно відмітити, що реінжиніринг може здійснюватися не тільки як перепроєктування окремих бізнес-процесів (точкове покращення бізнес-процесів), але і як частина повної реструктуризації організаційної структури та бізнес-процесів підприємства (комплексне покращення бізнес-процесів).

Застосування реінжинірингу щодо бізнес-процесів в сфері роздрібно́ї торгівлі було зумовлено наступними передумовами:

- створення принципово нових структур в оптовій торгівлі;
- зміна ролі роздрібно́ї торгівлі в системі господарських зв'язків;
- орієнтація на економічні методи господарювання;
- удосконалення організаційного механізму роздрібно́ї торгівлі;
- підвищення економічної залежності оптових підприємств від кон'юнктури ринку та відповідності асортименту товару запитам оптових покупців;
- усвідомлення неминучості радикальних змін в організації бізнес-процесів та потреби у їхній перебудові задля підвищення якості товарів і послуг.

Згідно із визначенням М. Хаммера, реінжиніринг бізнес-процесів – це фундаментальне переосмислення та радикальна реконструкція бізнес-процесів з метою досягнення драматично сильних покращень у критично важливих в сучасних умовах рівнів критеріїв продуктивності, таких як вартість, якість, послуги і швидкість» [53, с. 288]. Основна роль реінженірингу полягає в досягненні принципових покращень в організації бізнес-системи підприємства за рахунок моделювання, аналізу та кардинальної 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 реінженірингу 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 доцільно використовувати, якщо підприємство роздрібної торгівлі переслідує наступні цілі:



- підвищення власної конкуренто-спроможності;
- вихід із кризи;
- підвищення ефективності управління;
- удосконалення та оптимізація торговельного підприємництва;
- реорганізація та реструктуризація бізнес-процесів.

Реінжиніринг передбачає докорінні перетворення на підприємстві, які не концентрують увагу на всіх існуючих структурах та процедурах компанії, а застосовують новітні способи щодо виконання робіт. Помилковим є твердження, що реінжиніринг бізнес-процесів допускає лише використання технології. Новітні технології виступають лише у якості однієї із рушійних сил радикальних змін.

Зазначимо, що незначне падіння обсягів реалізації продукції та її якості, або невелике перевищення витрат підприємства порівняно з плановим рівнем витрат, ще не є причиною для використання реінжинірингу щодо бізнес-процесів такого підприємства. У такому випадку використовуються загальновідомі традиційні схеми та методи управління. Хоча реінжиніринг безпосередньо є процесом поточних змін у відношенні до глибини організаційно-економічних перетворень підприємств. Реінжиніринг втілюється керівництвом підприємства у тому випадку, коли необхідним є «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;
- 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 проводитиме 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. 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.

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.

Таблиця 2.1

## 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 виробництва та реалізації продукції зростає і повна собівартість. Так у 2022 році собівартість реалізованої продукції збільшилася на 5593,6 тис. грн. або на 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 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), 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 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 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 на 1,16 %. На кожен гривню реалізованої продукції

Як бачимо, у 2022 році весь отриманий прибуток було капіталізовано, про що свідчить коефіцієнт реінвестування, однак темп збільшення власного капіталу за рахунок чистого прибутку 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).

Супермаркет «Їж-Ко» є магазином місцевого значення, котрий реалізує товари через спеціалізовані секції та відділи, на які поділена торгівельна зала, а також виконує ряд додаткових послуг, що включають: зважування, нарізку, пакування товарів, в тому числі, надання консультацій з питань щодо наявної

продукції та методів обслуговування в супермаркеті тощо. Додаткові послуги покупцям надає торгівельний персонал (працівники, кожен з яких закріплений за окремим відділом чи секцією). Для раціонального розподілу обов'язків та якісного прийняття управлінських рішень в магазині застосовують лінійно–функціональну (змішану) організаційну структуру управління. У супермаркеті «Їж-Ко» вона, як і будь–яка інша система внутрішнього порядку, забезпечує чітке планування діяльності магазину за рахунок координації роботи всіх його елементів.

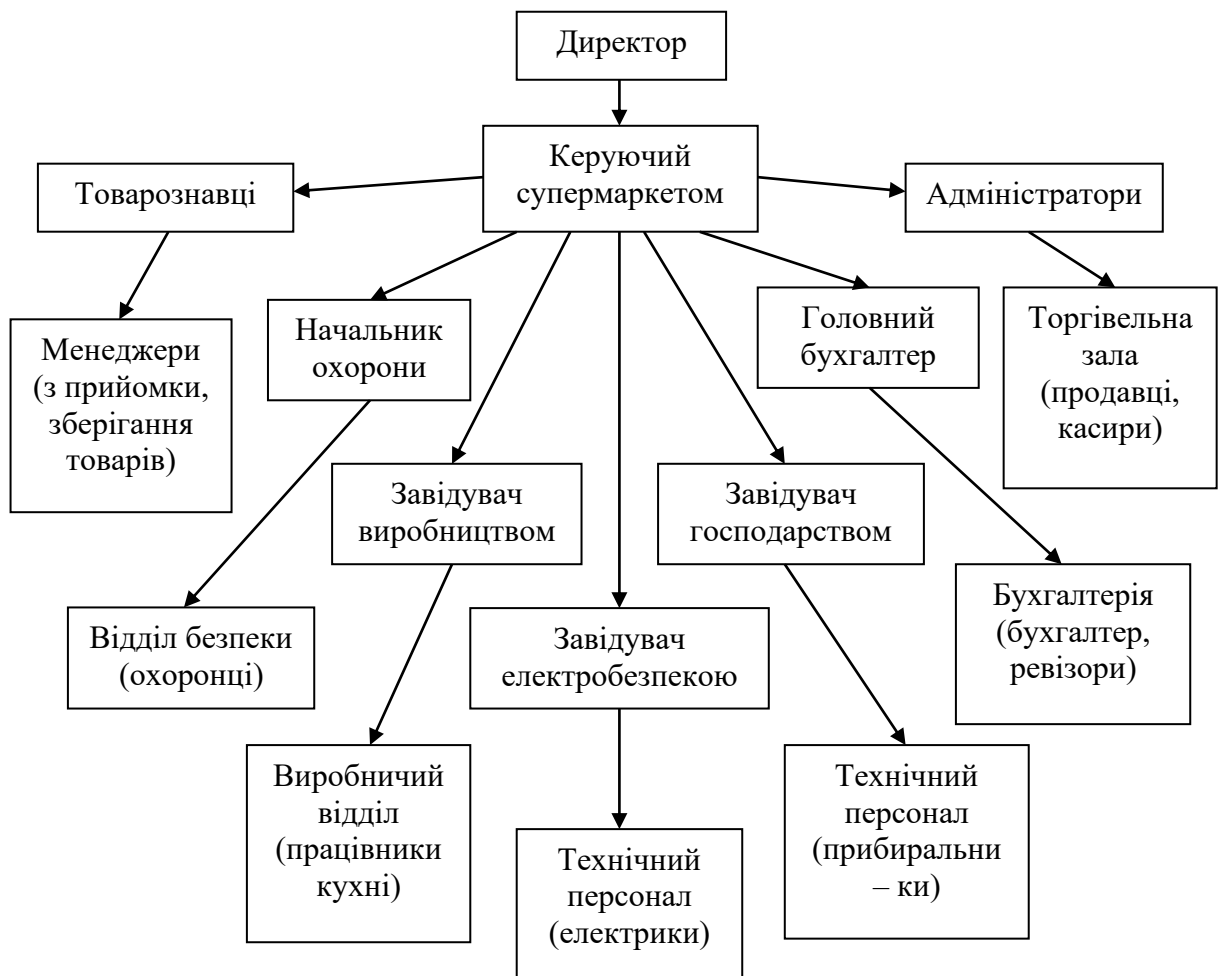


Рис.2.1. Схема управління ТОВ «Делікат» супермаркетів «Їж-Ко»

Організаційна структура управління змішаного типу – універсальна, оскільки вона є синтезом лінійної структури, характерної для дрібних підприємств з послідовною підпорядкованістю, та функціональної, яка

забезпечує безпосереднє керівництво на всіх рівнях за допомогою існуючих функціональних підрозділів, згідно зі схемою.

Співвідношення чисельності персоналу по категоріях функціонального розподілу праці:

– управлінський персонал (директор, заступник директора, адміністратори, товарознавці, завідувачі відділами, бухгалтери та ін.) – 82 чол. (5%);

– основний (торгово–оперативний) персонал (працівники, зайняті обслуговуванням покупців в торговому залі – продавці, контролери–касири, касири) – 1313 чол. (80%);

– допоміжний персонал (забезпечує обслуговування основного персоналу, а також підтримуючий належне санітарно–гігієнічний стан супермаркету – робітники, прибиральники, електрики, техніки і ін.) – 246 чол. (15%).

У відповідності до санітарних норм, всім працівникам супермаркету, окрім охоронців, видають спецодяг. Для супермаркетів «Їж-Ко» є характерною форма зеленого кольору з фірмовою емблемою. До комплекту спецодягу входять:

- для адміністраторів, менеджерів, комірників – жилетка;
- для продавців і касирів – сорочка, жилетка, кепка;
- для працівників кухні – сорочка, штани, фартух, головний убір.

Згідно з регламентом робочий день починається о 8.00 і закінчується о 22.00. Впродовж дня всі працівники супермаркету «Їж-Ко» мають дві перерви: перша – о 12–ій годині (30 хвилин) і друга – о 16–ій годині (20 хвилин).

Супермаркет «Їж-Ко» будувався саме в розрахунку на великий відсоток системи самообслуговування покупців. Значний економічний ефект при самообслуговуванні досягається за рахунок збільшення пропускнуої спроможності магазину, зростання його товарообігу і валового доходу, відчутного скорочення чисельності торгових працівників і підвищення

продуктивності їх праці, зниження рівня витрат обігу. До числа переваг методу самообслуговування слід зазначити його універсальність.

В супермаркетах «Їж-Ко» здійснюється продаж товарів з відкритим викладенням, що забезпечує вільний доступ покупців до всіх товарів. Функції продавця при цьому методі продажу зводяться до консультування покупців і здійснення операцій по відпуску товарів. В порівнянні з продажем товарів через прилавок цей метод зручний тим, що знайомитися з товаром можуть одночасно декілька покупців. Це прискорює процес продажу і збільшує пропускну спроможність магазину. Це особливо важливо у передсвяткові дні, коли потоки покупців зростають в десятки разів.

Раціональна організація праці робітників супермаркету не можлива без нормування витрат часу на виконання торгово-технологічних операцій. Робочий день працівників складається з часу роботи і перерв. Час роботи витрачається на виконання підготовчо-заклучних, основних і допоміжних операцій.

Супермаркет «Їж-Ко» співпрацює з дрібними приватними підприємцями, які виконують роль постачальників товарів, а також з великими, представниками яких є торговельні дома та фірми.

Покупцям в супермаркеті надаються додаткові послуги: нарізка гастрономічних товарів, які продаються за вагою, чистка свіжої риби, зважування товарів (овочі, фрукти, напівфабрикати), упаковка куплених товарів.

Центральне місце в складі приміщень супермаркету «Їж-Ко» мають торговельні приміщення. До них належать торговельна зала, приміщення для приймання і видачі попередніх замовлень. Вони несуть основне функціональне навантаження в супермаркеті.

Площу торгового залу поділено на відділи: кулінарія, риба, бакалія, гастрономія, хлібобулочні вироби, молочна продукція, кондитерські вироби, плоди і овочі, алкогольні та безалкогольні напої.

У супермаркеті «Їж-Ко» є приміщення для приймання товарів, комори для їх зберігання та підготовки до продажу, а також холодильні камери.

Адміністративно–побутові приміщення супермаркету включають кабінет управляючого, бухгалтерія, кабінети менеджерів, кімнати для відпочинку і прийому їжі, духова, гардероби та кімнати особистої гігієни з туалетами (чоловічі та жіночі).

До технічних приміщень супермаркету «Їж-Ко» входять: камери кондиціонування повітря, машинне відділення холодильних установок та електрощитова.

Окрім вищезазначених в супермаркеті «Їж-Ко» також є підсобні приміщення для зберігання господарчого інвентаря.

Торгово–технологічний процес в супермаркеті «Їж-Ко» являє собою комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються в певній послідовності і мають за мету реалізацію товарів кінцевому споживачу в широкому асортименті, належній якості, з урахуванням оптимальних затрат праці і часу, в умовах максимально високого рівня сервісного обслуговування. Цей процес, завдяки методу самообслуговування, створює умови, за яких потенційний покупець перестає бути пасивним спостерігачем і самостійно виконує огляд товару без нав'язування сторонньої думки.

В результаті багаторічних досліджень і аналізу потоків споживачів в супермаркеті «Їж-Ко», завдяки методам відеоспостережень за допомогою відеокамер і працівників відповідної кваліфікації, підприємці помітили певну закономірність, яка полягає в залежності маршруту покупців та розміщення товарів в торгівельній залі від вірогідності їх придбання. Виявилось, що товари, які складають основні інгредієнти сніданку, потрібно розміщувати біля входу в супермаркет. Цей тонкий психологічний хід, використаний в політиці супермаркету "Їж-Ко", дозволяє організовувати викладку товарів таким чином, щоб істотно збільшити обсяги продажів товарів даного типу. Крім того у супермаркеті продукція з низьким попитом розташована на рівні

очей споживача, в той час, як товари широкого вжитку розташовані в зонах, частково віддалених від входу.

Власник супермаркета «Їж-Ко» спрямовує всі сили і кошти на стимулювання збуту, звичайно в межах законодавства, а тому в супермаркеті значну роль відіграє викладка товару. Відповідальність за цей процес частково лежить на керуючому супермаркетом.

Окрім продажу товарів і надання послуг супермаркет «Їж-Ко» здійснює:

- попередню підготовку товарів до продажу, яка являє собою сукупність операцій фасування, підсортування тощо;

- приготування страв з харчових продуктів. Цим займається кулінарний відділ супермаркету, який реалізує вироблену продукцію одразу по закінченні процесу приготування.

В процесі організації технологічного процесу беруть участь керівники відділів, в той час як виконанням торгівельно–технологічних операцій займаються рядові працівники.

Не кожний покупець має достатню кількість часу і бажання для вивчення змісту текстового повідомлення упаковки окремих видів товару. В такому випадку він потребує допомоги. З цією метою в супермаркеті «Їж-Ко» працюють продавці–консультанти, кожен з яких закріплений за окремим відділом або секцією.

Перелік додаткових послуг супермаркету «Їж-Ко» включає:

- послуги по зважуванню, нарізці та пакуванні товарів, придбаних в магазині;

- продаж паперових видань – газет і журналів;

- зберігання власних речей покупців в спеціально обладнаних камерах схову;

- організацію аптечного кіоску та відділу банку в приміщенні супермаркету.

Торгівельні послуги, які надаються працівниками супермаркету, виконуються одночасно з продажем товарів і є безкоштовними – покупець сплачує лише додаткову вартість пакувальних засобів.

Забезпечення збереженості особистих речей покупців під час їх перебування в магазині є неторговою послугою, оскільки вона не відноситься безпосередньо до торгівельного процесу супермаркету.

До технічного оснащення супермаркету відносять: вагове обладнання; холодильне обладнання; апарати для нарізування гастрономічних виробів; контрольно–касове обладнання; камери відеоспостереження.

В торгівельній залі супермаркета «Іж-Ко» використовуються ваги настільні електронні циферблатні з візуальним місцевим відліком показань та друком етикеток для фасування продукції (друк штрих–коду, маси, ціни та вартості, дати пакування та кінцевої реалізації). Також у пункті приймання товару в супермаркеті є електронні товарні ваги, які використовуються для зважування та контролю продукції, щойно отриманої від постачальника.

У торгівельній залі супермаркета «Іж-Ко» розташовані середньо температурні холодильні вітрини відкритого і закритого типу (для охолодження продуктів з коротким терміном зберігання), а також низькотемпературні холодильники і вітрини відкритого і закритого типу (для заморожених продуктів). У складському приміщенні є середньо температурні і низькотемпературні холодильні камери (по одній на кожний відділ: м'ясо, риба, гастрономія, овочі) для зберігання продукції.

На відділі гастрономії встановлений апарат для нарізання гастрономічної продукції і являє собою автоматизований прилад з загостреним металевим диском.

У вузлах розрахунку супермаркета «Іж-Ко» розташовані POS–термінали, які включають: конвеєрну смугу, сканер для зчитування штрих–кодів, комп'ютер, крім того на деяких касах встановлені апарати з ультрафіолетовими лампами для перевірки грошових купюр.

В супермаркеті «Їж-Ко» здійснюється відеоспостереження за покупцями та робочим персоналом. Торгівельна зала обладнана відеокамерами по всьому периметру. Охоронці за їх допомогою здійснюють контроль за порядком в супермаркеті.

При формуванні асортименту товарів супермаркету «Їж-Ко» найважливішою вимогою є максимальне задоволення попиту покупців при найменших затратах часу на їх придбання при забезпеченні прибуткової роботи магазину. Але неможливо й економічно не вигідно забезпечувати наявність повного переліку торговельного асортименту товарів у супермаркеті. Тому для кожного магазину має бути підібраний оптимальний асортимент товарів, що дозволить максимально задовольнити потреби споживачів та забезпечить рентабельність роботи магазину.

Процес формування асортименту товарів в супермаркеті складається з трьох етапів. На першому етапі визначається груповий асортимент товарів за допомогою маркетингових досліджень, які є основою вибору цільового ринку споживачів. На другому встановлюється кількісне співвідношення окремих груп товарів, з урахуванням типу і розміру магазину, його технічної оснащеності, чисельності покупців, умов товаропостачання, кількості та розміщення конкурентів. На третьому етапі формування асортименту здійснюється підбір конкретних різновидів товарів у межах кожної товарної групи. Керівництво магазину приймає рішення про широту та глибину асортименту, якість і ціни товарів, відповідно до потреб та фінансового рівня споживачів вибраного цільового ринку.

В супермаркеті «Їж-Ко», як і в інших магазинах самообслуговування, існує певний перелік товарів, – хліб, м'ясо, жири, молоко, цукор, овочі, – які споживаються населенням щодня і характеризуються високою частотою і постійністю попиту. Тому, для повного задоволення потреб населення, постійна наявність широкого і стійкого асортименту цих товарів в супермаркеті сприяє успішному та ритмічному виконанню планів товарообігу, поліпшенню показників його діяльності. Крім того в



супермаркеті повинні бути в наявності і товари, попит на які має періодичний характер (кондитерські вироби, гастрономічні товари, фрукти, вина та інші), що необхідно для широти асортименту. В умовах стабільної економіки та покращення фінансового стану населення ці товари поступово переходять в групу товарів постійного попиту. Також в супермаркеті треба задовольняти потреби особливих категорій населення: дітей і людей з різними захворюваннями.

В супермаркеті «Їж-Ко» попит на більшу частину товарів піддається коливанням, що пов'язано з сезонністю виробництва чи споживання. В зимовий період зростає попит на гастрономію, бакалійні товари, жири, у весняно–літній – на молочну продукцію, морозиво, безалкогольні напої, на відміну від овочів і фруктів, попит на які існує постійно. Тому в «Їж-Коі» передбачено створення запасів цих товарів. На відміну від продовольчих товарів, попит на непродовольчі цілком залежить від купівельної спроможності населення, тому буває: спеціальний (твердо сформований), альтернативний (попит на вибір) та імпульсивний (попит під впливом пропозиції). Звичайно в супермаркеті дуже складно мати повний асортимент непродовольчих товарів, тому менеджери «Їж-Коу» аналізують обсяги продажу товарів і формують постійний асортимент таким чином, щоб одночасно і задовольнити потреби населення, і не отримати незадоволений попит.

В супермаркетах «Їж-Ко» спеціалісти здійснюють періодичний аналіз реалізації товарів та вносять зміни в існуючий обов'язковий асортиментний перелік, що сприяє кращому товарообігу та уникненню прострочки товару.

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 комісiонера згiдно сучасної торговельної практики .

З дванадцяти зазначених функціональних обов'язків комісiонера 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

Ступiнь навантаження ТОВ «Делікат» виконанням функціональних обов'язків маркетингового характеру за договірними умовами

Перелік функціональних обов'язків комісiонера згiдно сучасної міжнародної торговельної практики	Позначка про встановлення даних зобов'язань згiдно юридично зафіксованих договірних умов
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	–
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 договірних зобов'язань теж впливає на фінансово–економічні результати його діяльності, адже в разі

розширення маркетингових функцій фірма одержить економічні важелі управління результатами своєї діяльності – обсягами експорту, напрямками експорту, структурою експорту, цінами, що забезпечують конкурентоспроможність продукції і таким іншим. В наступному розділі буде здійснено оцінку конкурентоспроможності продукції ТК «Їж-Ко» і досліджено, яким чином розширення маркетингових функцій комісiонера на міжнародних ринках (що будуть відповідати зміненим договірним умовам комітента і комісiонера) може бути використано для підвищення її рівня на окремих сегментах міжнародного ринку гуртової торгівлі. Для визначення ж резервів підвищення ефективності зовнішньоторговельної діяльності посередницького характеру ТОВ «Делікат» представимо оцінку результативності виконання експортних та імпорتنих операцій цією фірмою з точки зору комітента – 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 типу «Бізнес–Бізнес», тобто

основні замовлення на продукцію передаються до постачальників через мережу Інтернет. Розглянемо спочатку переваги та недоліки використання мережі інтернет у бізнесі.

Перевагами інтернет для бізнесу є його універсальність та інтерактивність. Користувач, якого зацікавила реклама, може принаймні натиснути мишкою на банер і зайти на сайт, який рекламується. А якщо сайт веде он-лайнкову торгівлю, то і придбати тут же товар чи послугу. Таким чином, Інтернет-реклама завдяки інтерактивності скорочує час між отримання споживачем рекламної інформації і знайомством з товарами чи послугами, а також купівлею.

Наступна перевага Інтернет з точки зору його застосування для бізнесу – можливість постійно вивчати реакцію споживача на рекламу. Нескладне програмне забезпечення дозволяє відстежувати частоту звертання уваги на рекламу, тривалість перебування на сайті, маршрут відвідування сайту, тобто, вивчати Інтереси потенційного споживача.

Наведені три характеристики Інтернет показують, що при використанні Мережі в господарській діяльності можна отримувати значні переваги.

Але електронний бізнес має і недоліки. Перший із них – обмеженість контингенту споживачів, які мають доступ до Інтернет. Проте для аналізованого підприємства це не принципово через специфіку пропонованих товарів.

Недоліком є і невисока швидкість доступу для більшості користувачів Інтернет, що не дозволяє використовувати сюжетні рекламні відео-ролики.

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.

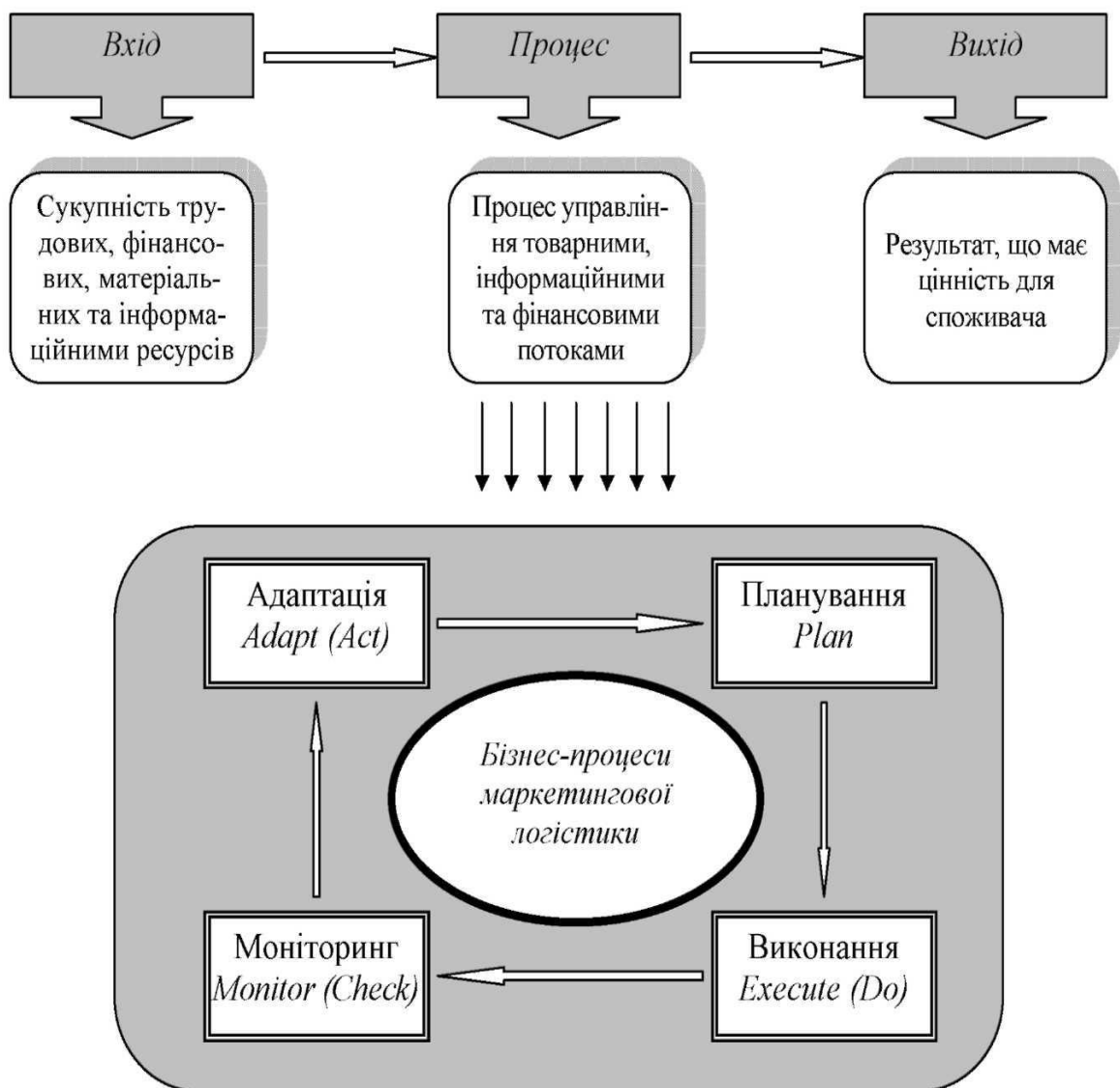


Рис.2.2. Схема управління бізнес–процесами маркетингової логістики в межах ТОВ «Делікат»

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 «Їж-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».

У відповідності із “Положенням про відділ маркетингу”, яке розроблене на підприємстві, цей відділ є самостійним структурним підрозділом підприємства і підкоряється безпосередньо заступнику генерального директора з комерційних питань.

До головних завдань відділу маркетингу підрозділу входять:

Розробка маркетингової політики на підприємстві на основі аналізу споживчих властивостей продукції, що виробляється і прогнозування попиту і ринкової кон’юнктури.

Проведення досліджень основних чинників, що формують динаміку споживчого попиту на продукцію підприємства, проведення досліджень співвідношення попиту і пропозиції на аналогічні види продукції.

Основними функціями відділу маркетингу є:



Участь в складанні перспективних і поточних планів виробництва і реалізації продукції.

Вивчення основних ринків збуту і потенційних споживачів продукції підприємства.

Координація діяльності всіх функціональних підрозділів по збору і аналізу комерційно – економічної інформації (договори на виробництво, наявність, запасів, місткість ринку, і т.п.)

Організація вивчення думки споживачів про продукцію підприємства, її впливу на збут продукції.

Підготовка пропозиції щодо підвищення якості і конкурентоспроможності продукції.

Організація розробки стратегії проведення рекламних заходів в засобах масової інформації.

Участь в галузевих виставках, ярмарках, виставках – продажу з метою інформування про потенційні показники продукції, що випускається, розширення ринків збуту.

Спільно з іншими відділами і службами участь у розробці пропозицій і рекомендацій по зміні технічних, економічних і інших характеристик продукції з метою поліпшення конкурентоспроможності і стимулювання збуту.

#### 9. взаємовідносини відділу маркетингу з іншими підрозділами

Головною метою відділу маркетингу та збуту є реалізація системи заходів, спрямованих на розширення збутової діяльності підприємства, його присутності на зовнішньому та внутрішньому ринках сантехнічної продукції.

Цілями другого порядку відділу маркетингу та збуту є:

- домогтися постійної прибутковості виробництва на рівні не нижче 12 %;
- обґрунтовувати доцільність змін асортиментної політики;

- збільшити свою частку участі на українському та зовнішньому ринку;
- підняти престиж товарної марки “Fozzy”

Цілями третього порядку відділу маркетингу та збуту є:

- розробка заходів із просування продукції підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- забезпечення реалізації заходів із стимулювання збуту продукції підприємства;
- розробка пропозицій щодо удосконалення асортименту продукції та її якісних характеристик;
- удосконалення системи взаємодії між окремими структурними та функціональними підрозділами підприємства.

Цілями четвертого порядку є:

- сприяння подальшому професійному зростанню співробітників відділу;
- стимулювання розвитку конструкторських розробок та наукових досліджень у галузі маркетингу продукції підприємства;
- розвиток колективної відповідальності за результати роботи серед працівників відділу, подальше формування корпоративної культури у відділі.

У відповідності із цілями відділу маркетингу та збуту, які вказані вище, сформована наступна система його функцій. Головною функцією цього відділу є реалізація збутової політики структурного підрозділу «Fozzy Групп» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

До другорядних функцій відділу відносяться:

- здійснення заходів із просування окремих видів продукції підприємства на окремих ринках та їх сегментах;
- договірна робота з покупцями продукції підприємства;
- претензійна робота від імені підприємства;
- удосконалення збутової мережі підприємства;

– проведення систематичних комплексних та спеціалізованих маркетингових досліджень ринку певної продукції України та близького зарубіжжя;

– підготовка пропозицій щодо удосконалення збутової політики підприємства на підставі проведених досліджень;

– обґрунтування змін у асортиментній політиці та системі заходів із стимулювання збуту.

До складу функцій третього порядку входять:

раціональне використання наявних матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформаційних та кадрових ресурсів;

моніторинг поточної ринкової ситуації;

погодження управлінських рішень щодо організації виробництва та реалізації продукції, підготовки 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).

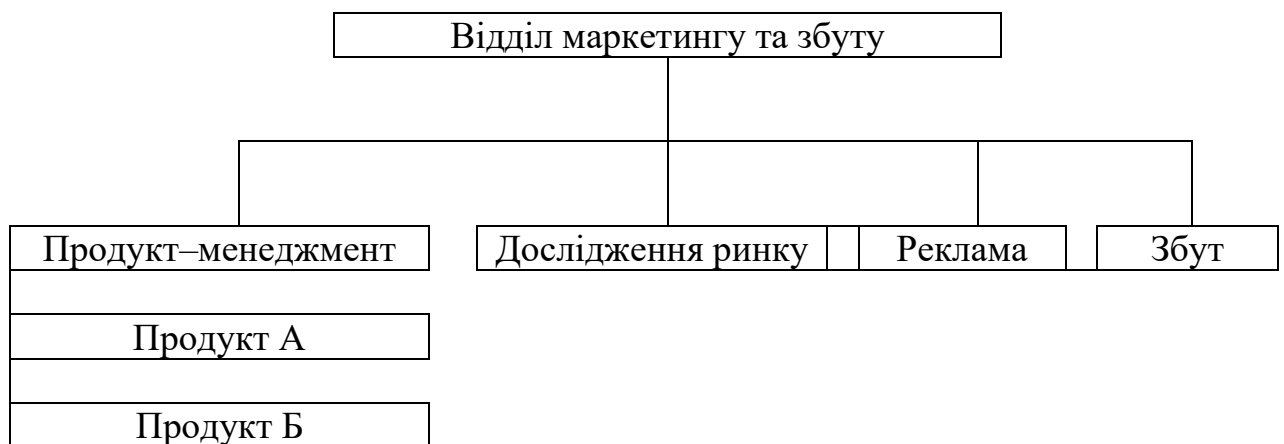


Рис. 2.3. Функціональна структура відділу маркетингу та збуту структурних підрозділів ТОВ «Делікат»

Для подолання координаційних проблем у рамках функціональної організації вводиться менеджмент по продуктах. Менеджер по продукту несе

відповідальність від упровадження до зняття з виробництва за одну групу однорідних виробів. Його задача – координація роботи різних служб заводу в зв'язку з випуском даного продукту.

Особливості діяльності менеджера по продукту:

- менеджер оцінюється по успіху реалізації свого продукту;
- менеджер виконує, як правило, координуючу роль без конкретних управлінських повноважень;
- різні менеджери по продуктах повинні конкурувати за ресурси підприємства ( потужності, фінанси і т.д.).

Типові задачі менеджера по продукту:

- спостереження й аналіз ринку;
- планування і контроль продукту;
- позиціонування продукту;
- пропозиції по поліпшенню продукту, інновації;
- перевірка комплексу інструментів маркетингу.

Реалізація залишається за функціональними менеджерами, тому виконання менеджером по продукту своїх задач залежить від його компетентності і сили переконання.

При інтеграції в організаційну структуру підприємства керуючі по продуктах можуть підкоряться безпосередньо керівництву підприємства та відділу маркетингу. Переваги підпорядкування безпосередньо керівництву підприємства полягають у тому, що надають можливість менеджера по продукту впливати на всі області діяльності підприємства, а не тільки на маркетинг. Управління по продуктах поліпшує процес планування продукту, пристосування до ринку, координацію між службами, однак для цього необхідна підтримка керівництва підприємства.

## 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».

В умовах ведення ринкового господарства докорінно змінюються підходи, що до планування та його ролі в процесі розширеного відтворення в порівнянні з централізовано керованою економікою, а це породжує нові форми планування фінансово – господарської діяльності підприємств.

Нині підприємства самі зацікавлені в тому, щоб реально уявляти своє фінансове становище не тільки сьогодні, а й на найближчу перспективу. Це необхідно для того, щоб ефективно розвивати свою господарську діяльність і своєчасно виконувати свої зобов'язання перед державою, партнерами по бізнесу та іншими господарськими суб'єктами.

В системі нових форм планування фінансово – господарської діяльності важливе місце відводиться системі складання бюджетів підприємств, які орієнтовані на отримання оптимального прибутку і збереження позицій підприємства на ринку товарів та послуг.

Проведений аналіз точок зору провідних вітчизняних і зарубіжних економістів, що до принципів побудови бюджетів підприємств та практичний досвід роботи підприємств дозволяє стверджувати, що процесу бюджетування притаманні слідує принципи: єдності, координації, участі,

безперервності, гнучкості, точності, пристосування до потреб ринку, повноти, відповідальності і матеріальної зацікавленості,

– принцип єдності, передбачає що планування повинно мати системний характер і являє собою сукупність взаємозв'язаних елементів, які розвиваються в одному напрямку заради спільної мети;

– принцип координації, який виявляється в тому, що неможливо планувати діяльність одного підрозділу фірми без взаємозв'язку з іншими підрозділами і всілякі зміни в планах однієї структурної одиниці повинні відобразитись в планах інших;

– принцип участі означає, що кожен структурний підрозділ та кожен спеціаліст компанії незалежно від посади, яку він займає і виконуваних ним обов'язків приймає участь в складанні бюджетів підприємств;

– принцип безперервності відображається в тому, що планування повинно здійснюватись систематично в межах встановленого циклу і розроблені плани повинні безперервно змінювати один одного;

– принцип гнучкості тісно пов'язаний з попереднім принципом і проявляється в тому, що надає планам можливість змінюватись при виникненні непередбачених обставин;

– принцип точності, передбачає, що плани підприємства повинні бути конкретизовані і деталізовані до такої степені, до якої дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства;

– принцип пристосування до потреб ринку – важливо враховувати кон'юнктуру ринку і залежність підприємства від наданих кредитів;

– принцип повноти полягає в тому, що розроблення бюджету має охоплювати всі сторони діяльності та усі підрозділи підприємства. На підприємстві можуть розроблятися різні види бюджетів;

– принцип відповідальності, концентрується виключно не величинах, які піддаються впливу і передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом з

повноваженнями втручання в необхідному випадку в ситуації з відповідними коректуючими заходами.

Безумовно принцип відповідальності сприяє усвідомленню працівниками свого обов'язку перед компанією і розуміння суті і значення своїх вчинків, узгодження їх з обов'язками і завданнями, що виникають в зв'язку з потребами компанії.

Слід зазначити, що принцип відповідальності, з нашої точки зору, повинен поєднуватись з принципом матеріальної зацікавленості тому, що матеріальне стимулювання сприяє трудовій цілеспрямованій діяльності колективів, бо створює імпульси, які спонукають працівників підприємств до більш якісної праці в розрахунку на винагороду.

Застосування в практичній діяльності підприємств вище приведених принципів складання бюджетів дозволить значно покращити якісні параметри їх діяльності та позитивно вплине на рівень організації 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 бюджетування в межах ТОВ «Делікат» є підвищення ефективності діяльності підприємства. Критерієм ефективності є перевищення доходів підприємства над його витратами при виконанні функцій управління грошовими потоками.

Ефективність підвищується за рахунок наступних факторів.

По–перше, зводиться в єдиний баланс вся безліч фінансових потоків, пов'язаних з формуванням доходів і витрат ТОВ «Делікат». Вирішується проблема їхнього узгодження як на рівні підприємства, так і його окремих підрозділів. Створюється повна ясність про те, як кожна гривня бюджету з'являється на підприємстві, як він рухається й використовується.

По–друге, закріплення бюджетів за підрозділами ТОВ «Делікат» переносить значну частину відповідальності за рівень заробітної плати працівників з директора підприємства на керівників цих підрозділів.



Керівники середньої ланки одержують можливість управляти доходами й витратами своїх підрозділів у рамках загального бюджету підприємства.

По–третє, реалізується принцип матеріальної зацікавленості всього персоналу в результатах роботи як свого підрозділу й ТОВ «Делікат» в цілому. Фактичний фонд заробітної плати підрозділу розраховується наприкінці бюджетного періоду по залишковому принципі як невикористана частина встановленого йому ліміту витрат. Ліміт зростає зі зростанням доходів. Стає вигідним підвищувати доходи й знижувати витрати, тому що при цьому буде рости зарплата.

По–четверте, бюджетний процес реалізує на підприємстві всі функції управління грошовими потоками, а саме – планування, організацію, мотивацію, облік, аналіз і регулювання. Причому управління грошовими потоками ТОВ «Делікат» ведеться в режимі реального часу.

По–п’яте, стає можливим орієнтувати фінансову політику на рішення конкретних проблем. Наприклад, якщо ТОВ «Делікат» перебуватиме в складному фінансовому становищі, може закласти в основу бюджету необхідні засоби й графік погашення своєї простроченої кредиторської заборгованості.

По–шосте, в основу фінансового планування покладається план виробництва продукції, матеріально–технічного й кадрового забезпечення. Система бюджетування стає основою комплексного управління всіма напрямками діяльності ТОВ «Делікат».

Для кількісної оцінки ефективності впровадження системи бюджетування розрахуємо витрати праці співробітників бухгалтерії підприємства, які здійснюють операції, пов’язані із документальним забезпеченням розрахунків між підприємством і 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:

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

де  $T_{п.б.}$  – 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 Зпл(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:

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

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):

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

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 знизяться витрати часу співробітників 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 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 ефекту при застосуванні системи бюджетного управління в межах ТОВ «Делікат».

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Економічний ефект} = 905700 \text{ грн.} - 1083000 \text{ грн.} = 177300 \text{ грн.}$$

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.

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).

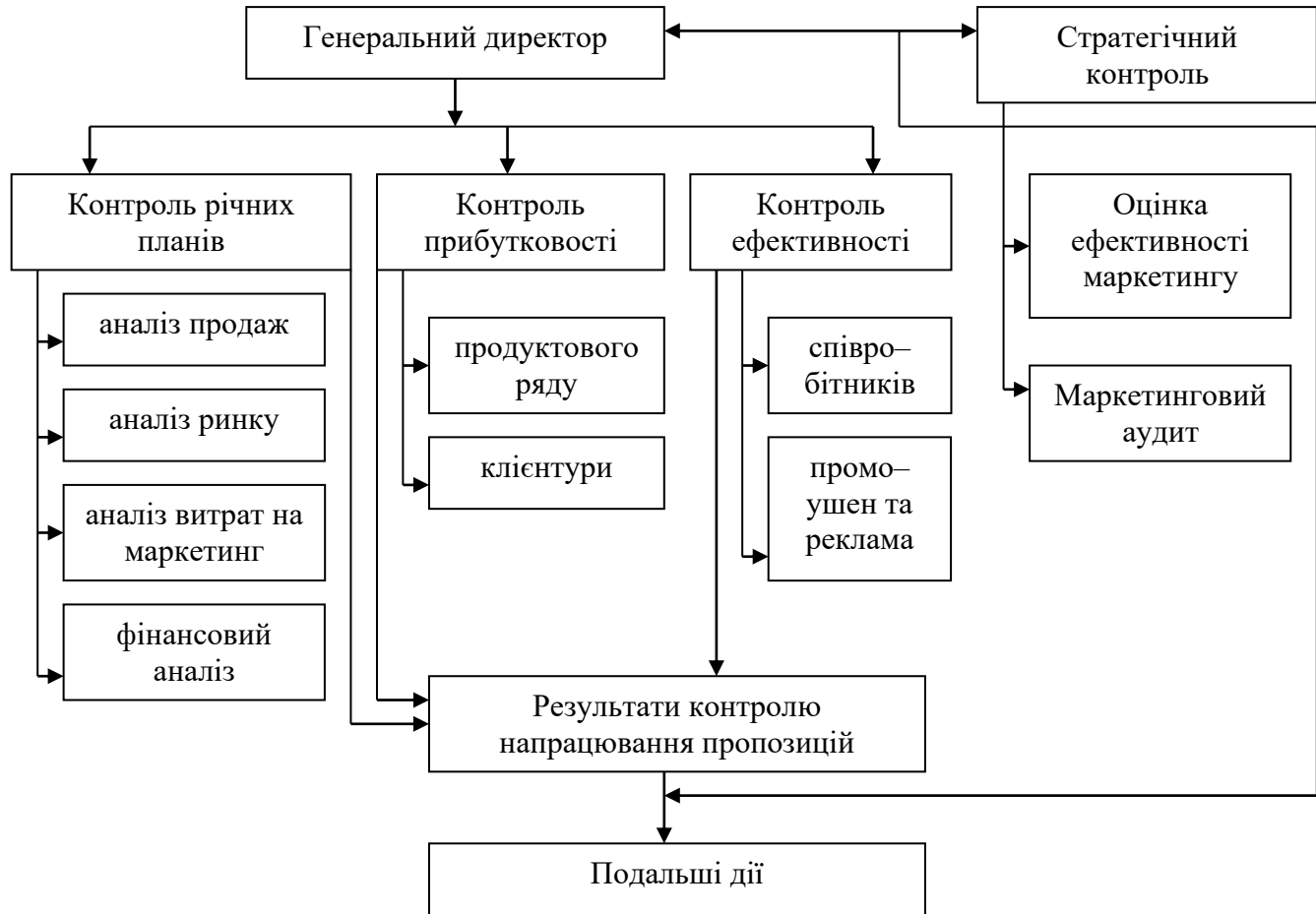


Рис. 3.1. Схема проведення контролю бізнес-процесів ТОВ «Делікат»

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 ТОВ «Делікат» системи контролінгу.

З метою швидкої ідентифікації фінансової кризи, виявлення причин, що її зумовлюють, та розробки антикризових заходів на ТОВ «Делікат» доцільно впроваджувати систему раннього попередження та реагування (СРПР). Система раннього попередження та реагування – це особлива інформаційна система, яка сигналізує керівництву про потенційні ризики, які можуть насуватися на підприємство як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища. СРПР розглядається як один з важливих інструментів системи контролінгу.

Процес створення системи раннього попередження складається з таких етапів:

- визначення сфер спостереження;
- визначення індикаторів раннього попередження, які можуть указувати на розвиток того чи іншого негативного процесу;
- визначення цільових показників та інтервалів їх зміни за кожним індикатором;
- формування завдань для центрів обробки інформації (розробка висновків щодо впливу тієї чи іншої інформації на діяльність підприємства);
- формування інформаційних каналів: забезпечення прямого та зворотного зв'язку між джерелами інформації та системою раннього реагування, між системою та її користувачами – керівниками всіх рівнів.

На базі системи раннього попередження та реагування будується система управління ризиками, яка включає в себе такі блоки завдань:

- ідентифікація ризиків;
- оцінка ризиків;
- нейтралізація ризиків.

Служби контролінгу ТОВ «Делікат» в процесі виконання своїх функцій мають вдаватись до багатьох методів – як загальнометодологічних і



загальноекономічних (спостереження, порівняння, групування, аналіз, трендовий аналіз, синтез, систематизація, прогнозування), так і специфічних.

Контролінг повинен виконувати функцію внутрішнього контролю у ТОВ «Делікат», визначати економічність роботи її окремих структурних підрозділів, здійснювати сервісне обслуговування апарату управління, забезпечувати інформацією, необхідною для прийняття рішень. Якщо контроль є однією з функцій управління, то контролінг є концепцією ефективного управління фірмою та забезпечення її тривалого існування в умовах конкуренції.

До головних специфічних методів контролінгу на ТОВ «Делікат» мають належати наступні:

- бенчмаркінг;
- вартісний аналіз;
- аналіз точки беззбитковості;
- портфельний аналіз;
- опитування (анкетування);
- СОФТ–аналіз (аналіз сильних та слабких місць);
- АВС–аналіз;
- нуль–базис бюджетування.

На ТОВ «Делікат» доцільно утворити відділ контролінгу, кількість працівників якого визначатиметься обсягом вхідної і вихідної інформації для управління.

Основними функціями контролера на ТОВ «Делікат» є:

1) планування (координація окремих виробничих і складання загального плану на короткий термін та перспективу; розробка методики складання планів, визначення норм і нормативів;

2) інформаційне забезпечення (реєстрація, збір, узагальнення та подання інформації користувачам; визначення обсягу інформації, місця, збору, методів обробки, форм подання тощо);

3) порівняння планової та фактичної інформації в розрізі об'єктів контролінгу (коментарі відхилень, подання зацікавленим службам, виконавцям і власнику);

4) оцінка і консультування з усіма підрозділами управління, які відповідають за певну ділянку роботи;

5) складання звітності для державних органів (контроль і координація зусиль виконавців);

6) регулювання (подання) своєчасної та доречної інформації, що необхідна для спостереження за плановими показниками і відхиленнями від них; пропозиції щодо дій, спрямованих на попередження негативних наслідків.

Слід зазначити, що контролер сам не приймає управлінських рішень, а тільки забезпечує інформацію та дає оцінку і поради щодо їх ухвалення. Для зниження працездатності робіт контролер ТОВ «Делікат» повинен збирати та обробляти інформацію в повному обсязі лише при значних відхиленнях фактичних даних від планових, які мають принципове значення і вимагають втручання управлінців.

## ВИСНОВКИ

Основою успішної діяльності підприємства на сучасному ринку є управління базовими процесами, які надають споживчу цінність.

Таким чином, пріоритетним напрямком діяльності підприємства є управління процесом максимального задоволення покупця на основі індивідуального підходу до кожного з них, із забезпеченням швидкого реагування на зміни попиту.

Сучасна практика здійснення торгівельної діяльності характеризується все більш інтенсивним переходом від управління окремими логістичними функціями або операціями до управління бізнес–процесами як найбільш адекватним об'єктом упровадження концепції маркетингу у торгівлі.

Виокремлюють вісім ключових бізнес–процесів у діяльності з управління ланцюгами постачань, який притаманний торгівельним підприємствам:

- управління взаємовідносинами зі споживачами;
- обслуговування споживачів;
- управління попитом;
- управління виконанням замовлень;
- управління виробництвом/операціями;
- управління постачанням;
- управління дизайном продукту і його доведенням до комерційного використання;
- управління зворотними матеріальними потоками.

Для підприємств оптово–роздрібної торгівлі виокремлюють наступні бізнес–процеси:

- управління асортиментом;
- складування;
- забезпечення процесу вибору й оплати товару в торговельному залі;
- процес фінансового управління;
- процес управління персоналом;

- забезпечення безпеки;
- забезпечення додаткових послуг.

В межах дослідження було проведено аналіз організації і технології бізнес–процесів в межах ТОВ «Делікат», яке є керуючою компанією відносно мережі супермаркетів «Їж-Ко», що розташовані у м. Кривий Ріг.

За результатами аналізу було встановлено, що А у 2022 році виручка від реалізації продукції в межах ТОВ «Делікат» перевищила на 47,2 % результат минулого року. Чистий прибуток у 2022 р. збільшився лише на 0,5 % у порівнянні з минулим роком.

Дослідження особливостей бізнес–процесів дозволило зробити наступні висновки. Для ефективного здійснення торгівельного процесу в супермаркетах «Їж-Ко» ТОВ «Делікат» необхідні: організація торгівельних та складських операцій, налагодження зв'язків з постачальниками товарів, організація сервісного і торгівельного обслуговування покупців тощо. Не менш суттєвим є вміння керувати запасами підприємства, тобто передбачати наявність продукції в потрібному асортименті, кількості та якості, уникаючи при цьому його відсутності чи надлишку на складі, що призводить відповідно до незадоволеності споживчого попиту або до псування товарів.

Товарознавці як організатори торгівлі розробляють та впроваджують прогресивні форми торгівлі і товаропросування, механізацію трудомістких процесів, методи зберігання продовольчих товарів та зниження природних втрат на складах і в торгівельних залах.

Отже саме товарознавцям належить провідна роль в боротьбі за підвищення якості процесу товаропросування в магазині за допомогою налагодження зв'язків з постачальниками та уникнення проблем відсутності або надлишку товарів на полицях супермаркету.

Вся торгівельна робота в супермаркетах «Їж-Ко» ТОВ «Делікат» проходить на досить високому рівні. Площі торгівельних залів використовується раціонально, дотримується товарне сусідство при розміщенні товарів з різними споживчими властивостями. Покупцям надаються додаткові послуги, які також додають стимул і заохочують їх ще

не один раз завітати до супермаркету і придбати товари.

Супермаркети «Їж-Ко» ТОВ «Час мають добре налагоджені відносини із постачальниками товарів та посередниками. Якість товарів висока, 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» – бренд-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 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 конкуретних 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. Реінжиніринг корпорації: Манифест революції в бізнесі / 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



П А С И В	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”

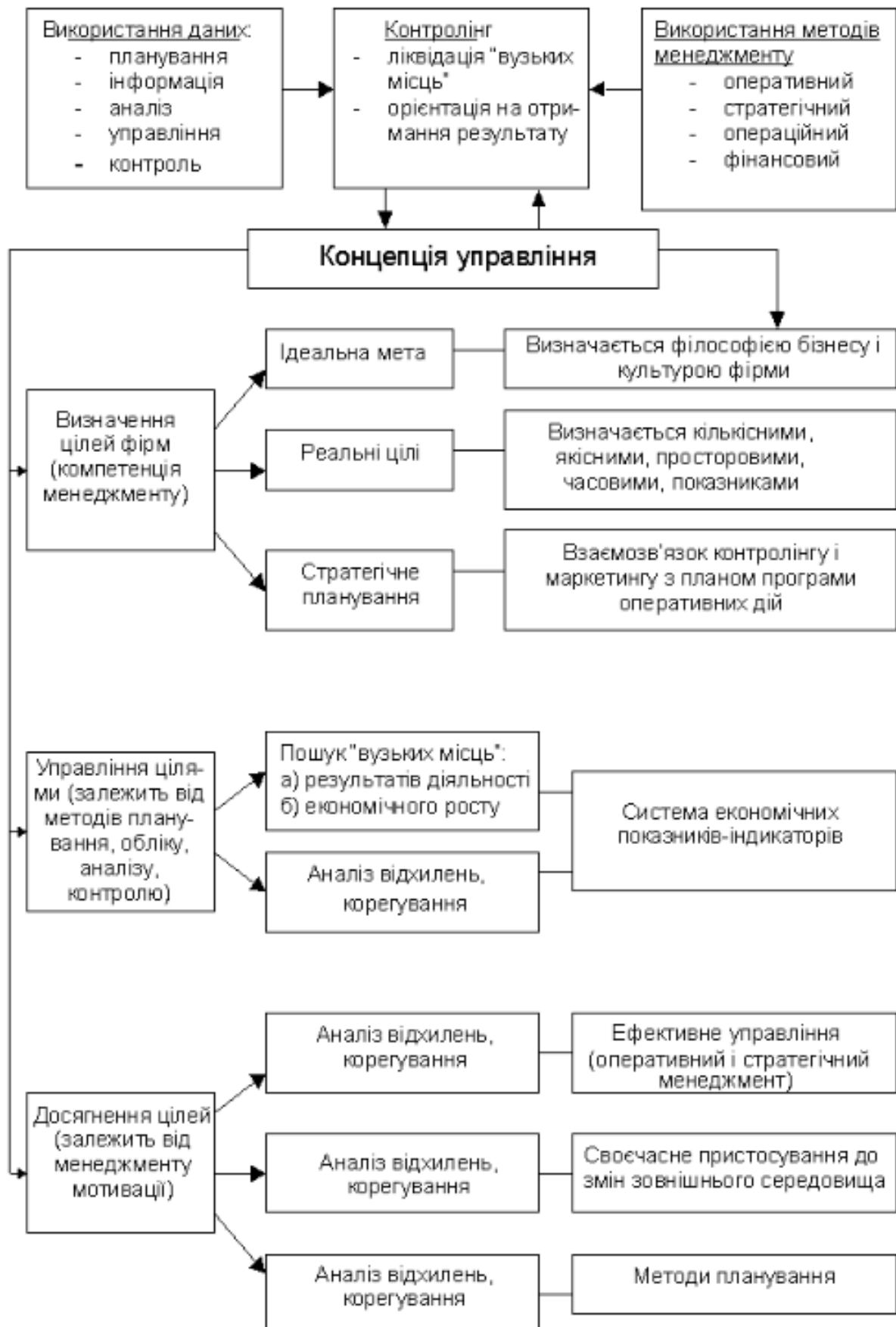
Найменування показника	2007 р.	2008 р.	2009 р.
Доход (виручка) від реалізації (товарів, робіт, послуг)	13260	11847,8	17441,4
Податок на додану вартість	1437,4	1209,1	1539,6
Акцизний збір	0	0	0
	0	0	0
Інші вирахування з доходу	0	0	0
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції: (товарів, робіт, послуг)	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			

## ДОДАТОК В

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



## Бізнес-процеси верхнього рівня торговельного підприємства

