

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф.

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

« _____ » _____ 2024 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
на тему:
«ОПТИМІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА (НА
ПРИКЛАДІ КОЛЕКТИВНОГО ПІДПРИЄМСТВА «ПВК ГЕРКОН»,
М. КРОПИВНИЦЬКИЙ)»
«OPTIMIZATION OF BUSINESS PROCESSES OF AN ENTERPRISE»

Виконав здобувач вищої освіти

2м курсу, групи ЕОБ23м-1,4

ОПП «Економіка підприємства»

спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»

_____ Інна ГРОСУЛ

« _____ » _____ 2024 р.

Керівник роботи: д.е.н., професор

_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО

« _____ » _____ 2024 р.

Рецензент роботи: Рецензент роботи:

д.е.н., проф.

_____ Вікторія ГРАНОВСЬКА

« _____ » _____ 2024 р.

м. Кропивницький
2024 р.

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир
ЗАЙЧЕНКО

« ____ » _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Гросул Інни Дем'янівни

1. Тема роботи «Оптимізація бізнес-процесів підприємства (на прикладі Колективного підприємства «ПВК Геркон», м. Кропивницький)»

2. Керівник роботи Зайченко Володимир Васильович, д.е.н., професор

3. Строк подання роботи до захисту _____ 2024 року

Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів колективного підприємства «ПВК Геркон» (м. Кропивницький) з урахуванням галузевих та регіональних особливостей його діяльності, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності, зниження витрат, покращення управління ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання: розкрити сутність, види та особливості сучасних бізнес-процесів, визначити їх роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств; дослідити бізнес-процес як об'єкт управління, визначивши його ключові характеристики та аспекти, що впливають на ефективність управління; розробити теоретичні положення та визначити особливості оптимізації бізнес-процесів підприємств, зокрема в умовах воєнного стану; провести огляд діяльності КП «ПВК Геркон», проаналізувати його бізнес-процеси та оцінити рівень сформованості системи управління ними; провести оцінку фінансово-

економічного стану КП «ПВК Геркон» з метою виявлення факторів, які впливають на ефективність бізнес-процесів; виконати аналіз рівня управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» для ідентифікації "вузьких місць" та потенційних зон для покращення; розробити структурну модель системи оптимізації бізнес-процесів, що враховує специфіку діяльності підприємства; запропонувати комплексний механізм оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон», включаючи рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів та інноваційних підходів до управління, рекомендації для підприємства щодо впровадження оптимізаційних заходів.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами		
2.	Написання вступу та першого розділу		
3.	Написання другого розділу		
4.	Написання третього розділу		
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи		
6.	Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату		
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту		

Дата видачі завдання

«_____» _____ 2024 року

Керівник роботи _____ Зайченко В.В.
(підпис)

Завдання прийнято до виконання

«_____» _____ 2024 року

Здобувач _____ Гросул І.Д.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Гросул І.Д. Оптимізація бізнес-процесів підприємства (на прикладі Колективного підприємства «ПВК Геркон», м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 076 – «Підприємництво та торгівля» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2024. 106 с.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні положення та практичні аспекти оптимізації бізнес-процесів на прикладі колективного підприємства «ПВК Геркон». Основну увагу приділено аналізу сучасних бізнес-процесів, їх класифікації, характеристикам та особливостям управління в умовах динамічного ринкового середовища.

У першому розділі встановлено, що бізнес-процеси є ключовими елементами ефективного функціонування підприємства, забезпечуючи інтеграцію внутрішніх і зовнішніх дій та досягнення стратегічних цілей. Сучасні бізнес-процеси характеризуються клієнтоорієнтованістю, динамічністю, технологічною інтеграцією, орієнтацією на інновації та екологічністю, що дозволяє підприємствам адаптуватися до викликів ринку.

У другому розділі роботи проведено оцінку організаційної структури та фінансово-економічного стану КП «ПВК Геркон». Виявлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку фінансових показників, зберігає конкурентоспроможність і відповідає високим стандартам якості завдяки функціональній структурі управління, чітко визначеним бізнес-процесам та кваліфікованому персоналу.

У третьому розділі розроблено структурну модель оптимізації бізнес-процесів, яка включає ключові напрями вдосконалення: покращення прогнозування, забезпечення якості даних, зниження інформаційного перевантаження та вдосконалення комунікації. Особливу увагу приділено адаптації бізнес-процесів до умов воєнного стану, що передбачає управління ризиками, раціональне використання ресурсів, впровадження цифрових рішень та збереження мотивації персоналу. Запропоновано експрес-метод оптимізації бізнес-процесів, орієнтований на досягнення швидких результатів за короткий час. Метод спрямований на мінімізацію витрат, підвищення продуктивності та стабілізацію діяльності підприємства в умовах обмежених ресурсів і часу.

Загалом результати дослідження підтверджують, що оптимізація бізнес-процесів є критично важливою для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін ринкового середовища. Розроблені рекомендації та механізми створюють основу для сталого розвитку КП «ПВК Геркон», сприяючи його успішному функціонуванню навіть у кризових умовах.

Ключові слова: оптимізація бізнес-процесів, управління бізнес-процесами, структурна модель, функціональна структура, ефективність, конкурентоспроможність, інновації, управління ризиками, цифрові рішення, раціональне використання ресурсів, сталий розвиток, бізнес-процеси підприємства.

ABSTRACT

Grosul I.D. Optimization of business processes of an enterprise (on the example of the Collective Enterprise «PVK Herkon», Kropyvnytskyi): Qualification work for the second (master's) level of higher education at the EPP "Economics of the Enterprise" in the specialty 076 - "Entrepreneurship and trade" / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2024. 106 p.

The qualification work explores the theoretical and methodological positions and practical aspects of business process optimization at the collective enterprise "PVK Herkon". The main focus is on analyzing modern business processes, their classification, characteristics, and management features in a dynamic market environment.

In the first chapter, it is established that business processes are key elements for effective enterprise operation, integrating internal and external actions and achieving strategic goals. Modern business processes are characterized by customer orientation, dynamism, technological integration, innovation focus, and environmental consciousness, enabling enterprises to adapt to market challenges.

The second chapter assesses the organizational structure and financial-economic state of the collective enterprise "PVK Herkon". It was found that the enterprise demonstrates positive financial dynamics, maintains competitiveness, and meets high-quality standards thanks to a functional management structure, clearly defined business processes, and qualified personnel.

In the third chapter, a structural model for business process optimization is developed, which includes key directions for improvement: enhancing forecasting, ensuring data quality, reducing information overload, and improving communication. Special attention is given to adapting business processes to wartime conditions, which involves risk management, rational resource use, implementing digital solutions, and maintaining staff motivation. A rapid optimization method is proposed, aimed at achieving quick results in a short time. This method focuses on minimizing costs, increasing productivity, and stabilizing enterprise operations under limited resources and time constraints.

Overall, the research results confirm that business process optimization is critically important for enhancing efficiency, competitiveness, and adapting the enterprise to changes in the market environment. The developed recommendations and mechanisms create a foundation for the sustainable development of the collective enterprise "PVK Herkon", facilitating its successful operation even in crisis conditions.

Key words: business process optimization, business process management, structural model, functional structure, efficiency, competitiveness, innovation, risk management, digital solutions, rational resource use, sustainable development, enterprise business processes.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРЕМСТВА	8
1.1. Сутність, види і особливості сучасних бізнес процесів	8
1.2. Бізнес-процес як об'єкт управління	18
1.3. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві та її особливості в умовах воєнного стану	25
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КЛ «ПВК ГЕРКОН»	32
2.1. Огляд діяльності КП «ПВК Геркон» та його бізнес-процесів	32
2.2. Оцінка фінансово-економічного стану КП «ПВК Геркон»	42
2.3. Аналізування рівня управління бізнес-процесами КЛ «ПВК Геркон»	66
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КП «ПВК ГЕРКОН»	78
3.1. Структурне моделювання системи оптимізації бізнес-процесів	78
3.2. Комплексний механізм оптимізації бізнес-процесів	88
ВИСНОВКИ	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	102
ДОДАТКИ	106

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний розвиток економіки України характеризується високою динамічністю, конкурентним тиском, впливом глобалізаційних процесів та необхідністю адаптації до нестабільних зовнішніх умов, зокрема викликаних військовими діями та економічною кризою. У таких умовах ключовим фактором забезпечення ефективності діяльності підприємств стає оптимізація бізнес-процесів, яка дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати, забезпечити якість продукції та послуг, а також швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

На прикладі колективного підприємства «ПВК Геркон» (м. Кропивницький) можна дослідити практичні аспекти реорганізації бізнес-процесів у реальному секторі економіки, що дозволяє врахувати галузеві та регіональні особливості функціонування. Це підприємство є представником виробничого сектору, діяльність якого потребує впровадження сучасних підходів до управління для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості в умовах підвищених ризиків.

Оптимізація бізнес-процесів сприяє не лише підвищенню ефективності операційної діяльності, але й створенню стратегічних переваг підприємства через інтеграцію новітніх технологій, удосконалення організаційної структури, впровадження цифрових інструментів та автоматизації управлінських рішень. Особливого значення ця тема набуває в контексті післявоєнного відновлення України, коли підприємства змушені шукати нові підходи до організації своєї діяльності в умовах обмежених ресурсів.

Таким чином, дослідження оптимізації бізнес-процесів підприємства є надзвичайно актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору. Результати роботи можуть бути використані не лише для підвищення ефективності діяльності підприємства «ПВК Геркон», але й слугувати прикладом для інших підприємств, які прагнуть адаптувати свої бізнес-моделі до сучасних викликів економічного середовища.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів колективного підприємства «ПВК Геркон» (м. Кропивницький) з урахуванням галузевих та регіональних особливостей його діяльності, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності, зниження витрат, покращення управління ресурсами та забезпечення конкурентоспроможності в умовах нестабільного економічного середовища.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розкрити сутність, види та особливості сучасних бізнес-процесів, визначити їх роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств;
- дослідити бізнес-процес як об'єкт управління, визначивши його ключові характеристики та аспекти, що впливають на ефективність управління;
- розробити теоретичні положення та визначити особливості оптимізації бізнес-процесів підприємств, зокрема в умовах воєнного стану;
- провести огляд діяльності КП «ПВК Геркон», проаналізувати його бізнес-процеси та оцінити рівень сформованості системи управління ними;
- провести оцінку фінансово-економічного стану КП «ПВК Геркон» з метою виявлення факторів, які впливають на ефективність бізнес-процесів;
- виконати аналіз рівня управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» для ідентифікації "вузьких місць" та потенційних зон для покращення;
- розробити структурну модель системи оптимізації бізнес-процесів, що враховує специфіку діяльності підприємства;
- запропонувати комплексний механізм оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон», включаючи рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів та інноваційних підходів до управління.
- рекомендації для підприємства щодо впровадження оптимізаційних заходів.

Об'єктом дослідження виступає КП «ПВК Геркон».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оптимізації бізнес-процесів підприємства, зокрема механізми, інструменти та підходи до управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» в умовах сучасного економічного середовища та специфіки діяльності підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

уточнено:

- визначення сутності категорії “бізнес-процеси”, як структурованої сукупності взаємопов’язаних дій, операцій і рішень, спрямованих на трансформацію ресурсів у результат, що має цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів;
- структуру класифікації бізнес-процесів підприємства за класифікаційними ознаками, яка дає змогу розмежовувати ключові напрямки діяльності підприємства, що сприяє ефективнішому плануванню, контролю та аналізу роботи. Такий підхід полегшує досягнення стратегічних цілей і оптимізацію управлінських рішень.

набули подальшого розвитку:

- погляди на визначення особливостей сучасних бізнес-процесів, які відображають потреби у швидкій адаптації до змін, інтеграції інноваційних технологій та зосередженості на ефективності та клієнтоорієнтованості.

удосконалено:

- підхід до виокремлення ключових характеристик сучасних бізнес-процесів як об’єкту управління, в результаті якого визначення характеристики допомагають формувати основу ефективного управління бізнес-процесами, сприяючи підвищенню результативності та адаптивності підприємства в умовах сучасного ринку;
- методку аналізування рівня управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон», яка містить певні етапи із застосуванням відповідних метрик, що дозволяють оцінити рівень зрілості системи та її ефективність;
- етапи структурного моделювання системи оптимізації бізнес-процесів, на основі яких було розроблено приклад структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон».

Теоретичною та методологічною основою даної роботи є застосування об'єктивних принципів наукового пізнання, системного підходу, використання методів аналізу, синтезу, угруповання, порівняння. В ході дослідження розглядалися та вивчалися вітчизняна та зарубіжна наукова спеціальна література. Для дослідження цієї теми кваліфікаційної роботи аналізувалися звіти діяльності КП «ПВК Геркон», зокрема баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та власний капітал за період 2020-2023 рр. та інші матеріали досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Результати, отримані в ході дослідження, мають суттєве практичне значення для вдосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах. Зокрема, рекомендації з оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон» можуть бути використані для підвищення ефективності внутрішніх операцій підприємства; скорочення витрат ресурсів за рахунок впровадження сучасних підходів до управління; зменшення впливу зовнішніх ризиків, характерних для умов воєнного стану. Розроблений комплексний механізм оптимізації бізнес-процесів забезпечить: ефективну організацію взаємодії між підрозділами підприємства; автоматизацію ключових операційних процесів; поліпшення якості послуг, що дозволить підприємству підвищити свою конкурентоспроможність.

Апробація результатів та публікації. Окремі результати дослідження здобувача були представлені у тезах “Шляхи оптимізації бізнес-процесів у сільськогосподарському підприємстві”, що були викладені і опубліковані на II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз» (16 травня 2024 р., м. Кропивницький).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний її обсяг становить 106 сторінок друкованого тексту, містить 15 таблиць і 10 рисунків, список використаних джерел містить 31 джерело.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРЕМСТВА

1.1. Сутність, види і особливості сучасних бізнес процесів

З точки зору процесного науково-методичного підходу, кожне підприємство, незалежно від спеціалізації, форми власності, розміру чи організаційної форми, є системою взаємопов'язаних бізнес-процесів. Розвиток підприємства в контексті цих процесів можна поділити на кілька послідовних етапів:

1. Аналіз поточних бізнес-процесів. Перед початком роботи над розвитком необхідно ретельно оцінити стан існуючих бізнес-процесів. Такий аналіз дозволяє ідентифікувати слабкі місця та проблемні аспекти, які потребують вирішення для досягнення стратегічних цілей.

2. Формування стратегії розвитку. На основі отриманих даних створюється стратегія розвитку підприємства. Вона може включати розширення асортименту продукції, збільшення клієнтської бази, оптимізацію виробничих процесів тощо.

3. Розробка нових або вдосконалення існуючих бізнес-процесів. Для реалізації обраної стратегії необхідно створити нові бізнес-процеси або модернізувати наявні. Наприклад, якщо стратегія спрямована на залучення більшої кількості клієнтів, слід запровадити сучасні методи їх залучення та підвищити якість обслуговування.

4. Впровадження змін. Після розробки нових підходів вони мають бути інтегровані у діяльність підприємства. Це може вимагати змін в організаційній структурі, залучення нових кадрів чи навчання існуючих співробітників.

5. Моніторинг та оцінка ефективності. Після впровадження необхідно проводити постійний моніторинг результатів, щоб своєчасно виявляти недоліки та коригувати процеси. Такий підхід забезпечує досягнення поставлених цілей.

Кожен із цих етапів є важливою складовою комплексного процесу розвитку підприємства, спрямованого на підвищення ефективності та конкурентоспроможності.

Термін "бізнес-процес" використовується в багатьох різних контекстах, що може створювати плутанину щодо його сутності. Щоб виявити ключові характеристики бізнес-процесів і впорядкувати їх, доцільно проаналізувати, як це поняття тлумачать різні автори. Наприклад, аналітики компанії "Нова пошта" визначають бізнес-процес як "структурований, покроковий алгоритм дій співробітників у межах вирішення конкретного завдання" [24].

Фахівці аудиторсько-консалтингової корпорації «Глобал Консалтинг» визначають бізнес-процес як «набір взаємопов'язаних дій і функцій, спрямованих на досягнення конкретного результату, який має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача» [13]. Схожу думку висловлюють і інші експерти, які вважають, що бізнес-процесом є «послідовність логічно пов'язаних дій або завдань, виконання яких забезпечує досягнення запланованого результату. Таким чином, практично всі процеси організації можна віднести до категорії бізнес-процесів» [20].

Агенція «Manageable», що спеціалізується на описі та оптимізації бізнес-процесів, визначає їх як «послідовність дій, які регулярно повторюються та спрямовані на створення цінності для внутрішніх і зовнішніх клієнтів». Водночас, опис бізнес-процесів розглядається як візуалізація діяльності компанії за допомогою детальних блок-схем, що ілюструють основні етапи процесів [25].

М. Волосатова описує бізнес-процеси як комплекс взаємопов'язаних дій, які мають чіткий початок і завершення. Основна мета цих процесів - трансформація вхідних ресурсів у кінцевий продукт, що відповідає потребам і вимогам споживачів [3].

На думку Figl K. та Laue R., бізнес-процес є сукупністю різноманітних видів діяльності, у рамках яких на "вході" залучаються певні ресурси, а на "виході" формується продукт, що має цінність для споживача [23, 28].

В. Командровська та О. Морозенко у своїх дослідженнях зазначають, що існує кілька базових класифікацій бізнес-процесів. Однією з найпоширеніших є поділ на чотири основні групи:

1. Основні бізнес-процеси. Ці процеси створюють додану вартість продукту чи послуги, формують кінцевий результат, який має цінність для клієнта, та забезпечують споживчі якості, за які клієнт готовий платити. Основні процеси орієнтовані на отримання прибутку.

2. Допоміжні бізнес-процеси. Вони спрямовані на забезпечення внутрішніх потреб компанії, таких як створення внутрішніх продуктів чи послуг для підтримки основних напрямів бізнесу, а також забезпечення функціонування інфраструктури організації.

3. Процеси розвитку. Ці процеси орієнтовані на досягнення довгострокового прибутку через вдосконалення чи розвиток діяльності компанії. Вони спрямовані не на організацію поточних операцій, а на перспективне планування та модернізацію.

4. Процеси управління. Їх мета - ефективне керування всіма вищезазначеними групами процесів, забезпечення їхньої узгодженості та продуктивності.

Такий підхід дозволяє структурувати діяльність компанії та зосередитися на підвищенні її ефективності [10].

М. Сідоренко у своїй класифікації бізнес-процесів виділяє послідовні бізнес-процеси, описуючи їх як логічну послідовність кроків, що виконуються один за одним до повного завершення. Цей тип процесів можна порівняти зі звичайною блок-схемою, яка відображає алгоритм вирішення певного завдання [11].

Послідовні бізнес-процеси доцільно використовувати, коли потрібно виконати чіткий і впорядкований ланцюг дій. Наприклад, процес затвердження відпустки передбачає поступове надсилення документів відповідальним особам, які їх по черзі погоджують.

Бізнес-процеси зі статусами, за словами автора, базуються на наборі окремих станів (статусів), кожен з яких є самостійним процесом, але водночас взаємопов'язаний з іншими. Такий підхід підходить для розв'язання складних, нелінійних завдань, які можна розбити на кілька взаємопов'язаних етапів. Наприклад, у видавничій діяльності робота починається з великої групи авторів, які створюють проєкт. Далі він надходить на редактуру, а після цього може бути відправлений на друк або повернутий на доопрацювання. У таких складних процесах розумно поділяти роботу на окремі, чітко структуровані частини [18].

Бізнес-процеси, хоча і можуть суттєво відрізнятися залежно від сфери діяльності, мають низку спільних ознак, які визначають їхню сутність та ефективність. До таких характеристик належать (Рисунок 1.1):

1. Цільова спрямованість. Кожен бізнес-процес орієнтований на досягнення чітко визначеної мети.
2. Структурованість. Процеси складаються з окремих етапів, кожен із яких має свої завдання, результати та часові рамки.
3. Взаємозв'язок з іншими процесами. Бізнес-процеси інтегровані у загальну діяльність підприємства, тому їх ефективність може залежати від взаємодії з іншими процесами.
4. Керованість. Процеси вимагають управління, контролю та моніторингу для досягнення цілей і забезпечення ефективності.
5. Ресурсозалежність. Для реалізації бізнес-процесів необхідні різні види ресурсів - фінансові, матеріальні, людські, інформаційні тощо.
6. Системність. Ця ознака підкреслює, що бізнес-процеси є частиною цілісної системи, яка впливає на результати діяльності підприємства.

Важливо зазначити, що системність означає, що бізнес-процеси працюють у межах загальної системи підприємства та впливають на її функціонування. Вони реалізуються за визначеними правилами та процедурами, що забезпечують координацію та узгодженість дій.

Стандартизація процесів і використання інформаційних систем допомагають забезпечити ефективну співпрацю між різними функціями підприємства.

Крім того, системність охоплює взаємодію бізнес-процесів із зовнішніми суб'єктами, такими як партнери, клієнти, постачальники чи урядові органи. Ця взаємодія може впливати на ефективність не лише окремих процесів, але й усього підприємства.

Саме системний підхід дозволяє розглядати бізнес-процеси як єдиний «організм», у якому всі дії та процедури пов'язані між собою. Завдяки цьому досягається гармонійна координація між процесами, підвищується ефективність і забезпечується стабільний розвиток компанії. Системність дає змогу підприємству гнучко реагувати на виклики та використовувати взаємозв'язки між процесами для досягнення стратегічних цілей.



Рисунок 1.1 – Основні характеристики бізнес-процесів підприємства

**Складено автором на основі джерел [1, 4, 6, 9, 10, 14, 16, 17]*

Для точного розуміння поняття «бізнес-процес» необхідно враховувати всі перелічені характеристики, а також розглядати його як систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Ця система забезпечує підтримку діяльності підприємства та сприяє досягненню його стратегічних цілей.

Бізнес-процеси можуть бути різними за рівнем складності та деталізації, що обумовлено їхнім ключовим значенням для функціонування підприємства. Вони інтегрують взаємодію з іншими системами та функціями, які впливають на ефективність та кінцеві результати діяльності.

Таким чином, бізнес-процес можна визначити як послідовність взаємопов'язаних дій та операцій, які виконуються для досягнення конкретного результату. Вони також можуть включати інтеграцію з іншими системами та функціями підприємства, створюючи основу для його стабільного розвитку та ефективності.

Ми пропонуємо уточнене визначення сутності даної категорії. Бізнес-процеси сучасного підприємства можна визначити як структуровану сукупність взаємопов'язаних дій, операцій і рішень, спрямованих на трансформацію ресурсів у результат, що має цінність для внутрішніх і зовнішніх споживачів. Вони забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом інтеграції із зовнішніми і внутрішніми системами, враховують специфіку середовища функціонування, мають різні рівні деталізації та орієнтовані на підвищення ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнесу.

Бізнес-процеси можна класифікувати різними способами, але в науковому середовищі зазвичай виділяють такі основні категорії:

1. Основні бізнес-процеси. Ці процеси безпосередньо пов'язані з основною діяльністю підприємства - виробництвом продукції чи наданням послуг. Вони охоплюють розробку продукту, його виготовлення, постачання, розповсюдження та обслуговування клієнтів.

2. Управлінські бізнес-процеси. Спрямовані на організацію та координацію діяльності підприємства. До них належать функції планування, організації, мотивації, контролю та регулювання, які забезпечують ефективне управління всіма іншими процесами.

3. Підтримуючі бізнес-процеси. Хоча ці процеси не стосуються безпосередньо виробництва або надання послуг, вони створюють умови для

ефективної роботи підприємства. До них належать фінансове планування, управління персоналом, забезпечення інформаційними технологіями тощо.

4. Додаткові бізнес-процеси. Ця категорія охоплює специфічні для кожного підприємства процеси, які можуть включати маркетинг, рекламну діяльність, аналітичні дослідження та інші напрямки, що доповнюють основну діяльність.

Такий підхід до класифікації бізнес-процесів дозволяє чітко структурувати діяльність підприємства та визначити ключові напрями для вдосконалення (Таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Основні види бізнес-процесів підприємства

	Блок бізнес-процесів	Детальне наповнення
1	Основні бізнес-процеси	Розробка продукту, Виробництво, Постачання, Розповсюдження, Обслуговування
2	Управлінські бізнес-процеси	Планування, Організація, Мотивація, Контроль, Регулювання
3	Підтримуючі бізнес-процеси	Фінансове планування, Управління персоналом, Інформаційні технології
4	Додаткові бізнес-процеси	Маркетинг, Реклама, Аналітичні дослідження

**Складено автором на основі [5, 7, 26, 27, 29, 31].*

Зазначимо, що запропонована класифікація бізнес-процесів є узагальненою і може змінюватися залежно від галузевих особливостей та специфіки конкретного підприємства.

У науковому середовищі класифікація бізнес-процесів базується на різних критеріях, які визначаються метою дослідження та сферою

застосування. Спираючись на підходи низки авторів [5, 7, 26, 27, 29, 31], пропонуємо таку структуру класифікації бізнес-процесів (Таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Структура класифікації бізнес-процесів сучасного підприємства

Класифікаційні ознаки	Види бізнес-процесів
За змістом	виробничі процеси (пов'язані з виробництвом товарів або послуг); адміністративні процеси (пов'язані з управлінням організацією, її структурними підрозділами та діяльністю в цілому); маркетингові процеси (пов'язані з маркетинговими дослідженнями, рекламою, просуванням товарів і послуг); фінансові процеси (пов'язані з управлінням фінансами організації).
За характером	лінійні процеси (послідова реалізація етапів процесу); матричні процеси (залежність від багатьох факторів та учасників); процеси з дією зворотного зв'язку (перегляд та коригування процесу на підставі результатів)
За видами процесів	операційні процеси (пов'язані з виробництвом товарів та послуг); управлінські процеси (пов'язані з управлінням організацією та її структурними підрозділами); підтримуючі процеси (пов'язані з підтримкою основної діяльності організації, наприклад, обслуговуванням персоналу, бухгалтерією, інформаційною підтримкою).
За рівнем деталізації	стратегічні бізнес–процеси (пов'язані з визначенням мети і стратегії підприємства на довгострокову перспективу. Ці процеси зазвичай мають високий рівень абстракції і не потребують докладного опису деталей); тактичні бізнес–процеси (пов'язані зі створенням планів та стратегій на середньострокову перспективу. Ці процеси потребують більш детального опису, ніж стратегічні, але менш детального, ніж операційні); оперативні (операційні) бізнес–процеси (детальні процеси, пов'язані зі здійсненням конкретних дій на короткострокову перспективу. Ці процеси можна розділити на дві категорії: процеси, пов'язані з виробництвом або наданням послуг (включають в себе всі кроки, необхідні для створення продукту або надання послуг, від замовлення до доставки); процеси, пов'язані з управлінням підприємством (процеси, які включають в себе кроки, необхідні для керування підприємством, від планування та контролю до звітності та аналізу).

**Складено автором на основі джерел [1, 3, 4, 5, 9, 10, 16, 18, 19, 21, 28-31].*

Класифікація бізнес-процесів відіграє важливу роль як у теоретичному, так і в практичному аспекті управління організацією. З практичної точки зору, вона дозволяє керівникам чітко визначати та розмежовувати ключові напрямки діяльності підприємства, що сприяє ефективнішому плануванню, контролю та

аналізу роботи. Такий підхід полегшує досягнення стратегічних цілей і оптимізацію управлінських рішень.

Для наукового визначення особливостей сучасних бізнес-процесів необхідно врахувати їхній динамічний характер, багаторівневу структуру, вплив технологічних інновацій та вимоги до інтеграції з внутрішнім і зовнішнім середовищем. Пропонуємо основні особливості сучасних бізнес-процесів:

1. Динамічність і адаптивність. Сучасні бізнес-процеси характеризуються високою швидкістю змін, що зумовлено глобалізацією, розвитком технологій та нестабільністю ринкових умов. Вони повинні бути гнучкими, щоб швидко адаптуватися до нових умов та вимог.

2. Технологічна інтеграція. Автоматизація, цифровізація та використання штучного інтелекту є ключовими елементами сучасних бізнес-процесів. Інформаційні системи та платформи забезпечують ефективну взаємодію між функціональними підрозділами та знижують витрати на виконання рутинних операцій.

3. Клієнтоорієнтованість. Фокус на потребах клієнтів є пріоритетом. Бізнес-процеси будуються таким чином, щоб забезпечувати максимальну цінність для споживачів, підвищуючи їхній рівень задоволеності.

4. Міжфункціональна взаємодія. Сучасні бізнес-процеси інтегрують діяльність різних підрозділів компанії, сприяючи злагодженій роботі всієї організації. Це забезпечує ефективну координацію та мінімізацію втрат ресурсів.

5. Орієнтація на інновації. Постійне вдосконалення бізнес-процесів через впровадження нових технологій, методів управління та інструментів є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності.

6. Екологічність і стійкість. Сучасні бізнес-процеси дедалі частіше враховують екологічні аспекти та прагнуть мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище. Це включає використання енергоефективних технологій, скорочення відходів і перехід до сталого розвитку.

7. Інтеграція з глобальними мережами. Завдяки розвитку інформаційних технологій, сучасні бізнес-процеси пов'язані з міжнародними постачальниками, партнерами та клієнтами. Це дозволяє компаніям розширювати свою діяльність на глобальному рівні.

8. Аналітична основа прийняття рішень. Бізнес-процеси дедалі частіше спираються на дані, отримані через аналітичні інструменти та системи штучного інтелекту. Це забезпечує більш точне планування та прогнозування.

Особливості сучасних бізнес-процесів представлені на рисунку 1.2.

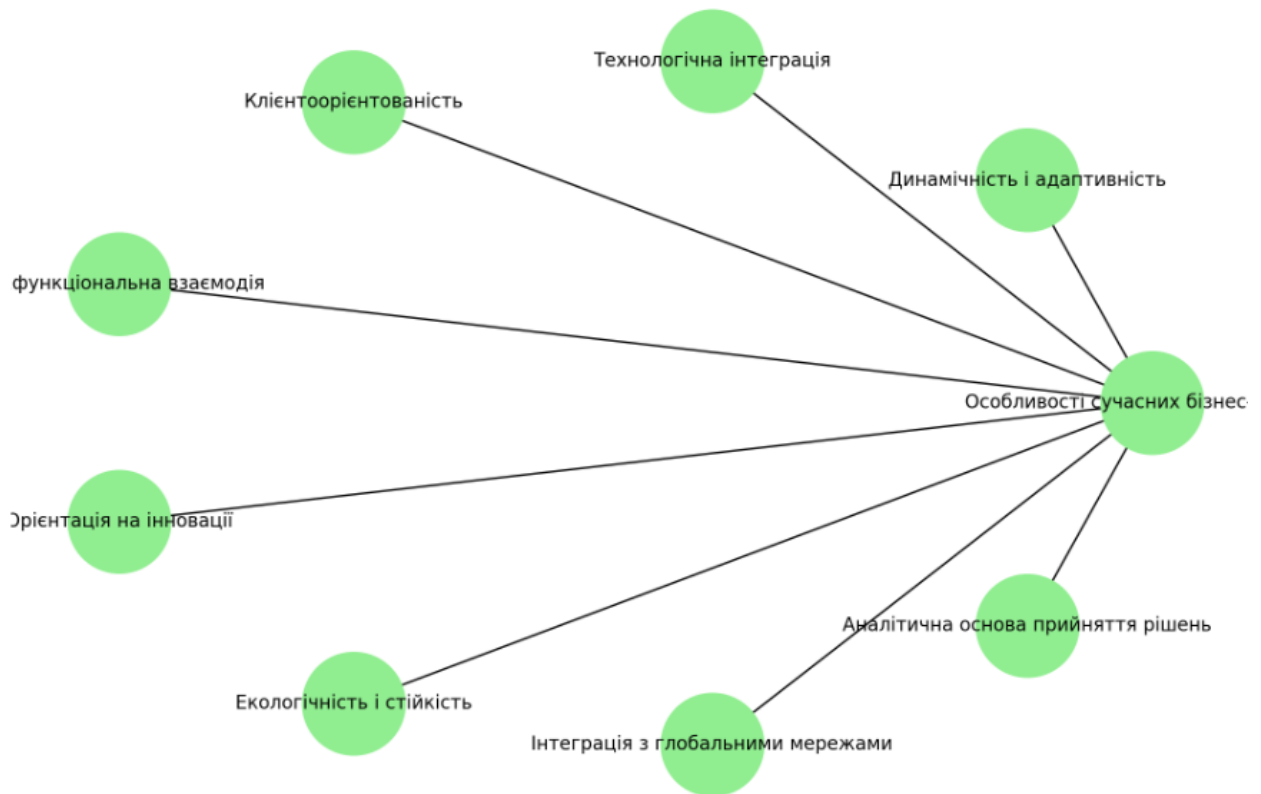


Рисунок 1.2 – Особливості сучасних бізнес-процесів

**Побудовано автором*

Відтак, особливості сучасних бізнес-процесів відображають потреби у швидкій адаптації до змін, інтеграції інноваційних технологій та зосередженості на ефективності та клієнтоорієнтованості. Вони забезпечують підприємствам можливість досягати стратегічних цілей навіть у нестабільних умовах ринку.

1.2. Бізнес-процес як об'єкт управління

Бізнес-процеси є невід'ємною частиною бізнес-системи підприємства, яка безпосередньо впливає на досягнення кінцевих результатів його діяльності. На основі аналізу робіт провідних дослідників, таких як [1, 2, 3, 9, 11, 16, 23, 30] можна визначити ключові особливості бізнес-процесів як об'єкта управління.

Ці особливості включають у себе як структурні, так і функціональні аспекти, які сприяють оптимізації діяльності підприємства, інтеграції процесів та досягненню стратегічних цілей.

1. Структурованість бізнес-процесів. Бізнес-процеси характеризуються чіткою структурою, що включає послідовність етапів із визначеними витратами часу і ресурсів. Це дозволяє підприємству контролювати виконання кожного етапу, оцінювати ефективність і забезпечувати узгодженість роботи.

Кожен процес описується як логічно пов'язана сукупність дій, спрямованих на досягнення конкретної мети, з використанням процедур, правил, інструкцій і ресурсів. Взаємозв'язок між елементами забезпечує зрозумілість і керованість процесу.

Такий підхід сприяє однорідності, передбачуваності та повторюваності результатів, полегшуючи аналіз і вдосконалення діяльності підприємства.

Використання метрик та інструментів оцінювання дозволяє оптимізувати ресурси на кожному етапі бізнес-процесу, підвищуючи ефективність і раціональність витрат. Структурованість процесів забезпечує чітку організацію та контроль діяльності, сприяє зниженню витрат і зростанню продуктивності, що є ключовим фактором у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Багато успішних компаній активно впроваджують структуровані бізнес-процеси для досягнення високих результатів. Наприклад:

- Toyota використовує Lean-підходи для підвищення якості продукції, скорочення витрат і зменшення часу виробництва.

- Amazon ефективно управляє логістикою та постачанням, використовуючи структуровані процеси для забезпечення своєчасної доставки клієнтам.

- McDonald's впроваджує стандартизовані процеси, щоб гарантувати однакову якість продуктів і послуг у своїх ресторанах по всьому світу.

Такі компанії, як IBM, Coca-Cola, Procter & Gamble та інші, також активно структурують свої бізнес-процеси, розуміючи їхню важливість для ефективного управління та підтримки продуктивності. Структурованість є фундаментом для стабільного функціонування та зростання будь-якого бізнесу.

2. Інтегрованість бізнес-процесів. Інтегрованість забезпечує взаємодію між бізнес-процесами, створюючи цілісну систему управління. Це дозволяє підприємству ефективно координувати роботу підрозділів, таких як виробництво, закупівлі, контроль якості та логістика, а також взаємодіяти із зовнішніми стейкхолдерами - постачальниками, клієнтами та партнерами.

Інтеграція процесів допомагає уникнути дублювання робіт, знизити витрати, оптимізувати ресурси та мінімізувати помилки. Вона сприяє підвищенню продуктивності та забезпечує цілісність і збалансованість роботи підприємства, покращуючи його загальну ефективність.

Toyota успішно впровадила інтегровану систему управління виробництвом Toyota Production System (TPS), яка охоплює всі етапи виробництва: від управління запасами до контролю якості та логістики. Це дозволяє компанії ефективно управляти ланцюгом постачання і забезпечувати якісну доставку продукції.

Procter & Gamble використовує Business Process Management System (BPMS) для інтеграції бізнес-процесів, охоплюючи розробку, виробництво та маркетинг продукції. Це підвищує продуктивність і оптимізує взаємодію між підрозділами.

Такі підходи демонструють, що інтегрованість бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності компаній.

3. Адаптивність бізнес-процесів до новітніх умов. Сучасний ринок вимагає від підприємств гнучкості бізнес-процесів для збереження конкурентоспроможності. Адаптивність передбачає швидке реагування на зміни в законодавстві, економіці, потребах клієнтів та технологіях.

Для цього впроваджуються нові технології, оптимізуються ресурси, удосконалюються системи управління та контролю. Постійна оцінка і аналіз процесів гарантують їх відповідність новим вимогам.

Гнучкі бізнес-процеси забезпечують підприємствам здатність адаптуватися до змін, що є ключовим фактором їхньої стійкості й успіху. Адаптивність бізнес-процесів: ключ до успіху

Керівництво підприємством має бути готовим до перебудови бізнес-процесів, адже нездатність адаптуватися до змін може призвести до втрати конкурентоспроможності. Адаптивність дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що є вирішальним фактором успіху.

Приклади адаптивності:

- Tesla: вдосконалює виробничі процеси та технології для забезпечення максимальної ефективності використання чистої енергії.
- Apple: адаптує процеси випуску нових продуктів відповідно до нових технологій, поведінки споживачів та ринкових умов.
- Salesforce: постійно оновлює стратегії CRM, використовуючи штучний інтелект та аналітику даних для персоналізації та утримання клієнтів.
- Netflix: аналізує дані про вподобання клієнтів, адаптуючи контент та інтерфейс для підвищення залученості.
- Amazon: застосовує персоналізовані рекомендації та автоматизує логістичні процеси для підвищення ефективності.
- Uber: використовує дані про попит і пропозицію для оптимізації цінової політики та підвищення доходів.

Адаптивний підхід дозволяє цим компаніям швидко реагувати на зміни ринку, враховувати потреби клієнтів і залишатися конкурентоздатними у довгостроковій перспективі.

4. Взаємозалежність і сумісність бізнес-процесів. Ефективна діяльність підприємства залежить від узгодженої роботи його бізнес-процесів. Кожен процес має взаємодіяти з іншими для досягнення загальних цілей.

Функціональні групи бізнес-процесів, такі як фінанси, логістика, виробництво та маркетинг, повинні працювати синхронно. Для цього використовується система управління бізнес-процесами (BPMS), яка автоматизує, оптимізує та координує їхню взаємодію, забезпечуючи гнучкість та підвищення ефективності.

Бізнес-процеси підприємства утворюють складну мережу взаємозв'язків, у якій зміни одного елемента впливають на інші. Наприклад, зміни в маркетингових стратегіях можуть вплинути на виробничі плани, логістику та фінанси, створюючи ланцюг змін, що відображаються на всій системі. Для забезпечення ефективності підприємства важливо розглядати бізнес-процеси як єдину цілісну структуру, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні зв'язки, зокрема взаємодію з клієнтами, постачальниками та партнерами.

Клієнтоорієнтованість відіграє вирішальну роль у сучасному управлінні. Гнучкі та адаптивні бізнес-процеси, спрямовані на задоволення потреб клієнтів, забезпечують конкурентну перевагу. Врахування зворотного зв'язку дозволяє своєчасно вносити корективи та покращувати результативність.

Приклади ефективного управління взаємозалежними процесами:

- Toyota: Виробнича система побудована на принципі збалансованості, де кожен етап залежить від попереднього, забезпечуючи раціональне використання ресурсів і стабільність операцій.

- Amazon: Логістична система інтегрує всі процеси, від обробки замовлень до доставки, що дозволяє досягати високої ефективності та точності виконання.

- Zappos: Орієнтація на клієнтів відображається у всіх бізнес-процесах, від обробки замовлень до доставки, створюючи незабутній клієнтський досвід.

- Apple: Інноваційний підхід до дизайну та виробництва продукції фокусується на створенні унікальних рішень, які повністю відповідають очікуванням клієнтів.

Системний підхід до управління взаємозалежними бізнес-процесами дозволяє підприємствам зберігати гнучкість, підвищувати ефективність та залишатися конкурентоспроможними в умовах постійних змін ринку.

5. Клієнтоорієнтованість бізнес-процесів. У динамічних ринкових умовах підприємства мають адаптувати свої бізнес-процеси для задоволення потреб клієнтів. Це досягається через впровадження інтегрованих систем управління, вдосконалення сервісів і створення унікальних продуктів.

Фокус на клієнтах дозволяє залучати нову аудиторію, підвищувати лояльність і задоволеність клієнтів, зменшувати кількість повернень, що сприяє зростанню доходів. Орієнтація на споживача також допомагає оптимізувати витрати, ефективно використовувати ресурси та підвищувати конкурентоспроможність.

Таким чином, клієнтоорієнтованість є ключовим фактором успіху, забезпечуючи якість продукції, задоволення споживачів і збільшення прибутків.

Приклади успішних практик:

Компанія Amazon ефективно використовує систему рекомендацій, яка аналізує попередні покупки клієнтів і пропонує товари, що відповідають їхнім уподобанням. Крім того, Amazon забезпечує швидку і зручну доставку з функцією відстеження замовлення, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Компанія Apple ставить потреби клієнтів у центр своєї діяльності. Її продукція розробляється з урахуванням побажань споживачів, а технічна підтримка і гарантійний сервіс вирізняються високою якістю. Окрім цього, Apple активно впроваджує екологічні ініціативи, зменшуючи вплив на довкілля, що відповідає очікуванням екосвідомих клієнтів.

Обидві компанії успішно інтегрували системи управління, орієнтовані на клієнтів. Цей підхід забезпечує високий рівень задоволеності, сприяє формуванню лояльності та зміцнює їх позиції на ринку.

6. Вимірюваність бізнес-процесів. Оцінка бізнес-процесів за допомогою метрик ефективності дозволяє виявляти проблеми, підвищувати продуктивність і забезпечувати їх оптимізацію.

Основним інструментом є KPI, які застосовують для різних процесів:

- у маркетингу – рівень продажів, конверсія, відмови;
- у виробництві – якість продукції, обсяги відходів, виробіток.

Аналіз витрат, ризиків та продуктивності допомагає керівництву моніторити результати та оперативно реагувати на виклики. Вимірювання часу виконання етапів процесу дозволяє виявити затримки й оптимізувати їх.

Порівняння результатів різних процесів допомагає визначити найефективніші з них. Вимірюваність – це основа управління, яка забезпечує постійне вдосконалення та зростання ефективності.

Приклади управління вимірювальними об'єктами

Toyota оптимізує бізнес-процеси через Lean Manufacturing, вимірюючи показники, як-от якість продукції, витрати та обсяг виробництва, для виявлення недоліків і покращення.

Amazon використовує метрики логістики, зокрема швидкість доставки, ефективність складів і точність поставок, щоб підвищити задоволення клієнтів.

Procter & Gamble аналізує виробничі параметри, такі як час виконання, кількість відходів і якість, для зменшення витрат і підвищення ефективності.

Ці компанії демонструють, як вимірювальні системи сприяють вдосконаленню процесів і досягненню високої продуктивності.

Отже, сучасні бізнес-процеси, як об'єкт управління, мають низку важливих характеристик, які визначають їхню ефективність (Рисунок 1.3):

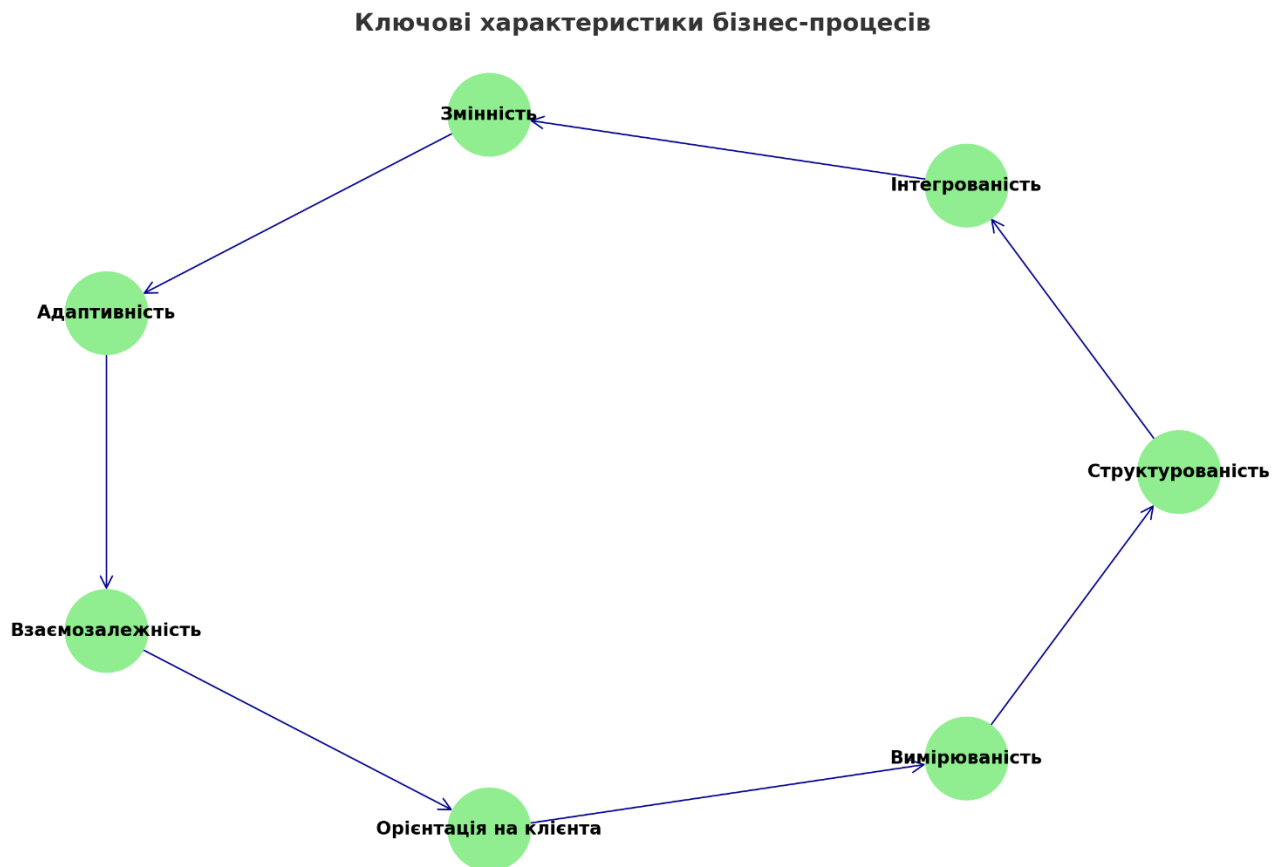


Рисунок 1.3 – Ключові характеристики бізнес-процесів як об’єкту управління

**Побудовано автором*

- Структурованість: чіткі правила, процедури та ієрархія дозволяють ефективно керувати бізнес-процесами та забезпечують узгодженість усіх етапів роботи.
- Інтегрованість: взаємодія різних процесів створює єдину систему, спрямовану на досягнення спільних цілей.
- Змінність: постійний аналіз і оновлення бізнес-процесів забезпечують їхню відповідність новим викликам і умовам ринку.
- Адаптивність: здатність швидко пристосовуватися до змін у середовищі та потреб клієнтів надає підприємству конкурентну перевагу.
- Взаємозалежність: тісний взаємозв’язок між процесами підсилює їхню взаємодію, сприяючи узгодженості роботи всієї системи.
- Орієнтація на клієнта: фокус на потребах споживачів дозволяє підприємству надавати якісні послуги, підвищувати задоволеність клієнтів і забезпечувати їхню лояльність.

- **Вимірюваність:** оцінка показників ефективності бізнес-процесів допомагає виявляти відхилення, аналізувати причини й своєчасно вносити корективи для покращення роботи.

Ці характеристики формують основу ефективного управління бізнес-процесами, сприяючи підвищенню результативності та адаптивності підприємства в умовах сучасного ринку.

1.3. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві та її особливості в умовах воєнного стану

Бізнес-процес - це послідовність дій або функцій, які виконуються в організації з метою перетворення ресурсів (входів) на кінцевий продукт або послугу (вихід), що створює цінність для зацікавлених сторін, таких як споживачі, інвестори та персонал.

Оптимальний бізнес-процес забезпечує досягнення визначених бізнес-цілей підприємства. Його ефективність оцінюється через кількісні показники, що використовуються як критерії для оптимізації.

Цей підхід має особливе значення для організацій із розгалуженою структурою та великою клієнтською базою, таких як роздрібні мережі, страхові компанії, сервісні підприємства чи дистриб'ютори у промислових галузях. Вони потребують чітко налагоджених бізнес-процесів для забезпечення ефективного функціонування та високого рівня обслуговування клієнтів.

Оптимізація бізнес-процесів може бути неефективною за певних обставин:

1. **Малі підприємства.** У невеликих компаніях з коротким життєвим циклом процесів витрати на опис бізнес-процесів можуть перевищувати їхню користь. Через швидкі зміни процеси можуть втратити актуальність ще до завершення аналізу, а висновки виявляються банальними.

2. Великі підприємства з чисельністю понад 5–6 тисяч працівників. Для масштабних організацій опис бізнес-процесів вимагає значних ресурсів, часу та спеціалізованих технологій. У таких випадках доцільніше застосовувати інші підходи, наприклад, моделювання організаційно-функціональних структур.

3. Брак внутрішніх ресурсів. Якщо компанія не має кваліфікованих менеджерів чи необхідних внутрішніх ресурсів, оптимізація бізнес-процесів стає складною або взагалі неможливою [19].

Таким чином, оптимізація бізнес-процесів ефективна лише за наявності відповідних умов, ресурсів та масштабів діяльності компанії.

В умовах кризи вітчизняні менеджери часто допускають помилки, що негативно впливають на оптимізацію бізнес-процесів. Основні з них включають:

- Припинення інвестиційних проектів. «Заморожування» ініціатив, спрямованих на розвиток, призводить до втрати потенціалу для подальшого зростання.
- Передчасне закриття збиткових напрямків. Відмова від напрямків, які ще не досягли окупності, може позбавити компанію перспективних можливостей.
- Розпродаж активів. Продаж допоміжних або непрофільних активів у кризовий період часто відбувається за заниженими цінами, що погіршує фінансовий стан компанії.
- Скорочення витрат на персонал. Зменшення зарплат і премій або скорочення співробітників призводить до зниження мотивації, продуктивності та втрати цінних кадрів.
- Призупинення внутрішніх проектів розвитку. Відмова від внутрішніх ініціатив, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів, послаблює конкурентоспроможність компанії.

Такі дії можуть мати серйозні наслідки, тому в кризових умовах важливо оцінювати довгострокові ризики та перспективи, ухвалюючи зважені рішення щодо оптимізації бізнес-процесів.

Під час оптимізації діяльності, зокрема бізнес-процесів, часто допускаються чотири основні типи помилок:

1. Фокусування на несуттєвих деталях. Надмірна увага до психологічно значущих, але другорядних аспектів може відволікати від вирішення стратегічних завдань.

2. Інтуїтивний підхід замість використання технологій. Часто через недостатнє розуміння сучасних методик ухвалюються рішення, що базуються на інтуїції, а не на обґрунтованих інструментах оптимізації.

3. Неправильне застосування технологій. Оптимізаційні методики використовуються не за їхнім призначенням, що знижує їх ефективність і може призвести до неправильних висновків.

4. Надмірна участь топ-менеджерів у рутинній роботі. Залучення керівників вищого рівня до виконання операційних завдань відволікає їх від стратегічного управління та прийняття ключових рішень [28].

Для досягнення успіху в оптимізації бізнес-процесів важливо уникати цих помилок, орієнтуючись на системний і професійний підхід до їх впровадження.

Перед початком оптимізації бізнес-процесів важливо врахувати кілька ключових принципів, що відповідають сучасним ринковим умовам:

1. Фіксація поточного стану. Оптимізація має базуватися на аналізі існуючого стану бізнес-процесів. Якщо через високу мінливість БП це зробити неможливо, необхідно створити нові процеси, оцінити їхню ефективність та вдосконалити наявні.

2. Аналіз від часткового до загального. Для оцінки оптимальності слід починати з виявлення недоліків у конкретних частинах процесу. Аналізується, як виконавець використовує ресурси, які отримує на вході, час виконання

завдань і тривалість процедур. Виявлені проблеми групуються та оперативно усуваються.

3. Реінжиніринг для системного підходу. Якщо потрібен глибший аналіз, використовується підхід від загального до часткового. Реінжиніринг дозволяє систематично оцінювати всі етапи БП, визначати їхні слабкі місця та ухвалювати стратегічні рішення.

4. Розробка пропозицій з оптимізації. На основі проведеного аналізу формуються практичні рекомендації для вдосконалення бізнес-процесів, спрямовані на підвищення їхньої ефективності [21].

Застосування цих принципів дозволяє глибше зрозуміти сильні та слабкі сторони бізнес-процесів, зробити їх більш гнучкими та продуктивними.

У сучасних умовах компанії мають кілька напрямків для оптимізації своєї діяльності:

1. Скорочення обов'язкових витрат

- Відмова від зайвих офісних площ, надлишкових компенсаційних пакетів і представницьких витрат.

- Тимчасове «замороження» виплат дивідендів із перенаправленням коштів на основну діяльність і обов'язкові проекти.

- Зменшення закупівель меблів, офісної техніки та витратних матеріалів.

2. Оптимізація бізнес-моделі

- Вдосконалення ланцюга створення цінності разом із партнерами та контрагентами.

- Розвиток бізнесу «по діагоналі» в межах системи створення цінності. Наприклад, компанія з експрес-доставки може створити інтернет-магазин, генеруючи для себе нових клієнтів і забезпечуючи доставку замовлень.

3. Оптимізація бізнес-процесів

- Виокремлення й вдосконалення критичних процесів: сценарного планування, маркетингу, продажів, обслуговування клієнтів, закупівель і управління персоналом.
- Найм висококваліфікованих спеціалістів для підсилення кадрового складу.
- Посилення контролю за витратами, припинення зловживань і неефективного використання ресурсів.

Ці заходи дозволяють компаніям підвищувати ефективність роботи, адаптуватися до кризових умов і зберігати конкурентоспроможність.

В контексті теми дослідження, варто також визначити і обґрунтувати особливості оптимізації бізнес-процесів в умовах воєнного стану (Рисунок 1.5).

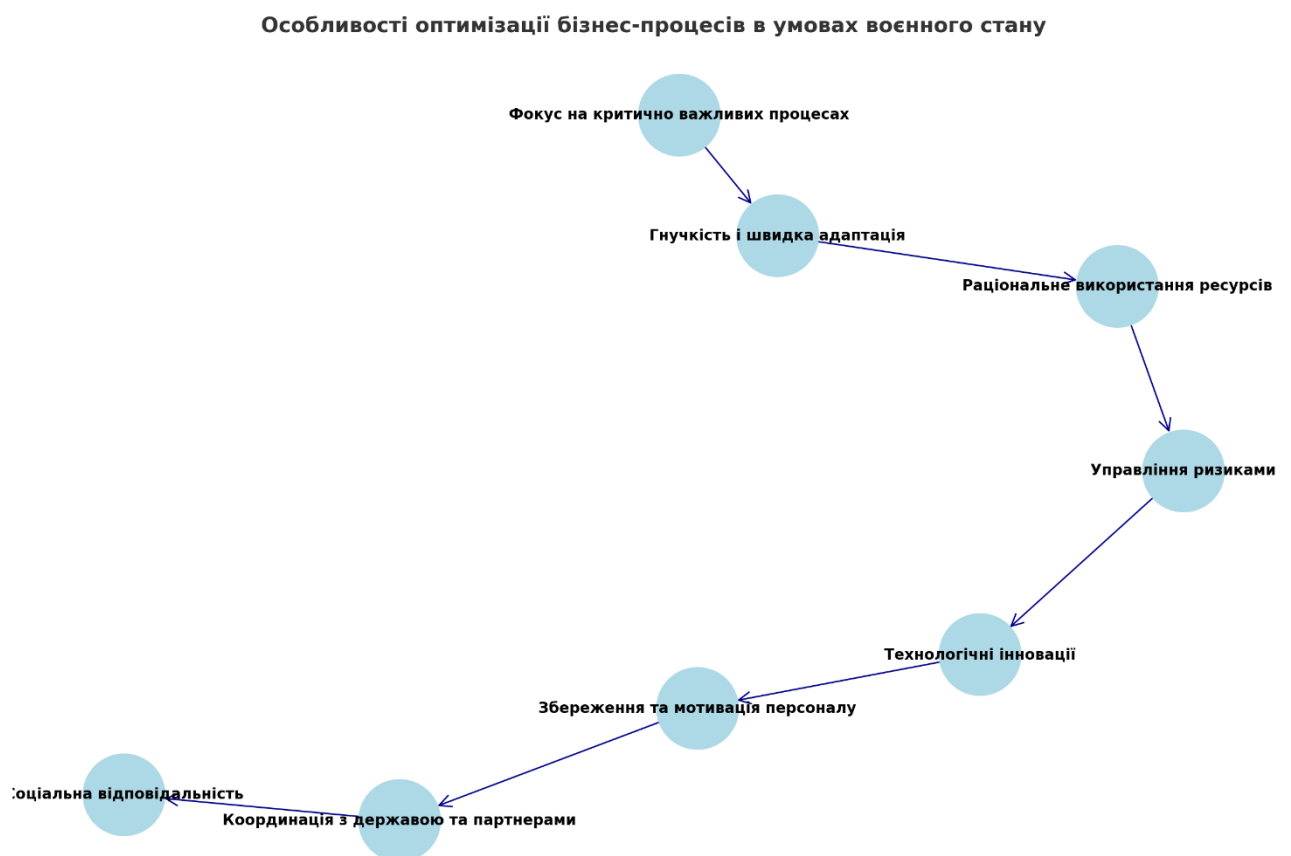


Рисунок 1.5 – Особливості оптимізації бізнес-процесів в умовах воєнного стану

**Побудовано автором*

Воєнний стан створює унікальні виклики для бізнесу, змушуючи компанії адаптуватися до зміненої реальності. Оптимізація бізнес-процесів в таких умовах набуває особливого значення і має ряд специфічних аспектів:

1. Фокус на критично важливих процесах: - пріоритет надається процесам, що безпосередньо впливають на виживання бізнесу: постачання, логістика, збереження персоналу, підтримка клієнтів; - мінімізація або тимчасове припинення процесів, які не є стратегічно важливими.

2. Гнучкість і швидка адаптація: - впровадження сценарного планування для підготовки до різних варіантів розвитку подій; - створення резервних планів для ключових операцій (наприклад, альтернативних маршрутів доставки чи джерел постачання).

3. Рациональне використання ресурсів: - перерозподіл обмежених фінансових і матеріальних ресурсів на основні бізнес-процеси; - скорочення витрат на адміністративні чи другорядні операції, без втрати якості основної діяльності.

4. Управління ризиками: - посилення контролю за ліквідними активами та витратами; - впровадження механізмів управління ризиками, пов'язаними з безпекою персоналу, постачаннями та збереженням інфраструктури.

5. Технологічні інновації: - використання цифрових рішень для автоматизації процесів і скорочення витрат (наприклад, CRM-систем, інструментів для віддаленої роботи); - підтримка комунікації через хмарні платформи та цифрові канали для забезпечення безперервності бізнесу.

6. Збереження та мотивація персоналу: - запровадження гнучких умов роботи, таких як віддалений режим або змінний графік; - надання психологічної підтримки та комунікація щодо поточних планів компанії.

7. Координація з державними структурами та стейкхолдерами: - взаємодія з державними органами для отримання підтримки (податкових пільг, субсидій чи програм допомоги); - співпраця з партнерами для пошуку спільних рішень у кризових ситуаціях.

8. Соціальна відповідальність: - підтримка громад і клієнтів, наприклад, участь у гуманітарних ініціативах або адаптація продуктів і послуг до актуальних потреб.

Відтак, оптимізація бізнес-процесів в умовах воєнного стану вимагає гнучкості, стратегічного мислення та оперативності. Компанії, які здатні швидко адаптувати свої операції, раціонально використовувати ресурси й ефективно управляти ризиками, мають більше шансів зберегти стабільність і підготуватися до відновлення в посткризовий період.

Отже, оптимізація бізнес-процесів на сучасних підприємствах - це систематичний і динамічний процес удосконалення діяльності підприємства шляхом аналізу, перегляду, адаптації та впровадження змін у бізнес-процеси з метою підвищення їхньої ефективності, результативності та відповідності сучасним умовам ринку.

Цей процес передбачає:

1. Зниження витрат ресурсів.
2. Скорочення часу виконання операцій.
3. Збільшення якості продукції чи послуг.
4. Забезпечення гнучкості для адаптації до ринкових змін і нових технологій.
5. Підвищення задоволеності клієнтів і конкурентоспроможності підприємства.

Оптимізація орієнтована на досягнення стратегічних цілей організації через інтеграцію передових технологій, використання аналітики та впровадження інноваційних підходів до управління.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ СФОРМОВАНOSTІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КЛ «ПВК ГЕРКОН»

2.1. Огляд діяльності КП «ПВК Геркон» та його бізнес-процесів

Колективне підприємство "ПВК Геркон", правонаступник проектно-виробничого кооперативу "Геркон", зареєстроване 17 січня 1994 року Реєстраційною палатою Кіровоградської міської ради народних депутатів (реєстраційний номер №03494-КЛ-1).

Підприємство створено відповідно до положень Цивільного та Господарського кодексів України. У своїй діяльності воно керується Конституцією України, чинним законодавством і статутом. Засновниками є громадяни України:

- Олександр Олегович Слинченко,
- Андрій Олегович Слинченко,
- Василь Миколайович Довгий.

Головною метою підприємства є здійснення виробничо-господарської діяльності для отримання прибутку, що спрямовується на задоволення потреб засновників.

Повне та скорочене найменування:

- Повне найменування: Колективне підприємство "ПВК Геркон".
- Скорочене найменування: КП "ПВК Геркон".

Адреса підприємства: 25005, Україна, м. Кропивницький, вул. Лісопаркова, 29.

Підприємство активно розвиває свою діяльність у рамках чинних норм, вносячи вагомий внесок у зміцнення економіки України.

Предметом діяльності Підприємства є:

- монтажно-будівельні роботи;
- надання послуг перукарнями та салонами краси;
- діяльність із забезпечення фізичного комфорту;
- покрівельні роботи;
- комплексне обслуговування об'єктів;
- монтаж, наладка та ремонт підйомно-транспортного та технологічного обладнання;
- заміна обладнання та установка систем диспетчеризації, її технічне обслуговування;
- розробка проектної документації;
- надання на договірній основі населенню та підприємствам житлово-побутових, будівельних, проектно-конструкторських, технологічних, інформаційних, зовнішньоторговельних, комерційних, громадського харчування, юридичних, спортивних та інших видів послуг;
- пусканалагоджувальні роботи;
- торгівельна діяльність у сфері оптової, роздрібної, комісійної торгівлі та громадського харчування щодо реалізації продовольчих і непродовольчих товарів, алкогольних напоїв, тютюнових виробів;
- створення кафе, барів, ресторанів та інших підприємств громадського харчування;
- створення та організація профільних, універсальних, комерційних та комісійних магазинів, здійснення фірмової торгівлі, розвиток нових прогресивних форм торгівлі та послуг, включаючи консигнацію, торгівлю по каталогах, посилочну та оптову торгівлю, лізинг, торгівлю в кредит, відкриття магазинів в вільній митній зоні;
- м'ясопереробне виробництво;
- рибопереробне виробництво;
- виробництво, заготівля, переробка і реалізація сільськогосподарської продукції та продукції тваринництва, закупівля у населення за готівку необхідних

товарів та матеріалів;

- деревообробне виробництво;
- виробнича діяльність по переробці пластмас;
- металообробне виробництво;
- швейне виробництво;
- виготовлення пива, алкогольних напоїв, а також виготовлення та реалізація спирту етилового, коньячного і плодового;
- виготовлення тютюнових виробів;
- закупівля та реалізація промислових товарів народного споживання, агропромислової та господарської продукції народних промислів та ремесел;
- надання різноманітних консалтингових послуг, в тому числі інформаційних, маркетингових, брокерських, агентських тощо;
- міжнародні перевезення пасажирів і вантажів залізничним та автомобільним, повітряним, річковим, морським транспортом;
- надання транспортно-експедиційних послуг при перевезеннях зовнішньоторговельних і транзитних вантажів;
- агентування морського торговельного флоту;
- патентування, впровадження винаходів, «ноу-хау», раціоналізаторських пропозицій у масове виробництво;
- здійснення художніх, поліграфічних, граверних, граверно-ливарних робіт, виготовлення кліше, друкованої та іншої продукції;
- розробка різноманітної конструкторської та технологічної документації, програмного продукту, організація пускових, налагоджувальних та ремонтних робіт;
- розробка прикладного інформаційно-програмного забезпечення;
- виробництво засобів обчислювальної техніки та периферійних пристроїв: моніторів, принтерів тощо; виробництво іншої офісної техніки, зокрема копіювальної та факсимільної;
- діяльність, пов'язана з розробкою, виготовленням, ввезенням, вивезенням, реалізацією та використанням засобів криптографічного та технічного захисту інформації, а також з наданням послуг із криптографічного та технічного захисту інформації;
- здійснення сервісних послуг, гарантійного та постгарантійного обслуговування продукції власного виробництва та продукції інших виробників;
- посередницька діяльність;
- здійснення оптового та роздрібного обміну іноземних валют на підставі агентських угод з уповноваженими банками;

- впровадження нових технологій, включаючи заходи по захисту навколишнього середовища;
- виготовлення і реалізація лікарських засобів;
- діяльність, пов'язана з організацією іноземного та зарубіжного туризму;
- надання послуг для здобуття освіти з видачею спеціального документа державного зразка;
- посередництво у працевлаштуванні на роботу за кордоном;
- фізкультурно-оздоровча та спортивна діяльність (перелік видів фізкультурно-оздоровчої та спортивної діяльності, які підлягають ліцензуванню, визначається Кабінетом Міністрів України);
- організація готельної справи;
- закупівля, переробка та реалізація паливно-енергетичних ресурсів та виробів з них;
- оптовий та роздрібний продаж паливно-мастильних матеріалів, створення та експлуатація АЗС;
- діяльність, пов'язана з реалізацією транспортних засобів, що підлягають реєстрації та обліку в органах внутрішніх справ;
- створення та експлуатація автогосподарства;
- надання послуг по обслуговуванню і ремонту транспортних засобів;
- виробництво, передача та постачання електроенергії;
- створення та утримання гральних закладів, організація азартних ігор;
- будівельна діяльність;
- купівля, продаж, оренда та надання у користування рухомого і нерухомого майна;
- виготовлення продукції та товарів, в тому числі напівфабрикатів, з вторинної сировини та відходів виробництва;
- здійснення операцій з металобрухтом;
- видобування дорогоцінних металів і дорогоцінних каменів, виготовлення і реалізація виробів з їх використанням;
- рекламна діяльність;
- використання радіочастот;
- виробництво, ремонт і реалізація спортивної, мисливської вогнепальної зброї та боєприпасів до неї, а також холодної зброї, пневматичної зброї калібру понад 4,5 міліметра і швидкістю польоту кулі понад 100 метрів за секунду; створення та утримання стрілецьких тирів, стрільбищ, мисливських стендів;
- проведення та організація виставок, ярмарок, аукціонів тощо;
- здійснення поліграфічної, видавничої та інформаційно-рекламної діяльності,

виробництво аудіо- та відеопродукції;

- ремонт та експлуатація об'єктів трубопровідного транспорту;
- надання послуг телефонного зв'язку (крім відомчих об'єктів), технічне обслуговування мереж теле-, радіо- і дрового мовлення в межах промислової експлуатації;
- організація друкованих засобів масової інформації - газет, журналів тощо;
- озеленення та благоустрій територій;
- благодійна діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність.

Отже, КП "ПВК Геркон" здійснює різнопланову виробничо-господарську діяльність, орієнтуючись на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів.

Основні напрямки діяльності:

- Монтаж, демонтаж і пусконаладжувальні роботи: підприємство працює з пасажирськими, вантажопасажирськими, лікарняними, маловантажними, ресторанными та іншими ліфтами будь-якої складності, а також з ескалаторами.
- Технічне обслуговування ліфтів: роботи виконуються як у межах міста, так і по області.
- Послуги у будівництві та обслуговуванні об'єктів: підприємство пропонує додаткові послуги, пов'язані з комплексним обслуговуванням будівель і споруд.

Для виконання робіт, пов'язаних із підвищеною небезпекою, підприємство має необхідні ліцензії та дозволи. Усі працівники пройшли навчання та атестацію відповідно до вимог чинного законодавства.

Завдяки кваліфікованому персоналу та наявності всіх дозвільних документів КП "ПВК Геркон" забезпечує якісне виконання робіт і дотримання стандартів безпеки.

Дотримуючись принципів українського законодавства, КП "ПВК Геркон" активно розвиває технічні можливості та розширює спектр наданих послуг. Підприємство має право здійснювати такі види діяльності:

1. Укладення правочинів і юридичних дій

- Укладення договорів, зокрема кредитних, купівлі-продажу, оренди, підяду, позики, дарування, страхування, комісії та інших.

- Участь у торгах, аукціонах, наданні гарантій юридичним та фізичним особам.

2. Операції з матеріальними цінностями

- Продаж, передача, набуття, здача в оренду, отримання в тимчасове користування або позику матеріальних активів.

- Списання з балансу матеріальних цінностей відповідно до чинного законодавства.

3. Торгівля та надання послуг

- Здійснення оптової, консигнаційної та роздрібної торгівлі.

- Надання послуг за вільно конвертовану валюту у межах законодавчих вимог.

4. Охоронна діяльність

- Проведення заходів, пов'язаних із забезпеченням охорони об'єктів і виконанням охоронних функцій.

5. Інші види діяльності

- Реалізація інших напрямків, які не заборонені чинним законодавством України та відповідають статутним цілям підприємства.

КП "ПВК Геркон" має широкі правові можливості для ведення бізнесу, що дозволяє адаптуватися до потреб клієнтів і ринку, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства.

Організаційна структура підприємства відображає ієрархію управління, функціональні обов'язки та взаємозв'язок між різними підрозділами. Основні елементи структури включають:

1. Директор

- Забезпечує загальне керівництво підприємством.
- Ухвалює стратегічні рішення та контролює всі аспекти діяльності.

- Відповідає за зовнішні зв'язки з партнерами та регулюючими органами.

2. Бухгалтерія

- Головний бухгалтер координує фінансові операції та веде бухгалтерський облік.

- Підготовка фінансових звітів, розрахунків податків і заробітної плати.
- Контроль за бюджетом і фінансовим плануванням.

3. Адміністративний персонал

- Виконує повсякденні адміністративні та організаційні завдання.
- Забезпечує внутрішній документообіг, організацію робочих процесів і комунікацію.

- Відповідає за постачання матеріалів і інструментів для інших підрозділів.

4. Головний інженер

- Керує технічними аспектами діяльності підприємства.
- Організовує та контролює виконання ремонтних і монтажних робіт.
- Розробляє технічні стандарти та проводить навчання персоналу.

5. Технічні працівники

- Виконують монтаж, демонтаж, наладку та ремонт ліфтового обладнання.

- Дотримуються технічних вимог і стандартів безпеки під час роботи.
- Співпрацюють із головним інженером для підвищення ефективності ремонтних і обслуговуючих процесів.

Ця структура забезпечує ефективне управління, чіткий розподіл обов'язків і якісне виконання всіх виробничих і адміністративних функцій.

Така структура дозволяє чітко розподілити відповідальність між різними рівнями управління та функціональними напрямками діяльності. Це сприяє ефективному функціонуванню підприємства і забезпечує високу якість послуг.

Організаційна структура представлена на рисунку 2.1. Це функціональна структура, яка передбачає поділ підприємства на відділи за ключовими напрямками: управління, бухгалтерія, адміністрація, інженерія та технічне обслуговування.

Переваги функціональної структури:

- Чіткий розподіл ролей: Кожен підрозділ відповідає за конкретний набір завдань, що сприяє підвищенню спеціалізації.
- Оптимізація процесів: Завдяки спеціалізованим відділам забезпечується ефективне управління та виробництво.
- Підвищення якості послуг: Злагоджена робота підрозділів дозволяє досягти стабільних результатів і задовольнити потреби клієнтів.

Така структура створює умови для злагодженої роботи всіх підрозділів, спрямованої на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура КП «ПВК Геркон»

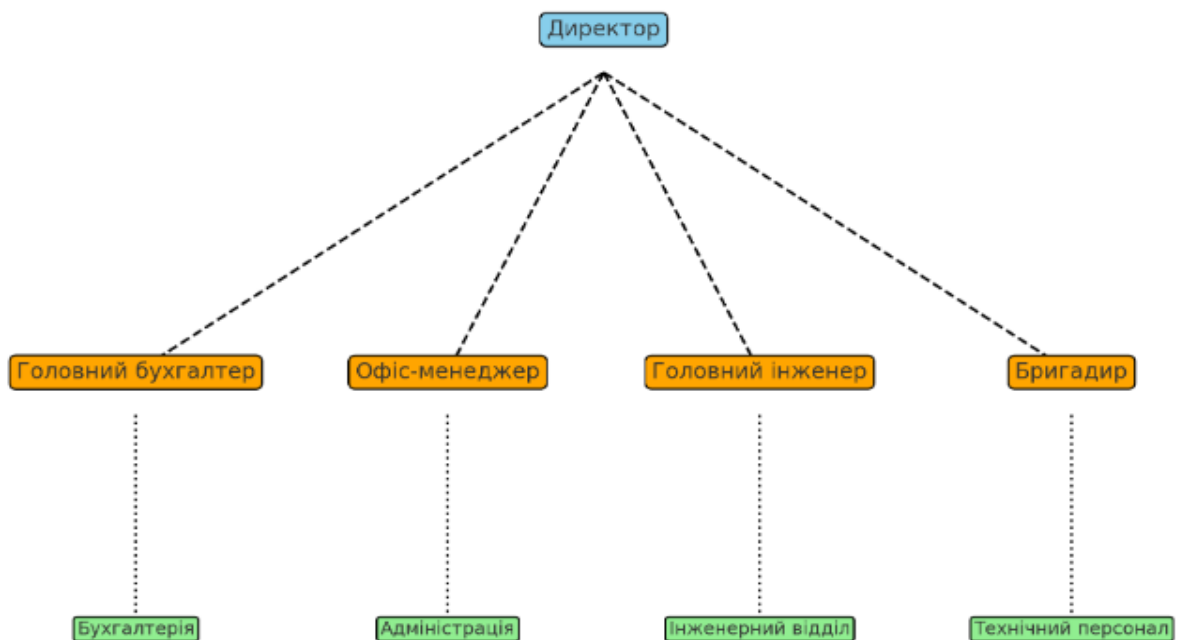


Рисунок 2.1 – Організаційна структура КП «ПВК Геркон»

**Складено автором*

На основі вивчення організаційної характеристики КП «ПВК Геркон», ми можемо виділити такі основні види бізнес-процесів підприємства:

1. Основні бізнес-процеси. Ці процеси безпосередньо пов'язані з наданням послуг і виконанням ключових завдань підприємства:

- Монтаж, демонтаж і пусконаладжувальні роботи;
- Роботи з ліфтовим обладнанням будь-якої складності (пасажирські, вантажні, лікарняні тощо);
- Встановлення та налаштування ескалаторів;
- Технічне обслуговування;
- Регулярне обслуговування ліфтів і ескалаторів у межах міста та області;
- Будівельні та обслуговуючі послуги;
- Комплексне обслуговування будівель і споруд.

2. Підтримуючі бізнес-процеси. Ці процеси забезпечують безперебійну роботу підприємства:

- Фінансове управління;
- Ведення бухгалтерського обліку, складання фінансових звітів, розрахунків податків і заробітної плати;
- Контроль бюджетних витрат і фінансове планування;
- Адміністративна підтримка;
- Організація документообігу та комунікацій;
- Забезпечення офісу матеріалами й інструментами для роботи;
- Контроль якості та безпеки;
- Забезпечення дотримання технічних стандартів і вимог безпеки.

3. Управлінські бізнес-процеси. Ці процеси спрямовані на стратегічне керівництво та розвиток:

- Планування та ухвалення рішень;
- Розробка стратегічних напрямків діяльності;
- Контроль виконання ключових показників;
- Взаємодія з партнерами та регуляторними органами;
- Участь у торгах і аукціонах, укладання договорів;
- Отримання дозволів і ліцензій.

4. Інноваційні бізнес-процеси. Спрямовані на вдосконалення діяльності підприємства:

- Розробка нових послуг;
- Вивчення ринкових потреб і впровадження інноваційних рішень;
- Навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- Проведення атестації працівників і організація навчальних програм.

5. Додаткові бізнес-процеси. Доповнюють основну діяльність підприємства:

- Операції з матеріальними активами;
- Купівля, оренда, передача та списання матеріальних цінностей;
- Охоронна діяльність;
- Захист об'єктів і забезпечення безпеки

Визначені бізнес-процеси КП «ПВК Геркон» візуалізовано на рисунку

2.2.

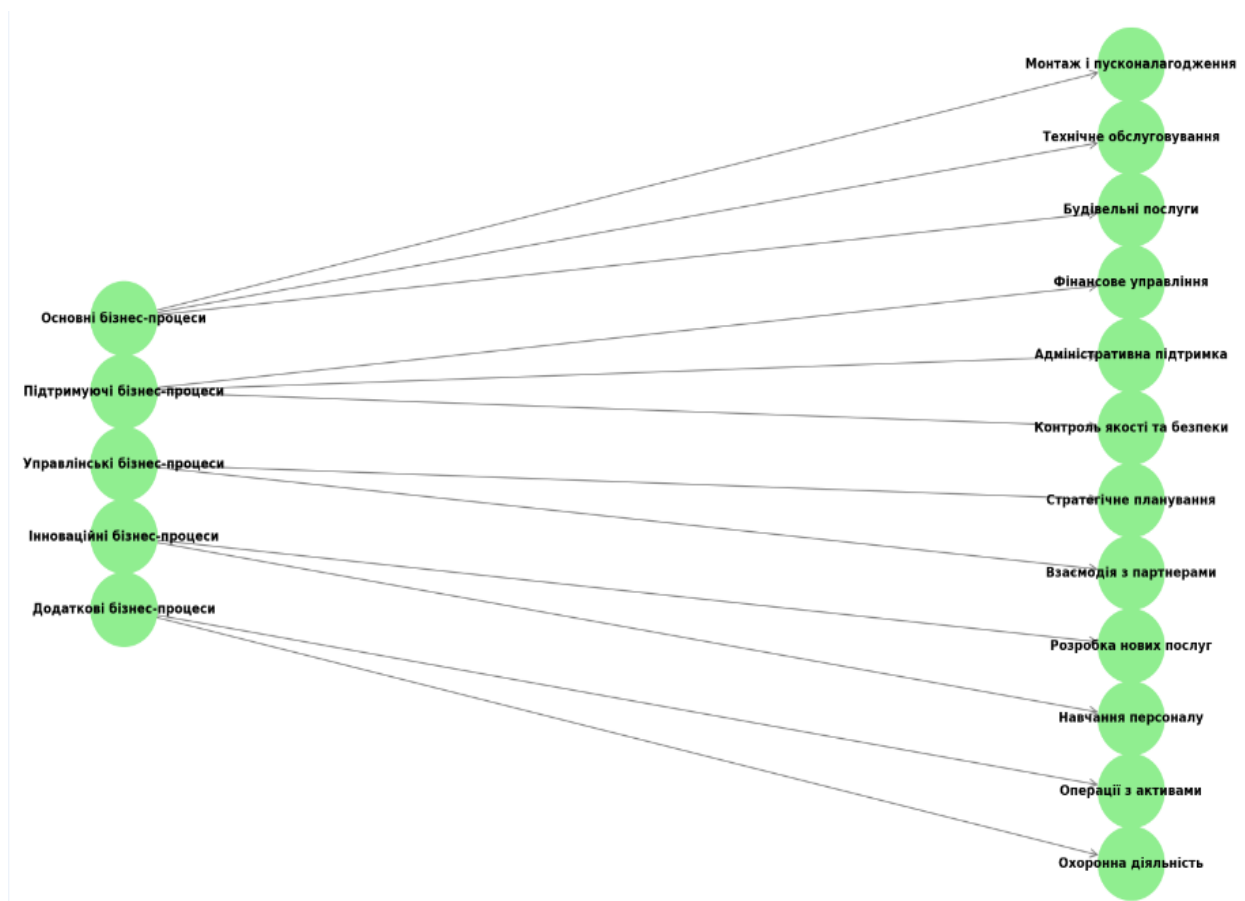


Рисунок 2.2 – Бізнес-процеси КП «ПВК Геркон»

**Побудовано автором*

Схема відображає структуру основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства, згрупованих за ключовими напрямками діяльності.

Саме така структура дозволяє підприємству ефективно функціонувати, злагоджено виконувати завдання та досягати стратегічних цілей. Завдяки чіткому поділу обов'язків між бізнес-процесами забезпечується висока якість послуг і конкурентоспроможність на ринку.

Отже, зазначені види бізнес-процесів дозволяють КП «ПВК Геркон» ефективно функціонувати, відповідати вимогам ринку та забезпечувати високу якість послуг. Оптимізація цих процесів сприятиме подальшому розвитку підприємства та досягненню його стратегічних цілей.

2.2. Оцінка фінансово-економічного стану КП «ПВК Геркон»

Ефективність роботи будь-якого підприємства значною мірою залежить від наявності та раціонального використання фінансових ресурсів. Ключовим інструментом для оцінки фінансового стану компанії є бухгалтерський баланс. Він відображає фінансово-господарське становище підприємства на певну дату, дозволяючи аналізувати найважливіші аспекти його діяльності.

Для оцінки фінансового стану КП «ПВК Геркон» доцільно провести детальний аналіз фінансових та економічних показників підприємства.

Аналізуючи дані бухгалтерського балансу, слід враховувати зміни в структурі активів та джерел їх формування. Основні етапи аналізу включають:

1. Визначення питомої ваги

- Оцінка частки окремих статей активів і пасивів у загальному підсумку балансу.

2. Розрахунок відхилень

- Виявлення змін у структурі основних статей балансу порівняно з попереднім періодом.

3. Аналіз джерел фінансування

- Дослідження складу та структури власних і залучених коштів.

Методика аналізу

Аналіз проводиться на основі даних форми 1 «Баланс» (Додаток А).

Особлива увага приділяється:

- Динаміці змін у власному капіталі.
- Джерелам залучених коштів і їхньому впливу на фінансову стабільність.

- Змінам у складі активів, зокрема оборотних і необоротних засобів.

Динаміка складу та структури джерел власних та залучених коштів КП «ПВК Геркон» проводиться за даними форми 1 «Баланс» (Додаток А).

Розрахунки, представлені в таблиці 2.1, дозволяють оцінити основні зміни у структурі пасиву балансу підприємства. Головним джерелом формування майна є власний капітал, зокрема нерозподілений прибуток, частка якого постійно зростає:

- 72% у 2021 році,
- 81% у 2022 році,
- 83,6% у 2023 році.

Інша частина пасиву складається з поточних зобов'язань, переважно кредиторської заборгованості.

Динаміка валюти балансу:

- 2022 рік: валюта балансу зросла на 970,6 тис. грн (16,9%), що зумовлено:

- Збільшенням нерозподіленого прибутку на 1305,4 тис. грн (31,5%).
- Зростанням кредиторської заборгованості за надані роботи та послуги на 119,8 тис. грн (2218,5%).

- Одночасним зменшенням заборгованості за розрахунками з бюджетом на 283,6 тис. грн і за оплатою праці на 171 тис. грн.

- 2023 рік: Валюта балансу збільшилася на 1066,8 тис. грн (15,9%), виключно завдяки зростанню власного капіталу на 1068,4 тис. грн (19,6%). Зобов'язання підприємства зменшилися на незначну суму 1,6 тис. грн (0,1%).

Аналіз складу та структури джерел коштів (пасиву балансу) КП «ПВК Геркон»

Джерела коштів	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
	2022/2021		2023/2022		2023/2021							
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Власний капітал												
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,8	0,0	0,8	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4147,2	72,0	5452,6	81,0	6521,0	83,6	1305,4	31,5	1068,4	19,6	2373,8	57,2
Усього за розділом I	4148,0	72,0	5453,4	81,0	6521,8	83,6	1305,4	31,5	1068,4	19,6	2373,8	57,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення												
III. Поточні зобов'язання і забезпечення												
Поточна кредиторська заборгованість за:												
товари, роботи, послуги	5,4	0,1	125,2	1,9	6,5	0,1	119,8	2218,5	-118,7	100,0	1,1	20,4
розрахунками з бюджетом	944,1	16,4	660,5	9,8	707,7	9,1	-283,6	-30,0	47,2	7,1	-236,4	-25,0
розрахунками з оплати праці	662,2	11,5	491,2	7,3	561,1	7,2	-171,0	-25,8	69,9	14,2	-101,1	-15,3
Усього за розділом III	1611,7	28,0	1276,9	19,0	1275,3	16,4	-334,8	-20,8	-1,6	-0,1	-336,4	-20,9
Баланс	5759,7	100,0	6730,3	100,0	7797,1	100,0	970,6	16,9	1066,8	15,9	2037,4	35,4

Джерела коштів	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
	2022/2021		2023/2022		2023/2021							
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Власний капітал												
Зареєстрований (пайовий) капітал	0,8	0,0	0,8	0,0	0,8	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	4147,2	72,0	5452,6	81,0	6521,0	83,6	1305,4	31,5	1068,4	19,6	2373,8	57,2
Усього за розділом I	4148,0	72,0	5453,4	81,0	6521,8	83,6	1305,4	31,5	1068,4	19,6	2373,8	57,2
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення												
III. Поточні зобов'язання і забезпечення												
Поточна кредиторська заборгованість за:												
товари, роботи, послуги	5,4	0,1	125,2	1,9	6,5	0,1	119,8	2218,5	-118,7	100,0	1,1	20,4
розрахунками з бюджетом	944,1	16,4	660,5	9,8	707,7	9,1	-283,6	-30,0	47,2	7,1	-236,4	-25,0
розрахунками з оплати праці	662,2	11,5	491,2	7,3	561,1	7,2	-171,0	-25,8	69,9	14,2	-101,1	-15,3
Усього за розділом III	1611,7	28,0	1276,9	19,0	1275,3	16,4	-334,8	-20,8	-1,6	-0,1	-336,4	-20,9
Баланс	5759,7	100,0	6730,3	100,0	7797,1	100,0	970,6	16,9	1066,8	15,9	2037,4	35,4

За досліджуваний період власний капітал зріс на 2373,8 тис. грн (57,2%), що призвело до збільшення валюти балансу на 2037,4 тис. грн (35,4%). При цьому кредиторська заборгованість зменшилася на 336,4 тис. грн (20,9%), що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства.

Відтак, позитивна динаміка власного капіталу та зменшення зобов'язань свідчать про стабільність і покращення фінансового стану підприємства. Такі зміни підвищують інвестиційну привабливість і забезпечують стійку основу для подальшого розвитку.

Аналіз активів підприємства дозволяє оцінити грошову вартість усіх його матеріальних та нематеріальних ресурсів. Така оцінка дає змогу визначити загальні зміни у структурі та обсягах майна компанії.

Детальний розрахунок, що відображає динаміку та структуру активів балансу, наведено у таблиці 2.2.

Розглянемо динаміку та зміни в структурі активів балансу підприємства за 2021–2023 роки. Структура активів у 2021 році: баланс підприємства складався переважно з оборотних активів (91,5%), тоді як частка необоротних активів (основних засобів) становила лише 8,5%. Серед оборотних активів:

- Запаси – 18,2%
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 27,2%
- Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 2,9%
- Грошові кошти та їх еквіваленти – 43,2%

Структура активів у 2022 році: частка необоротних активів зменшилася до 3,5%, тоді як оборотні активи зросли до 96,5%. Розподіл оборотних активів виглядав наступним чином:

- Запаси – 34,1%
- Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – 30,1%
- Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – 4,0%
- Грошові кошти та їх еквіваленти – 28,3%

Аналіз складу та структури активу балансу КП «ПВК Геркон»

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
							2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи												
первісна вартість												
накопичена амортизація												
Основні засоби	490,2	8,5	232,2	3,5	146,6	1,9	-258,0	-52,6	-85,6	-36,9	-343,6	-70,1
первісна вартість	1576,3	27,4	1459,6	21,7	1436,4	18,4	-116,7	-7,4	-23,2	-1,6	-139,9	-8,9
знос	1086,1	18,9	1227,4	18,2	1289,8	16,5	141,3	13,0	62,4	5,1	203,7	18,8
Усього за розділом I	490,2	8,5	232,2	3,5	146,6	1,9	-258,0	-52,6	-85,6	-36,9	-343,6	-70,1
II. Оборотні активи												
Запаси	1048,7	18,2	2295,8	34,1	2229,1	28,6	1247,1	118,9	-66,7	-2,9	1180,4	112,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1567,4	27,2	2027,1	30,1	1364,0	17,5	459,7	29,3	-663,1	-32,7	-203,4	-13,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	167,7	2,9	270,7	4,0	530,2	6,8	103,0	61,4	259,5	95,9	362,5	216,2
Гроші та їх еквіваленти	2485,7	43,2	1904,5	28,3	3527,2	45,2	-581,2	-23,4	1622,7	85,2	1041,5	41,9
Усього за розділом II	5269,5	91,5	6498,1	96,5	7650,5	98,1	1228,6	23,3	1152,4	17,7	2381,0	45,2
Баланс	5759,7	100,0	6730,3	100,0	7797,1	100,0	970,6	16,9	1066,8	15,9	2037,4	35,4

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення					
							2022/2021		2023/2022		2023/2021	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
I. Необоротні активи												
Нематеріальні активи												
первісна вартість												
накопичена амортизація												
Основні засоби	490,2	8,5	232,2	3,5	146,6	1,9	-258,0	-52,6	-85,6	-36,9	-343,6	-70,1
первісна вартість	1576,3	27,4	1459,6	21,7	1436,4	18,4	-116,7	-7,4	-23,2	-1,6	-139,9	-8,9
знос	1086,1	18,9	1227,4	18,2	1289,8	16,5	141,3	13,0	62,4	5,1	203,7	18,8
Усього за розділом I	490,2	8,5	232,2	3,5	146,6	1,9	-258,0	-52,6	-85,6	-36,9	-343,6	-70,1
II. Оборотні активи												
Запаси	1048,7	18,2	2295,8	34,1	2229,1	28,6	1247,1	118,9	-66,7	-2,9	1180,4	112,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1567,4	27,2	2027,1	30,1	1364,0	17,5	459,7	29,3	-663,1	-32,7	-203,4	-13,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	167,7	2,9	270,7	4,0	530,2	6,8	103,0	61,4	259,5	95,9	362,5	216,2
Гроші та їх еквіваленти	2485,7	43,2	1904,5	28,3	3527,2	45,2	-581,2	-23,4	1622,7	85,2	1041,5	41,9
Усього за розділом II	5269,5	91,5	6498,1	96,5	7650,5	98,1	1228,6	23,3	1152,4	17,7	2381,0	45,2
Баланс	5759,7	100,0	6730,3	100,0	7797,1	100,0	970,6	16,9	1066,8	15,9	2037,4	35,4

Структура активів у 2023 році: частка необоротних активів знизилася ще більше, до 1,9%. Оборотні активи досягли 98,1%, з яких:

- Грошові кошти та їх еквіваленти – 45,2%

Аналіз структури активів демонструє високу фінансову активність підприємства. Основні засоби займають незначну частку, що свідчить про концентрацію ресурсів у більш ліквідних активах. Значна частка дебіторської заборгованості вказує на активну операційну діяльність та очікувані надходження за вже надані послуги.

Наявність значних грошових коштів забезпечує підприємству високий рівень ліквідності та фінансової стійкості, що створює основу для оперативного реагування на потреби ринку та покриття короткострокових зобов'язань.

Протягом досліджуваного періоду спостерігалися значні зміни в структурі активів підприємства.

Необоротні активи скоротилися на 343,6 тис. грн (70,1%) через зменшення вартості основних засобів. Це стало наслідком відсутності нових придбань обладнання, а також зростання зносу існуючих активів.

Оборотні активи зросли на 2381,0 тис. грн (45,2%), що свідчить про посилення операційної діяльності підприємства. Основні зміни:

- Запаси: Збільшилися на 1180,4 тис. грн (112,6%), що вказує на розширення обсягу ресурсів для надання послуг.
- Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом: Зросла на 362,5 тис. грн (216,2%), що свідчить про збільшення активних розрахунків із державними органами.
- Грошові кошти та еквіваленти: Додали 1041,5 тис. грн (41,9%), що підкреслює високий рівень ліквідності підприємства.

Загальні зміни у валюті балансу. Розширення масштабів діяльності підприємства, зокрема зростання обсягів наданих послуг, спричинило збільшення валюти балансу на 2037,4 тис. грн (35,4%).

Отже, зміна структури активів свідчить про зосередження підприємства на оборотних активах, що забезпечують фінансову гнучкість і стійкість. Такі зміни відображають стратегію нарощування обсягів послуг та адаптацію до ринкових умов.

Для повного аналізу розрахуємо частку дебіторської заборгованості в структурі оборотних активів:

- в 2021 році: $(1735,1 : 5269,5) \times 100 = 32,9\%$;
- в 2022 році: $(2297,8 : 6498,1) \times 100 = 35,4\%$;
- в 2023 році: $(1894,2 : 7650,5) \times 100 = 24,8\%$.

Загалом, фінансова структура підприємства демонструє позитивну динаміку. Збільшення власного капіталу та частки основних засобів створює передумови для розширення основних напрямків діяльності та зміцнення позицій на ринку.

Для оцінки ліквідності та платоспроможності підприємства було згруповано активи та пасиви за рівнем ліквідності та розраховано їхні відносні показники. Дані, представлені в таблиці 2.3, дозволяють проаналізувати зміни в структурі активів за три роки.

Таблиця 2.3

Групування активів балансу КП «ПВК Геркон»

Розміщення майна	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення		
							2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Високоліквідні	2485,7	43,2	1904,5	28,3	3527,2	45,2	-581,2	1622,7	1041,5
Швидколіквідні	1735,1	30,1	2297,8	34,1	1894,2	24,3	562,7	-403,6	159,1
Повільноліквідні	1048,7	18,2	2295,8	34,1	2229,1	28,6	1247,1	-66,7	1180,4
Важколіквідні	490,2	8,5	232,2	3,5	146,6	1,9	-258,0	-85,6	-343,6
Всього	5759,7	100,0	6730,3	100,0	7797,1	100,0	970,6	1066,8	2037,4

Активи підприємства поділено на чотири групи:

1. Високоліквідні активи – найбільш ліквідні ресурси (гроші та їх еквіваленти).

2. Швидколіквідні активи – дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги.

3. Повільноліквідні активи – запаси.

4. Важколіквідні активи – основні засоби.

Динаміка ліквідності активів

1. 2021 рік

○ Високоліквідні активи займали 82,39% від загальної суми активів, що свідчить про високу фінансову гнучкість.

○ Швидколіквідні активи становили 30,1%, повільноліквідні – 18,2%, важколіквідні – 8,5%.

2. 2022 рік

○ Частка високоліквідних активів зменшилася до 28,3% через скорочення їх вартості на 581,2 тис. грн.

○ Швидколіквідні та повільноліквідні активи збільшилися до 34,1% кожна, а важколіквідні активи скоротилися до 3,5%.

3. 2023 рік

○ Високоліквідні активи досягли 45,2% завдяки приросту на 1622,7 тис. грн, демонструючи значне покращення фінансової ліквідності.

○ Важколіквідні активи знизилися до 1,9%, скоротившись на 85,6 тис. грн.

Аналіз показав, що структура активів протягом досліджуваного періоду змінилася у бік підвищення ліквідності підприємства. Зростання частки високоліквідних активів і скорочення важколіквідних свідчать про фінансову стабільність та можливість підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед кредиторами.

Висновок щодо ліквідності балансу

Баланс КП «ПВК Геркон» є повністю ліквідним. Це означає, що підприємство здатне повністю розрахуватися зі своїми кредиторами без залучення додаткових джерел фінансування. Така структура активів забезпечує фінансову стійкість і підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Групування зобов'язань підприємства за строками їх погашення наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Групування зобов'язань (пасивів) балансу КП «ПВК Геркон»

Групи	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Відхилення		
							2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	тис. грн	тис. грн
Найбільш термінові	1611,7	28,0	1276,9	19,0	1275,3	16,4	-1583,7	-1,6	-336,4
Короткост рокові									
Довгостро кові									
Постійні	4148,0	72,0	5453,4	81,0	6521,8	83,6	-4076,0	1068,4	2373,8
Всього	5759,7	100,0	6730,3	100,0	7797,1	100,0	-5659,7	1066,8	2037,4

Протягом аналізованого періоду підприємство мало лише найбільш термінові та постійні зобов'язання.

Динаміка термінових зобов'язань. Термінові зобов'язання, до яких входять короткострокові кредити банків та поточна кредиторська заборгованість, демонстрували тенденцію до зменшення:

- 2021 рік: Частка термінових зобов'язань склала 28% від загальної суми зобов'язань.
- 2022 рік: Відбулося скорочення на 1583,7 тис. грн, що зменшило їх частку до 19%.
- 2023 рік: Зобов'язання знизилися ще більше, до 16,4% від загального балансу.

Динаміка постійних зобов'язань. Постійні зобов'язання зберігають домінуючу частку у структурі зобов'язань підприємства:

- 2021 рік: Постійні зобов'язання склали 72% балансу.
- 2022 рік: Незважаючи на зменшення на 4076 тис. грн, їх частка зросла до 81%.

• 2023 рік: Відбулося зростання на 1068,4 тис. грн, і постійні зобов'язання досягли 83,6%.

Отже, зменшення термінових зобов'язань свідчить про покращення фінансової стабільності підприємства та ефективне управління короткостроковими борговими зобов'язаннями. Одночасно зростання частки постійних зобов'язань свідчить про стабільну структуру фінансування, що забезпечує стійкість підприємства в довгостроковій перспективі.

Аналіз даних із таблиць свідчить про наявність у підприємства достатніх фінансових ресурсів для своєчасного погашення всіх зобов'язань у встановлені терміни.

Для детальнішого аналізу фінансового стану було проведено розрахунок ключових коефіцієнтів ліквідності, а саме:

- Коефіцієнт покриття
- Коефіцієнт швидкої ліквідності
- Коефіцієнт абсолютної ліквідності
- Чистий оборотний капітал

Результати розрахунків представлені в таблиці 2.5, що дозволяє оцінити здатність підприємства ефективно управляти своїми зобов'язаннями.

Таблиця 2.5

Відносні показники оцінки ліквідності КП «ПВК Геркон»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт покриття	3,27	5,09	6,00	1,82	0,91	2,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,62	3,29	4,25	0,67	0,96	1,63
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,54	1,49	2,77	-0,05	1,27	1,22
Чистий оборотний капітал (тис. грн)	3657,80	5221,20	6375,20	1563,40	1154,00	2717,40

Згідно з даними таблиці 2.5, протягом досліджуваного періоду коефіцієнт покриття залишався вище нормативного значення (>1). Це свідчить про здатність підприємства покривати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

У 2023 році оборотні активи значно перевищили суму поточних зобов'язань, а коефіцієнт покриття досяг 6,0. Це означає, що на кожную гривню зобов'язань припадало:

- 3,27 грн оборотних активів у 2021 році,
- 5,09 грн у 2022 році,
- 6,0 грн у 2023 році.

Протягом трьох років коефіцієнт покриття зріс на 2,73 грн на кожную гривню зобов'язань, що демонструє покращення ліквідності та фінансової стабільності підприємства.

Протягом досліджуваного періоду значення коефіцієнта швидкої ліквідності зростало:

- 2,62 у 2021 році,
- 3,29 у 2022 році,
- 4,25 у 2023 році.

Ці показники відповідають нормативному рівню, що свідчить про здатність підприємства повністю покривати поточні зобов'язання за рахунок грошових коштів і дебіторської заборгованості. Таким чином, підприємство має достатньо ресурсів для оперативного погашення 100% своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності також демонструє позитивну динаміку:

- 1,54 у 2021 році,
- 1,49 у 2022 році,
- 2,77 у 2023 році.

Це означає, що підприємство протягом усього періоду здатне негайно погасити свої зобов'язання за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Отже, показники швидкої та абсолютної ліквідності зростають і відповідають нормативним вимогам. Це свідчить про високу фінансову стійкість і достатній рівень ліквідності підприємства, що дозволяє своєчасно виконувати зобов'язання без ризику фінансових труднощів.

Аналіз фінансової стійкості, ділової активності та оборотності капіталу. Для проведення комплексної оцінки фінансової стійкості КП «ПВК Геркон» використовуються розрахунки відносних фінансових показників. Результати цього аналізу представлені в таблиці 2.6, що дозволяє детально оцінити стан фінансової стійкості, рівень ділової активності та ефективність використання капіталу підприємства.

Таблиця 2.6

Показники оцінки фінансової стійкості (платоспроможності) КП
«ПВК Геркон»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
Власні обігові кошти (тис.грн)	3657,80	5221,20	6375,20	1563,40	1154,00	2717,40
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,72	0,81	0,84	0,09	0,03	0,12
Коефіцієнт фінансової залежності	0,28	0,19	0,16	-0,09	-0,03	-0,12
Коефіцієнт фінансування	0,39	0,23	0,20	-0,15	-0,04	-0,19
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,69	0,80	0,83	0,11	0,03	0,14
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,88	0,96	0,98	0,08	0,02	0,10
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,28	0,19	0,16	-0,09	-0,03	-0,12
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,57	4,27	5,11	1,70	0,84	2,54

Коефіцієнт автономії відображає частку власного капіталу у загальній сумі ресурсів, залучених у діяльність підприємства. Протягом аналізованого періоду значення цього показника було стабільно високим:

- 0,72 у 2021 році,
- 0,81 у 2022 році,
- 0,84 у 2023 році.

Оскільки нормативне значення коефіцієнта автономії становить 0,5, можна стверджувати, що підприємство має достатньо власних ресурсів для покриття зовнішніх зобов'язань. Високе значення коефіцієнта свідчить про незалежність підприємства від позикових коштів і його здатність виконувати фінансові зобов'язання за рахунок власних активів.

Протягом досліджуваного періоду коефіцієнт фінансової залежності демонстрував стійке зниження:

- 0,28 у 2021 році,
- 0,19 у 2022 році,
- 0,16 у 2023 році.

Це свідчить про зменшення залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів і підвищення його фінансової автономії.

Значення коефіцієнта фінансування залишається нижчим за одиницю, що вказує на перевищення позикових коштів над власними. Така ситуація свідчить про обмежену фінансову стійкість підприємства, хоча негативні тенденції поступово згладжуються.

Незважаючи на те, що рівень забезпеченості власними оборотними засобами є невисоким, його зростання протягом періоду має позитивний характер. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами зріс на 0,14, що відображає поступове покращення фінансової ситуації.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу. Значення цього показника свідчить про мобільність використання власних коштів і також демонструє позитивну динаміку:

- 0,88 у 2021 році,
- 0,96 у 2022 році,
- 0,98 у 2023 році.

Зростання коефіцієнта маневреності вказує на ефективне управління власними ресурсами підприємства.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу відображає частку залучених коштів у загальному фінансуванні активів підприємства. Протягом аналізованого періоду його значення поступово зменшувалося:

- 0,28 грн позикового капіталу на 1 грн сукупних джерел у 2021 році,
- 0,19 грн у 2022 році,
- 0,16 грн у 2023 році.

Зниження цього показника свідчить про те, що підприємство має більше власних активів порівняно з борговими зобов'язаннями, що є позитивною динамікою.

Аналіз коефіцієнта концентрації позикового капіталу та інших показників фінансової стійкості демонструє стабільний розвиток компанії. Зменшення залежності від позикових коштів і поліпшення фінансових показників вказують на підвищення фінансової стабільності та ефективності управління ресурсами.

Аналіз ділової активності, або оборотності, дає змогу оцінити ефективність основної діяльності підприємства. Він відображає швидкість, з якою фінансові ресурси перетворюються на результати діяльності. Комплексна оцінка ділової активності здійснюється на основі розрахунку ключових відносних показників. Результати розрахунків наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Показники ділової активності КП «ПВК Геркон»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт оборотності активів	3,09	2,16	2,31	-0,94	0,15	-0,79
Період одного обороту обігових коштів (днів)	116,44	167,03	156,10	50,58	-10,92	39,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,26	6,31	9,49	-3,95	3,18	-0,77
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	35,08	57,02	37,92	21,95	-19,10	2,84
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,05	11,36	14,10	0,31	2,74	3,05
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	32,58	31,69	25,53	-0,89	-6,16	-7,05
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,29	2,66	2,76	-1,63	0,10	-1,54

Дані таблиці 2.7 демонструють зміни показників оборотності підприємства у 2022 році порівняно з 2021 роком. Більшість показників свідчать про зниження ділової активності, що є негативною тенденцією для компанії.

Основні висновки

1. Зменшення коефіцієнта оборотності активів

- Вказує на скорочення обсягів наданих послуг у 2022 році, що свідчить про зниження ефективності використання ресурсів.

2. Зростання коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості

- Позитивний показник, що свідчить про перевищення виручки над короткостроковими зобов'язаннями. Це означає, що підприємство своєчасно розраховується за своїми боргами.

3. Зниження коефіцієнта оборотності власного капіталу

- Свідчить про недостатню ефективність управління власними фінансовими ресурсами.

4. Збільшення тривалості обороту по всіх показниках

- У 2022 році спостерігалось значне уповільнення обороту фінансових ресурсів, що вказує на зниження ділової активності підприємства.

У 2023 році спостерігається покращення ключових коефіцієнтів оборотності, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів і покращення ділової активності підприємства:

- Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,15, демонструючи покращення швидкості обігу активів.

- Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 3,18, що вказує на прискорення отримання платежів від клієнтів.

- Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зріс на 2,74, свідчаючи про зменшення строків розрахунків з постачальниками.

- Зменшення тривалості обігу

- Період обороту обігових коштів скоротився на 10 днів, що вказує на прискорення фінансових процесів.

- Період погашення дебіторської заборгованості зменшився на 19 днів, що свідчить про покращення розрахунків із клієнтами.
- Період погашення кредиторської заборгованості скоротився на 6 днів, що підтверджує швидкість виконання фінансових зобов'язань.

Позитивна динаміка коефіцієнтів і скорочення періодів обігу свідчать про підвищення ділової активності та ефективності фінансових операцій підприємства. Це створює сприятливі умови для подальшого розвитку та зміцнення ринкових позицій.

Оцінити ділову активність підприємства можна за співставленням темпів зміни розміру прибутку, обсягу реалізації та активів. Оптимальним вважається наступне співвідношення, що у світовій практиці отримало назву «золоте правило економіки»:

$$T_{\Pi} > T_P > T_A > 100\%, \quad (2.1)$$

де T_{Π} – темп зростання (зменшення) прибутку;

T_P – темп зростання (зменшення) обсягу реалізації;

T_A – темп зростання (зменшення) вартості активів (валюти балансу).

Для підприємства, що аналізується «золоте правило економіки» буде мати наступний вигляд:

$$6,05\% > 0,98\% < 35,37\% < 100\%$$

Перше співвідношення ($6,05\% > 0,98\%$) показує, що прибуток збільшився, і зростає більш високими темпами, ніж обсяг реалізації продукції, а, відповідно, це свідчить про зменшення витрат на виробництво. Друге співвідношення ($0,98\% < 35,37\%$) свідчить про те, що обсяг продажу зростає меншими темпами, ніж активи (капітал) підприємства, тобто ресурси підприємства використовуються недостатньо ефективно. Третє співвідношення ($35,37\% < 100\%$) показує, що підприємство недостатньо використовує свій потенціал і масштабує свою діяльність.

Оцінка майнового стану підприємства включає аналіз складу, структури та змін у майні, а також вивчення джерел його формування. Цей процес дозволяє оцінити ефективність управління активами компанії.

Для аналізу майна КП «ПВК Геркон» проводяться розрахунки ключових показників і фінансових коефіцієнтів, результати яких відображені в таблиці 2.8. Цей підхід дозволяє глибше зрозуміти особливості майнового стану підприємства та виявити потенційні напрямки для вдосконалення.

Таблиця 2.8

Показники майнового стану КП «ПВК Геркон»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Валюта балансу (майно підприємства), тис. грн.	5759,7	6730,3	7797,1	970,60	1066,80	2037,4
Середня величина основних засобів, тис. грн.	660,30	361,20	189,40	-299,10	-171,80	-470,9
Фондоозброєність, тис. грн / чол.	13,21	7,37	3,95	-5,83	-3,43	-9,3
Фондовіддача основних фондів	36,33	62,47	122,66	26,15	60,18	86,3
Частка основних засобів в активах	0,27	0,22	0,18	-0,06	-0,03	-0,1
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,69	0,84	0,90	0,15	0,06	0,2
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-0,07	-0,08	-0,02	-0,01	0,06	0,1
Коефіцієнт мобільності активів	10,75	27,98	52,19	17,24	24,20	41,4
Коефіцієнт постійності основних засобів	0,09	0,03	0,02	-0,05	-0,02	-0,1
Коефіцієнт співвідношення оборотних і необоротних активів	10,75	27,98	52,19	17,24	24,20	41,4

Дані таблиці 2.8 свідчать про стабільне зростання сукупної вартості активів підприємства.

- Динаміка активів: у період з 2021 по 2022 роки валюта балансу збільшилася на 970,6 тис. грн, а за 2021–2023 роки - на 2037,4 тис. грн.

- Середня вартість основних засобів зменшилася на 470,9 тис. грн за досліджуваний період.

- Фондоозброєність також знизилася, що свідчить про недостатню забезпеченість працівників основними засобами:

- 2021 рік - 13,21 тис. грн/чол.
- 2022 рік - 7,37 тис. грн/чол.
- 2023 рік - 3,95 тис. грн/чол.

Ефективність використання основних фондів.

- Фондовіддача зросла, що демонструє покращення ефективності використання основних фондів:

- У 2023 році на 1 грн, вкладену в основні засоби, припало 122,66 грн доходу, що на 86,3 грн більше, ніж у 2021 році.

- Частка коштів, інвестованих в основні засоби, знизилася до 18% у 2023 році, що на 9% менше, ніж у 2021 році.

- Рівень фізичного зносу основних засобів зріс на 20%, але водночас коефіцієнт оновлення збільшився на 10%.

Мобільність активів.

- Коефіцієнт мобільності активів демонструє високу ефективність управління обіговими коштами:

- 2021 рік - 10,75 грн обігових коштів на 1 грн необігових,
- 2022 рік - 27,98 грн,
- 2023 рік - 52,19 грн.

Загальна динаміка показників майнового стану свідчить про позитивні зміни. Хоча забезпеченість основними засобами потребує вдосконалення, зростання фондівіддачі та мобільності активів відображає ефективне управління ресурсами, що сприяє розвитку підприємства.

Економічний аналіз прибутковості діяльності підприємства.

Оцінка прибутковості КП «ПВК Геркон» здійснена на основі даних форми 2 «Звіт про фінансові результати» (Додаток Б). Аналіз доходів, витрат і фінансових результатів представлено в таблиці 2.9.

Динаміка фінансових показників

1. Чистий дохід

○ У 2022 році, порівняно з 2021 роком, чистий дохід підприємства скоротився на 3301,0 тис. грн (18,54%). Зменшення відбулося виключно через зниження доходу від реалізації продукції.

2. Загальні витрати

○ У 2022 році загальні витрати зменшилися на 3378,0 тис. грн (20,37%), що було досягнуто завдяки зниженню собівартості реалізованих послуг на 3994,0 тис. грн (26,77%).

3. Фінансовий результат

○ Незважаючи на скорочення доходів, чистий фінансовий результат зріс на 63,0 тис. грн (6,25%) завдяки ефективному управлінню витратами.

Таблиця 2.9

Аналіз показників доходів, витрат і фінансових результатів КП «ПВК Геркон»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення					
	тис. грн	тис. грн	тис. грн	2022/2021		2023/2022		2023/2021	
				тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	17806,7	14506,1	17981,5	-3301	18,54	3475,4	23,96	174,80	0,98
Інші операційні доходи	0	0	119,4	0	0,00	119,4	0,00	119,40	0,00
Разом чисті доходи	17806,7	14506,1	18100,9	-3301	18,54	3594,8	24,78	294,20	1,65
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	14918,9	10924,9	13927,7	-3994	26,77	3002,8	27,49	991,20	-6,64
Інші операційні витрати	1659,3	2275,8	2583,8	616,5	37,15	308	13,53	924,50	55,72
Разом витрати	16578,2	13200,7	16511,5	-3378	20,37	3310,8	25,08	-66,70	-0,40
Фінансовий результат до оподаткування	1228,5	1305,4	1589,4	76,9	6,26	284	21,76	360,90	29,38
Податок на прибуток	221,1	235	521	13,9	6,29	286	121,70	299,90	135,64
Чистий фінансовий результат	1007,4	1070,4	1068,4	63	6,25	-2	-0,19	61,00	6,06

Протягом 2022–2023 років спостерігалось зростання загальної величини чистого доходу на 3594,8 тис. грн (24,78%). Це стало можливим завдяки: - збільшенню чистого доходу від реалізації послуг на 3475,4 тис. грн (23,96%); - зростанню інших операційних доходів на 119,4 тис. грн.

Загальні витрати зросли на 3310,8 тис. грн (25,08%), що було спричинено: - збільшенням собівартості продукції на 3002,8 тис. грн; - зростанням інших операційних витрат на 308,0 тис. грн.

Незважаючи на зростання доходів, чистий фінансовий результат у 2023 році скоротився на 2,0 тис. грн (0,19%) через суттєве збільшення витрат.

За три роки чистий фінансовий результат зріс на 61,0 тис. грн (6,06%). Це було досягнуто завдяки поступовому збільшенню доходів і одночасному зниженню загальних витрат на 66,7 тис. грн.

Отже, аналіз динаміки показників свідчить про ефективне управління доходами та витратами. Попри незначне зниження фінансового результату в окремі роки, підприємство демонструє стабільне зростання чистого доходу, що позитивно впливає на його загальну прибутковість у довгостроковій перспективі.

Динаміка чистих доходів, загальних витрат і чистого фінансового результату зображена на рисунку 2.3.

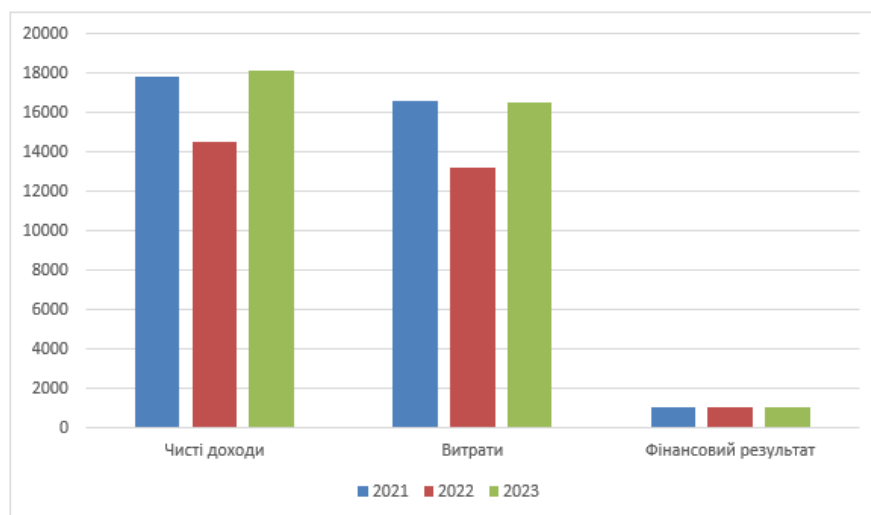


Рисунок 2.3 - Динаміка доходів, витрат і фінансового результату КП «ПВК Геркон»

**Складено автором на підставі фінансово-економічної звітності підприємства за 2021-2023 рр.*

Аналіз прибутковості діяльності підприємства можна доповнити розрахунком коефіцієнтів приросту валюти балансу, коефіцієнтів виручки від реалізації продукції, коефіцієнтів приросту прибутку. Ці коефіцієнти також дають змогу зробити загальну оцінку фінансового стану підприємства.

Коефіцієнт (Кб) приросту майна розраховується за формулою:

$$K_b = \frac{B_1 - B_0}{B_0} * 100, \quad (2.2)$$

де B_1 і B_0 - середня величина майна за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт (K_v) приросту виручки від реалізації продукції розраховується:

$$K_v = \frac{V_1 - V_0}{V_0} * 100, \quad (2.3)$$

де V_1 і V_0 - виручка від реалізації продукції за звітний і попередній періоди.

Коефіцієнт (K_{π}) приросту чистого прибутку розраховується:

$$K_{\pi} = \frac{\Pi_1 - \Pi_0}{\Pi_0} * 100, \quad (2.4)$$

де Π_1 і Π_0 - обсяг чистого прибутку за звітний і попередній періоди.

Протягом досліджуваного періоду для даного підприємства відповідні коефіцієнти становлять:

приріст майна: $K_b = (7797,1 - 5759,7) / 5759,7 * 100 = 35,37\%$

приріст виручки: $K_v = (17981,5 - 17806,7) / 17806,7 * 100 = 0,98\%$

приріст чистого прибутку: $K_{\pi} = (1068,4 - 1007,4) / 1007,4 * 100 = 6,06\%$

Оскільки коефіцієнт приросту виручки від реалізації нижчий за коефіцієнт приросту майна, то це свідчить про недостатньо ефективне використання коштів.

Аналіз прибутковості підприємства базується на дослідженні ключових показників рентабельності. Рентабельність є відносним показником, що демонструє співвідношення між отриманим ефектом і витратами або ресурсами, залученими для його досягнення.

Для оцінки ефективності окремих аспектів господарської діяльності використовується система показників рентабельності, які відображають різні аспекти фінансової результативності (дані наведено в таблиці 2.10).

Таблиця 2.10

Показники рентабельності КП «ПВК Геркон»

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення		
				2022/2021	2023/2022	2023/2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,17	0,16	0,14	-0,02	-0,02	-0,04
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,24	0,20	0,16	-0,05	-0,03	-0,08
Коефіцієнт рентабельності виробничих фондів	0,38	0,29	0,29	-0,10	0,01	-0,09
Коефіцієнт рентабельності продажів	0,06	0,07	0,06	0,02	-0,01	0,00
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,11	0,21	0,19	0,10	-0,02	0,07
Коефіцієнт рентабельності витрат	0,19	0,33	2,29	0,13	1,96	2,10
Коефіцієнт реінвестування	4,12	5,09	6,10	0,98	1,01	1,99

Коефіцієнт рентабельності активів демонструє, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. У звітному періоді на кожну гривню активів підприємство отримувало чистого прибутку:

- 0,17 грн у 2021 році,
- 0,16 грн у 2022 році,
- 0,14 грн у 2023 році.

Подібна тенденція спостерігається для рентабельності власного капіталу, виробничих фондів і продажів. Це пов'язано з тим, що темпи

зростання чистого фінансового результату поступаються темпам збільшення майна підприємства та власного капіталу.

Протягом аналізованого періоду спостерігалось позитивне зростання фінансових показників підприємства. Чистий дохід збільшився на 174,8 тис. грн, що супроводжувалося скороченням сукупних витрат на 66,7 тис. грн.

Завдяки збільшенню доходів і одночасному зменшенню витрат, підприємство забезпечило стабільний чистий прибуток:

- 1007,4 тис. грн у 2021 році,
- 1070,4 тис. грн у 2022 році,
- 1068,4 тис. грн у 2023 році.

Ці результати свідчать про ефективне управління фінансовими ресурсами та стабільність фінансової діяльності підприємства.

Загалом, КП «ПВК Геркон» демонструє стабільність і зростання ефективності, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку. Однак для забезпечення довгострокового розвитку доцільно приділити увагу інвестиціям у довгострокове майно, оптимізації використання активів і покращенню управління оборотними засобами.

2.3. Аналізування рівня управління бізнес-процесами КЛ «ПВК Геркон»

Ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором успіху сучасного підприємства, адже саме від чіткості організації, оптимізації та інтеграції процесів залежить продуктивність компанії, якість наданих послуг і здатність до адаптації у змінних умовах ринку. У цьому контексті важливим завданням є визначення рівня зрілості системи управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон».

Цей аналіз дозволяє оцінити, наскільки структуровані та ефективно організовані бізнес-процеси підприємства, виявити їх сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації для вдосконалення управління.

Ми пропонуємо здійснити аналіз рівня сформованості системи управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» у кілька етапів із застосуванням відповідних методик, що дозволяють оцінити рівень зрілості системи та її ефективність.

Відтак, були сформовані кроки для проведення такого аналізу:

1. Визначення ключових бізнес-процесів.

- Опис процесів: склад перелік усіх основних і допоміжних бізнес-процесів підприємства (наприклад, виробничі, логістичні, фінансові, управлінські, обслуговуючі тощо).

- Декомпозиція: кожен процес на етапи, щоб зрозуміти їхній склад і взаємозв'язки.

2. Оцінка зрілості бізнес-процесів.

Використання моделей зрілості бізнес-процесів, такі як СММІ (Capability Maturity Model Integration) або аналогічні моделі:

- Рівень 1: Початковий - процеси неструктуровані, управління хаотичне.

- Рівень 2: Повторюваний - існують стандарти та процедури, але без системної інтеграції.

- Рівень 3: Визначений - процеси документовані, стандартизовані та впроваджені.

- Рівень 4: Керований - процеси вимірювані та аналізовані.

- Рівень 5: Оптимізований - постійне вдосконалення процесів.

3. Аналіз структури управління бізнес-процесами.

- Організаційна структура: оцінка чи є чіткий розподіл ролей і відповідальності за кожен процес.

- Інтеграція: визначення наскільки бізнес-процеси взаємопов'язані та підтримуються інформаційними системами.

- Мотивація персоналу: оцінення чи впроваджена система стимулювання працівників для підвищення ефективності бізнес-процесів.

4. Визначення KPI для бізнес-процесів.

- Результативність: оцінка ключових показників (наприклад, продуктивність, обсяг послуг, якість виконання).
- Ефективність: аналіз витрат часу, ресурсів, фінансів на кожен процес.
- Гнучкість: визначення наскільки швидко процеси адаптуються до змін зовнішнього середовища.

5. Виявлення проблемних зон.

- Ідентифікація «вузьких місць»: які процеси створюють затримки, перевищують витрати чи не відповідають цілям.
- Аналіз ризиків: оцінка можливих ризиків, що пов'язані з невідповідностями в управлінні бізнес-процесами.

6. Висновки та рекомендації.

- Висновки щодо рівня зрілості бізнес-процесів.
- Формування рекомендацій щодо вдосконалення: автоматизація, реінжиніринг, оптимізація структури, покращення мотивації персоналу, впровадження нових KPI.

Такий покроковий аналіз допоможе зрозуміти, наскільки ефективно підприємство управляє бізнес-процесами, і визначити шляхи вдосконалення для підвищення загальної продуктивності та конкурентоспроможності.

В першу чергу ми визначили групу експертів. Експертна група для оцінки рівня управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» включала 20 працівників підприємства, які представляли різні функціональні підрозділи підприємства.

Також було обґрунтовано необхідні якості експертів:

1. Глибоке розуміння бізнес-процесів – експерти повинні володіти знаннями про внутрішні процедури підприємства та їх взаємозв'язок.
2. Аналітичне мислення – здатність об'єктивно оцінювати ситуацію, знаходити «вузькі місця» та пропонувати шляхи вирішення.
3. Практичний досвід – реальний досвід виконання або управління бізнес-процесами.

4. Комунікативні навички – вміння аргументувати свою думку та працювати в команді.

5. Об'єктивність – неупередженість у підході до оцінки та аналізу процесів.

Такий склад експертів з визначеними якостями дозволив забезпечити комплексний, багатосторонній аналіз бізнес-процесів підприємства.

Наступним кроком було розроблення спеціальної анкети для оцінки рівня управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон».

Анкета створена для визначення рівня зрілості управління бізнес-процесами на підприємстві. Вона спрямована на оцінку структурованості, ефективності, інтегрованості та адаптивності бізнес-процесів. Анкета охоплює ключові аспекти управління та містить закриті й відкриті питання.

Анкета для експертів

Оцінка рівня зрілості бізнес-процесів КП «ПВК Геркон»

Інструкція для заповнення:

1. Прочитайте кожне питання уважно.
2. Виберіть варіант відповіді, що найбільш відповідає дійсності (для закритих питань).
3. Для відкритих питань надайте розгорнуту відповідь.
4. Якщо виникають запитання, звертайтеся до координатора дослідження.

Розділ 1: Загальна організація бізнес-процесів

1. Чи існують задокументовані процедури для основних бізнес-процесів?

- Так, для всіх.
- Так, для більшості.
- Лише для деяких.
- Відсутні.

2. Як часто відбувається оновлення документованих процесів?

- Постійно, за потреби.

- Раз на рік або частіше.
- Рідше ніж раз на рік.
- Не оновлюються.

3. Чи проводиться навчання персоналу щодо виконання бізнес-процесів?

- Регулярно.
- Періодично.
- Лише при змінах у процесах.
- Не проводиться.

Розділ 2: Інтеграція бізнес-процесів

4. Як ви оцінюєте узгодженість роботи між підрозділами?

- Висока (всі процеси взаємопов'язані).
- Середня (взаємодія потребує покращення).
- Низька (відсутня чітка координація).

5. Чи використовуються автоматизовані системи для підтримки бізнес-процесів?

- Так, для більшості процесів.
- Лише для деяких.
- Не використовуються.

6. Чи існують стандартизовані форми звітності для відстеження результатів процесів?

- Так.
- Частково.
- Відсутні.

Розділ 3: Ефективність та вимірюваність

7. Чи визначені КРІ для основних бізнес-процесів?

- Так, для всіх.
- Для більшості.

- Для окремих процесів.
- Відсутні.

8. Як часто проводиться аналіз результативності процесів?

- Постійно.
- Раз на квартал.
- Раз на рік або рідше.
- Не проводиться.

9. Чи відстежується виконання процесів на кожному етапі?

- Так, усі етапи контролюються.
- Контролюються основні етапи.
- Відстеження відсутнє.

Розділ 4: Адаптивність та вдосконалення

10. Як швидко ваш відділ реагує на зміни в ринкових умовах?

- Миттєво.
- Швидко (до 1 місяця).
- Затримки більше 1 місяця.
- Реакції немає.

11. Чи є в компанії практика постійного вдосконалення процесів?

- Так, впроваджується регулярно.
- Впроваджується періодично.
- Не використовується.

12. Які основні перешкоди виникають при оптимізації бізнес-процесів?

(Відкрите питання)

13. Що, на вашу думку, можна вдосконалити в управлінні бізнес-процесами? *(Відкрите питання)*

Розділ 5: Загальна оцінка

14. Як ви оцінюєте рівень зрілості бізнес-процесів у вашій компанії?

- Початковий (рівень 1).

- Повторюваний (рівень 2).
- Визначений (рівень 3).
- Керований (рівень 4).
- Оптимізований (рівень 5).

Після збору анкет ми узагальнили та проаналізували отримані дані для визначення рівня зрілості бізнес-процесів КП «ПВК Геркон». управління.

У таблиці 2.11 представлено оцінки експертів по кожному розділу.

Згідно з результатами анкетування, загальний рівень управління бізнес-процесами на підприємстві відповідає "Визначеному" (Defined) рівню зрілості. Це свідчить про те, що процеси задокументовані, стандартизовані та впроваджені, однак їхня інтеграція й вимірюваність потребують удосконалення.

Середні показники по категоріях:

- Документованість: 3,15
- Інтеграція: 2,65
- Вимірюваність: 2,45
- Адаптивність: 2,65
- Оптимізація: 2,7

Таблиця 2.11

Результати анкетування експертів

☐	Експерт	Документованість	Інтеграція	Вимірюваність	Адаптивність	Оптимізація	Середнє значення	Рівень зрілості
1	Expert 1	3	2	2	3	2	2.4	Defined
2	Expert 2	3	3	2	3	3	2.8	Defined
3	Expert 3	4	3	3	2	3	3.0	Managed
4	Expert 4	2	2	2	3	3	2.4	Defined
5	Expert 5	3	2	3	3	3	2.8	Defined
6	Expert 6	3	3	3	2	2	2.6	Defined
7	Expert 7	4	3	2	3	3	3.0	Managed
8	Expert 8	2	3	2	3	2	2.4	Defined
9	Expert 9	4	3	3	2	3	3.0	Managed
10	Expert 10	3	2	3	3	3	2.8	Defined
11	Expert 11	3	2	2	3	3	2.6	Defined
12	Expert 12	4	3	3	2	2	2.8	Defined
13	Expert 13	2	3	2	3	3	2.6	Defined
14	Expert 14	3	2	2	2	2	2.2	Defined
15	Expert 15	4	3	3	3	3	3.2	Managed
16	Expert 16	3	3	2	3	3	2.8	Defined
17	Expert 17	3	3	3	2	3	2.8	Defined
18	Expert 18	4	3	3	3	3	3.2	Managed
19	Expert 19	3	2	2	3	2	2.4	Defined
20	Expert 20	3	3	2	2	3	2.6	Defined

**Складено автором за результатами анкетування експертів*

Середнє значення оцінки: загальна середня оцінка зрілості бізнес-процесів становить 2,72, що підтверджує середній рівень розвитку системи управління.

Графік середніх оцінок за результатами анкетування експертів, який відображає оцінку кожної категорії: документованість, інтеграція, вимірюваність, адаптивність та оптимізація представлено на рисунку 2.4.

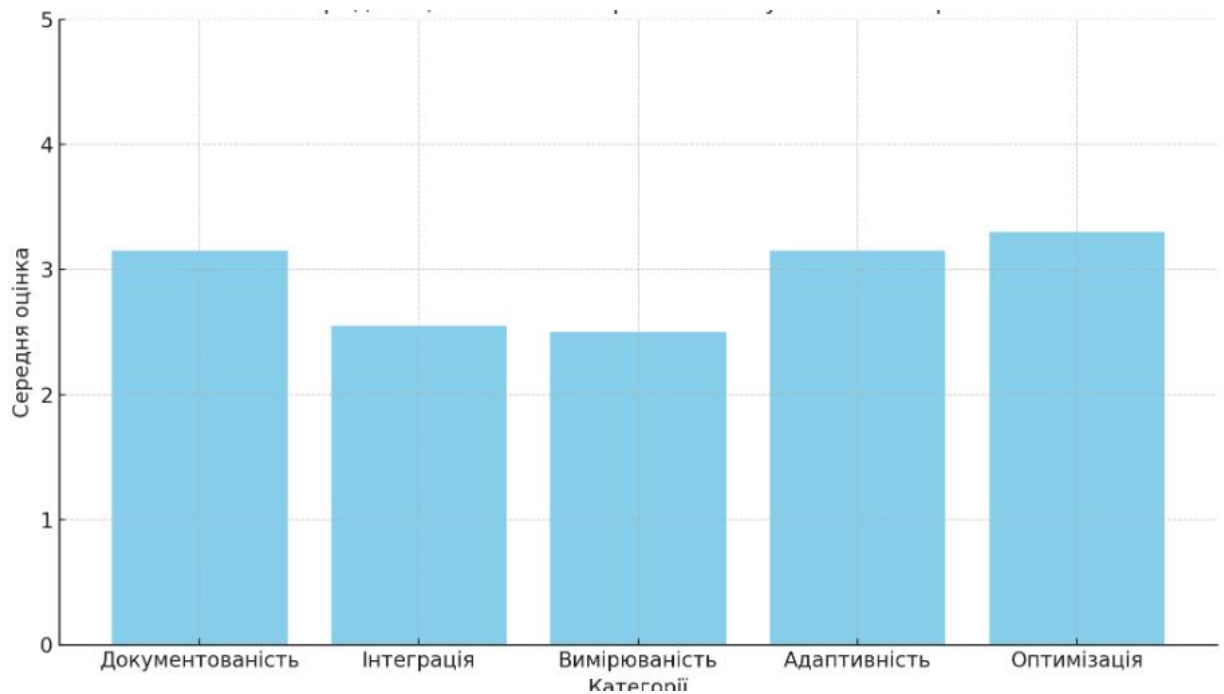


Рисунок 2.4 - Середні оцінки за категоріями анкетування експертів

**Побудовано автором*

Висновки та виявлення проблемних зон у бізнес-процесах КП «ПВК Геркон»:

1. Загальний стан зрілості бізнес-процесів.

Згідно з результатами експертного анкетування, бізнес-процеси КП «ПВК Геркон» перебувають на рівні "Визначений" (Defined) зрілості. Це свідчить про те, що основні процеси документовані, стандартизовані та впроваджені. Однак спостерігаються прогалини у сфері інтеграції, вимірюваності та адаптивності процесів, що потребують додаткової уваги.

2. Виявлення проблемних зон.

2.1. Ідентифікація "вузьких місць"

1. Інтеграція процесів. Взаємодія між підрозділами потребує покращення. Відсутність чіткої координації між етапами бізнес-процесів може призводити до дублювання функцій або затримок у виконанні завдань.

2. Вимірюваність процесів. Недостатня кількість встановлених КРІ для вимірювання ефективності процесів. Це ускладнює оцінку прогресу та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

3. Документованість та оновлення. Процеси документовані, але оновлення документації відбувається нерегулярно, що може спричиняти відставання від сучасних умов ринку.

4. Реакція на зміни. Адаптивність до змін у зовнішньому середовищі недостатньо розвинена. Деякі підрозділи не мають чітких планів дій у випадку змін ринкових умов чи внутрішніх криз.

2.2. Аналіз ризиків

1. Затримки у виконанні завдань. Відсутність інтеграції та координації між відділами створює ризики затримок у виконанні ключових операцій. Це може призвести до зниження рівня обслуговування клієнтів.

2. Високі витрати. Неоптимізовані процеси призводять до перевищення витрат на певні операції, особливо в галузі технічного обслуговування та управління ресурсами.

3. Фінансові ризики. Низький рівень вимірюваності процесів створює загрозу нерентабельності окремих напрямів діяльності, оскільки керівництво не має достатньо даних для своєчасної корекції витрат.

4. Втрата конкурентоспроможності. Низький рівень адаптивності може знизити здатність підприємства швидко реагувати на зміни в ринкових умовах, що становить ризик для його довгострокової стійкості.

5. Невідповідність цілям. Відсутність систематичної інтеграції цілей підприємства в бізнес-процеси може призвести до розриву між стратегічним плануванням і оперативним управлінням.

Проведена оцінка рівня управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» дозволила визначити основні аспекти зрілості та проблемні зони системи управління. Загальний рівень управління бізнес-процесами оцінено як "Визначений" (Defined), що свідчить про стандартизацію і документування основних процесів, але також вказує на необхідність подальшого вдосконалення інтеграції, вимірюваності та адаптивності.

Ключові результати оцінки:

1. Зрілість бізнес-процесів. Підприємство досягло рівня, коли більшість процесів задокументовані та стандартизовані. Це сприяє стабільності виконання операцій, проте інтеграція між процесами залишається недостатньою.

2. Висока ліквідність та платоспроможність. Показники ліквідності значно перевищують нормативні значення, що свідчить про здатність підприємства оперативно реагувати на фінансові виклики.

3. Фінансова стійкість. Позитивна динаміка у зростанні власного капіталу та зменшенні залежності від позикових коштів забезпечує зниження фінансових ризиків.

4. Недоліки інтеграції та вимірюваності. Відсутність чітких механізмів взаємодії між підрозділами і недостатня кількість ключових показників ефективності (KPI) ускладнюють управління та оцінку результативності бізнес-процесів.

5. Адаптивність до змін. Рівень адаптивності потребує вдосконалення для забезпечення гнучкості у реагуванні на зміни ринкових умов та підвищення конкурентоспроможності.

6. Рентабельність і ефективність. Хоча підприємство демонструє зростання прибутковості та оптимізацію витрат, зменшення окремих коефіцієнтів оборотності вказує на можливості покращення управління активами.

Виявлені проблеми та ризики:

1. Інтеграція процесів. Недостатній рівень координації між підрозділами створює ризик затримок у виконанні завдань.

2. Відсутність вимірюваності. Нестача інструментів для регулярного вимірювання ефективності бізнес-процесів ускладнює моніторинг та управління.

3. Ризики невідповідності. Відсутність чіткої адаптаційної стратегії може знизити здатність підприємства реагувати на ринкові зміни.

4. Низька інвестиційна активність. Відсутність інвестицій у довгострокові активи та оновлення основних засобів може обмежувати перспективи подальшого розвитку.

Загалом, оцінка управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» підтвердила наявність міцної основи для подальшого розвитку. Проте для досягнення високого рівня зрілості ("Керований" або "Оптимізований") підприємству необхідно усунути виявлені недоліки та реалізувати запропоновані рекомендації. Це сприятиме підвищенню ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ КП «ПВК ГЕРКОН»

3.1. Структурне моделювання системи оптимізації бізнес-процесів

Ефективне управління бізнес-процесами є ключовим фактором стабільного розвитку та конкурентоспроможності підприємства. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища важливо забезпечити не лише стандартизацію та контроль процесів, а й їх постійне вдосконалення.

Структурне моделювання системи оптимізації бізнес-процесів дозволяє комплексно підійти до аналізу, проєктування та вдосконалення процесів, враховуючи їх взаємозв'язки та вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства. У цьому підпункті досліджується побудова структурної моделі системи, яка забезпечить узгодженість процесів, адаптивність до змін і можливість їх ефективного моніторингу та вдосконалення.

Основні етапи структурного моделювання системи оптимізації бізнес-процесів можна окреслити наступним чином:

Крок 1. Визначення ключових компонентів системи оптимізації бізнес-процесів

На цьому етапі визначаються основні елементи, що формують основу системи для подальшого вдосконалення процесів:

- місія та стратегічні цілі компанії: формулюються основні завдання, які мають бути досягнуті в результаті оптимізації, а також окреслюються стратегічні напрямки, що забезпечують ефективність діяльності.

$$M = \{ m_1, m_2, \dots, m_i \}, \quad (3.1)$$

де m_1 – конкретна ціль.

- роль бізнес-процесів у досягненні цілей: аналізується, як кожен процес впливає на реалізацію стратегічних пріоритетів, і визначаються процеси, що потребують оптимізації.

$$P = \{ p_1, p_2, \dots, p_j \}, \quad (3.2)$$

де p_1 – окремий бізнес-процес;

- ресурси, тобто проводиться визначення та аналіз ресурсів, необхідних для реалізації бізнес-процесів:

$$R = \{ r_1, r_2, \dots, r_l \}, \quad (3.3)$$

де r_1 – конкретний;

- організаційна структура (розподіл ролей, встановлення відповідальності, система підпорядкованості):

$$O = \{ o_1, o_2, \dots, o_i \}, \quad (3.4)$$

де o_1 – конкретна організаційна одиниця, зокрема відділ чи підрозділ:

- інформаційні потоки, тобто здійснюється детальний опис передачі даних між компонентами системи:

$$I = \{ i_{ab} \}, \quad (3.5)$$

де i_{ab} – інформаційний потік від компонента системи а до компонента b;

- критерії оцінки ефективності, тобто розробка системи ключових показників (KPI), які дозволяють оцінити результати діяльності:

$$K = \{ k_1, k_2, \dots, k_q \}, \quad (3.6)$$

де k_1 – критерій оцінки ефективності (рівень задоволеності клієнтів).

Цей крок створює базис для подальшого моделювання системи, забезпечуючи узгодженість між процесами та загальними цілями оптимізації.

Крок 2. Формування моделей бізнес-процесів:

- оцінка поточних бізнес-процесів;
- оптимізація бізнес-процесів (виявлення слабких місць і розроблення рекомендації щодо їх нейтралізації):

$$\min_{f_j^*} \sum_{i=1}^k C(f_j f_j^*), \quad (3.7)$$

де C – функція витрат;

- моделювання нових процесів на основі залучених оптимізаційних заходів:

$$P^* = \{p_1^*, p_2^*, \dots, p_k^*\}, \quad (3.8)$$

де $p_k^* = f_k^*(R, O, I)$.

Крок 3. Інтеграція системи оптимізації бізнес-процесів

- Впровадження механізмів зворотного зв'язку. На цьому етапі створюються ефективні інструменти для отримання та аналізу даних про виконання бізнес-процесів. Основні аспекти включають:

Збір даних: впровадження регулярних звітів, опитувань працівників та використання автоматизованих систем моніторингу для отримання актуальної інформації.

Аналіз результатів: оцінка зібраних даних для виявлення проблемних зон, відхилень від планових показників та пошуку шляхів вдосконалення.

Функція зворотного зв'язку: забезпечення можливості оперативного реагування на зміни, внесення коректив у процеси та покращення їхньої ефективності.

Цей механізм створює умови для прозорого моніторингу бізнес-процесів та їх адаптації до змін у середовищі.

Функція зворотного зв'язку:

$$F : P \times K \rightarrow \Delta P, \quad (3.9)$$

де ΔP – зміни в процесах на основі аналізу ефективності;

- Навчання та розвиток персоналу:

Цей етап передбачає створення умов для підвищення професійного рівня співробітників, що сприятиме їхній ефективності в аналізі та оптимізації бізнес-процесів. Основні аспекти включають:

Програми навчання: розробка та впровадження курсів, семінарів і тренінгів, спрямованих на вдосконалення навичок аналізу, планування та впровадження змін у процесах.

Розвиток компетенцій: забезпечення працівників знаннями та інструментами, необхідними для ефективної участі у процесах оптимізації.

Функція підвищення кваліфікації: постійне оновлення знань співробітників, адаптація їхніх навичок до сучасних вимог і тенденцій.

Функція підвищення кваліфікації:

$$T : E \rightarrow \hat{E}, \quad (3.10)$$

де E – початковий рівень компетентності;

$\hat{E}$ – підвищений рівень компетентності;

Такий підхід сприяє створенню висококваліфікованої команди, здатної ефективно впроваджувати зміни та вдосконалювати бізнес-процеси.

• Аналіз і корекція:

Регулярний аналіз даних: систематичне оцінювання показників ефективності, отриманих з різних джерел.

Виявлення відхилень: ідентифікація факторів, які призводять до розбіжностей між фактичними та очікуваними результатами.

Розробка коригувальних заходів: створення та впровадження рішень для усунення проблем і підвищення ефективності бізнес-процесів.

Функція корекції: оперативне внесення змін, спрямованих на підтримання стабільності та досягнення стратегічних цілей. Функція корекції:

$$C : \Delta P \times T \rightarrow P^*,$$

P^* – множина процесів.

(3.11)

Цей підхід забезпечує гнучкість системи управління бізнес-процесами та сприяє їхньому постійному вдосконаленню.

Крок 4. Впровадження розробленої моделі оптимізації бізнес-процесів.

- Пілотне впровадження:

- Вибір ділянки тестування: обрання конкретного процесу чи підрозділу для впровадження моделі в обмеженому масштабі.

- Оцінка ефективності: аналіз результатів тестування для визначення, наскільки модель відповідає поставленим цілям.

- Виявлення проблем: ідентифікація труднощів і ризиків, які можуть виникнути під час масштабного впровадження.

$P_{pilot} \subset P^*$ – множина процесів, що впроваджуються пілотно;

Пілотне впровадження дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити адаптацію моделі до особливостей підприємства перед її повноцінним використанням.

- Оцінка результатів:

- Аналіз отриманих результатів: оцінка відповідності фактичних показників очікуваним.

- Виявлення недоліків: ідентифікація проблемних аспектів, які потребують доопрацювання.

- Коригування моделі: внесення необхідних змін для покращення функціональності та адаптації моделі до потреб підприємства.

Функція оцінки результатів:

$$E : P_{pilot} \times K \rightarrow R,$$

де R – результативність: (3.12)

Цей процес дозволяє вдосконалити модель перед її масштабним впровадженням, забезпечуючи її відповідність цілям та вимогам бізнесу.

- Повномасштабне впровадження:

Повний запуск: реалізація моделі в масштабах підприємства, охоплюючи всі бізнес-процеси.

Координація дій: забезпечення злагодженої роботи між відділами для успішної інтеграції.

Моніторинг і підтримка: постійне спостереження за функціонуванням нової системи для виявлення та оперативного усунення можливих недоліків.

Якщо $E(P_{pilot}, K)$ задовольняє критерії, то $P_{full} = P^*$. (3.13)

Такий підхід дозволяє забезпечити ефективність і стабільність бізнес-процесів у рамках усієї організації.

Крок 5. Моніторинг і коригування.

- Регулярне проведення моніторингу, аналіз даних щодо виконання бізнес-процесів. Функція моніторингу:

$$M : P^* \times T \rightarrow \Delta P^*; \quad (3.14)$$

- Коригування за необхідності задля вдосконалення. Функція вдосконалення:

$$I : \Delta P^* \rightarrow P^{**}, \quad (3.15)$$

де P^{**} – оновлена множина бізнес-процесів.

Ми представимо в таблиці. 3.1 приклад структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон». Ця модель сформована на основі визначених функцій і умов.

Запровадження структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон» сприятиме підвищенню ефективності управління бізнес-процесами, оперативному реагуванню на зміни та постійному вдосконаленню операційної діяльності компанії. Завдяки інтеграції сучасних підходів до обробки даних, впровадженню автоматизованих систем і покращенню комунікації між підрозділами, підприємство зможе забезпечити стабільний розвиток, мінімізувати витрати й адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища. Така модель дозволить ефективніше використовувати ресурси, знижувати ризики й посилювати конкурентні переваги, що є основою для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Таблиця 3.1

Структурна модель системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон»

Компоненти	Елементи
Місія і цілі	Місія: забезпечення високоякісних послуг клієнтам. Цілі: збільшення ринкової частки на 10% за рік, зменшення витрат на 5% за рік.
Основні бізнес-процеси	Ці процеси безпосередньо пов'язані з наданням послуг і виконанням ключових завдань підприємства: - монтаж, демонтаж і пусконаладжувальні роботи; - роботи з ліфтовим обладнанням будь-якої складності (пасажирські, вантажні, лікарняні тощо); - встановлення та налаштування ескалаторів; - технічне обслуговування; - регулярне обслуговування ліфтів і ескалаторів у межах міста та області; - будівельні та обслуговуючі послуги; - комплексне обслуговування будівель і споруд; - фінансовий облік і звітність; - управління персоналом.
Ресурси	- людські ресурси: співробітники технічного відділу, виробництва, фінансів; - фінансові ресурси: бюджет підприємства; - матеріальні ресурси: обладнання, устаткування; - інформаційні ресурси: інформаційні системи для обліку та управління.
Організаційна структура компанії	- директор; - бухгалтерія; - адміністративний персонал; - головний інженер; - технічні працівники.
Інформаційні потоки	КП «ПВК Геркон», орієнтуючись на задоволення потреб споживачів та отримання прибутку, забезпечує чіткий розподіл інформаційних потоків між підрозділами. 1. Інформація про замовлення клієнтів надходить до головного інженера, де здійснюється їх обробка та передача у технічний відділ для планування та виконання робіт. 2. Дані про стан виконання замовлень і поставок передаються до фінансового відділу, який здійснює облік витрат і доходів, аналіз ефективності та забезпечує складання фінансової звітності. 3. Фінансові звіти та результати діяльності підприємства регулярно надаються генеральному директору для ухвалення стратегічних рішень і коригування діяльності відповідно до поставлених цілей.
Критерії оцінки ефективності	- рівень задоволеності клієнтів; - витрати на основні бізнес-процеси; - час виконання замовлень; - фінансові показники (прибуток, рентабельність).

*Розроблено автором

На рис. 3.1 представлено ключові аспекти удосконалення на основі запровадження структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон».

Наведений рисунок ілюструє вектори вдосконалення, що мають бути враховані під час розробки структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон». Він містить такі ключові напрями вдосконалення:

1. Покращення прогнозування. Цей напрям спрямований на підвищення ефективності прогнозних процесів, що є важливим для планування бізнес-процесів. Основні заходи включають:

- використання методів машинного навчання для підвищення точності прогнозів;
- інтеграцію з системами реального часу для отримання актуальних даних, що дозволяє оперативно реагувати на зміни.

2. Забезпечення якості даних. Якість даних є фундаментом для прийняття управлінських рішень та оптимізації бізнес-процесів. Рекомендовані дії:

- впровадження автоматизованих систем контролю якості даних;
- навчання персоналу методам валідації та очищення даних для усунення помилок і неточностей.

3. Зниження інформаційного перевантаження. Цей вектор спрямований на покращення ефективності роботи з великими обсягами даних. Запропоновані заходи:

- використання систем фільтрації та агрегації даних для виділення найбільш важливої інформації;
- впровадження пріоритетних систем управління інформацією, що дозволяє уникнути надлишкових даних.

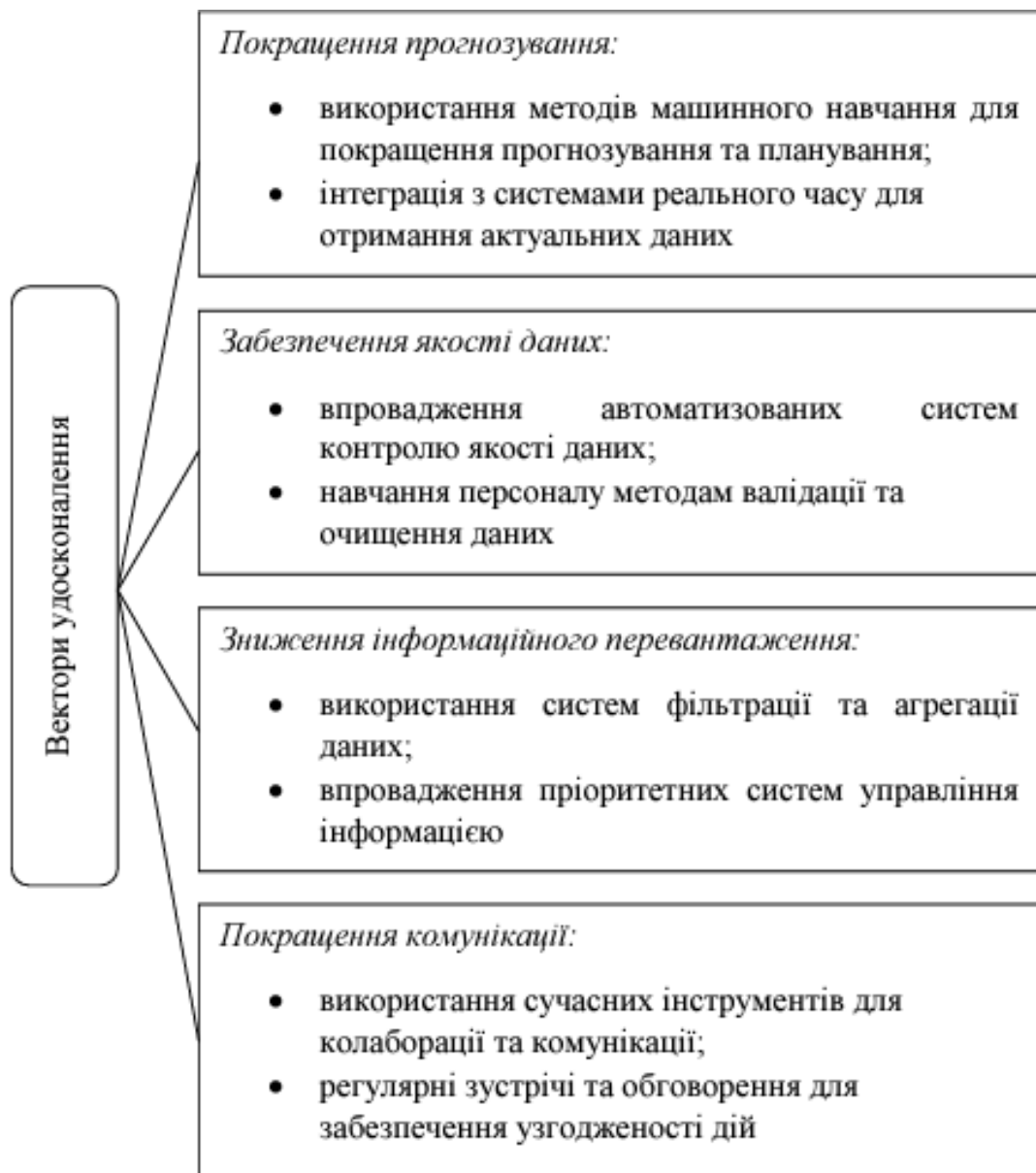


Рисунок 3.1 - Ключові аспекти удосконалення на основі запровадження структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон»

**Розроблено автором*

4. Покращення комунікації. Ефективна комунікація між підрозділами є запорукою узгодженої роботи всієї організаційної структури. Основні рекомендації:

- використання сучасних інструментів для колаборації та спілкування;
- регулярні зустрічі та обговорення для забезпечення узгодженості дій

і досягнення спільних цілей.

У контексті дослідження структурної моделі оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон» ці вектори вдосконалення формують основу для

підвищення ефективності роботи підприємства. Вони забезпечують цілісний підхід до управління, адаптацію до динамічних змін ринку, зниження ризиків і покращення якості послуг.

На основі визначених аспектів і аналізу діяльності КП «ПВК Геркон», доцільно розробити рекомендації для вдосконалення структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів:

1. Забезпечення високої якості даних. Для ефективного управління бізнес-процесами та прогнозування необхідно впровадити надійну систему збору, обробки й аналізу даних. Це дозволить покращити точність управлінських рішень і оптимізувати операційні процеси.

2. Розвиток компетенцій персоналу. Навчання і підвищення кваліфікації працівників є важливим елементом вдосконалення бізнес-процесів. Регулярні освітні програми дозволять персоналу адаптуватися до сучасних технологій та вимог, що сприятиме зростанню продуктивності.

3. Систематизація інформаційних потоків. Для уникнення інформаційного перевантаження слід впровадити автоматизовані інструменти управління даними, які дозволять виділяти ключову інформацію, необхідну для прийняття рішень, і зменшувати зайві інформаційні потоки.

4. Вдосконалення комунікаційної системи. Ефективна комунікація між підрозділами забезпечить злагоджену роботу всієї структури підприємства. Використання сучасних засобів колаборації та регулярні обговорення проектів і завдань дозволять оптимізувати взаємодію команд.

5. Гнучкість до змін ринкових умов. Підприємство має бути готовим до оперативної адаптації до нових викликів і змін ринку. Для цього необхідно впровадити механізми стратегічного планування та регулярного моніторингу зовнішнього середовища, що дозволить зберігати стабільний розвиток і конкурентоспроможність.

Упровадження цих рекомендацій у структурну модель системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон» сприятиме покращенню якості

послуг, підвищенню ефективності управління та досягненню стратегічних цілей підприємства.

3.2. Комплексний механізм оптимізації бізнес-процесів

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від рівня організації його бізнес-процесів. У сучасних умовах динамічних змін ринкового середовища, зростання конкуренції та зростаючих вимог споживачів, питання оптимізації бізнес-процесів стає одним із ключових чинників забезпечення стійкого розвитку компанії. КП «ПВК Геркон», як підприємство, орієнтоване на інновації та якість послуг, потребує розробки та впровадження комплексного механізму оптимізації бізнес-процесів, який враховуватиме особливості його діяльності, внутрішні ресурси та зовнішні виклики.

Комплексний механізм оптимізації бізнес-процесів передбачає створення інтегрованої системи, яка дозволяє ефективно координувати ресурси, управляти інформаційними потоками та вдосконалювати операційні процеси. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності, мінімізації витрат, поліпшенню якості наданих послуг і забезпеченню швидкого реагування на зміни.

Основні принципи побудови комплексного механізму оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон» включають наступні аспекти:

1. Системність. Механізм має враховувати всі складові діяльності підприємства, забезпечуючи їх інтеграцію та узгодженість. Усі бізнес-процеси повинні працювати як єдиний організм, спрямований на досягнення стратегічних цілей.

2. Гнучкість та адаптивність. Механізм має бути здатним швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зокрема на нові ринкові виклики, зміни законодавства або запити клієнтів.

3. Автоматизація та цифровізація. Впровадження сучасних інформаційних технологій і систем автоматизації дозволяє оптимізувати рутинні операції, підвищити точність даних і пришвидшити прийняття рішень.

4. Орієнтація на клієнта. Механізм повинен враховувати потреби й очікування клієнтів, забезпечуючи високу якість послуг та індивідуальний підхід до обслуговування.

5. Ефективність ресурсного забезпечення. Оптимізація бізнес-процесів має враховувати раціональне використання ресурсів – матеріальних, фінансових, людських і технологічних.

6. Контроль і вимірюваність. Механізм має передбачати чіткі критерії оцінки ефективності бізнес-процесів, які дозволяють здійснювати контроль та моніторинг результатів, а також проводити їхню періодичну корекцію.

7. Інноваційність. Запровадження інноваційних рішень у всіх аспектах діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності та адаптації до змін.

8. Комунікація та взаємодія. Забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами, а також використання сучасних засобів комунікації для узгодженості дій і підвищення загальної продуктивності.

9. Прозорість та відкритість процесів. Чіткий опис бізнес-процесів, їхня документована регламентація та прозорість сприяють зниженню ризиків і поліпшенню управління.

10. Орієнтація на сталий розвиток. Механізм має враховувати екологічні, соціальні й економічні аспекти, що дозволить забезпечити довгостроковий стійкий розвиток підприємства.

Дотримання цих принципів забезпечить ефективну побудову комплексного механізму оптимізації бізнес-процесів, який сприятиме підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості КП «ПВК Геркон» у сучасних умовах.

Деталізація механізму оптимізації бізнес-процесів представлена на рисунку 3.2.

Наведена схема демонструє ключові елементи механізму оптимізації бізнес-процесів, які можуть бути адаптовані для потреб КП «ПВК Геркон». Механізм передбачає багатовекторний підхід, спрямований на зниження витрат, стимулювання доходів, оптимізацію грошових потоків, управління дебіторською заборгованістю та реструктуризацію кредиторської заборгованості.

Основні складові механізму:

1. Зниження витрат. Цей блок спрямований на оптимізацію витратної частини діяльності підприємства, включаючи:

- Формування бюджету для контролю витрат.
- Застосування горизонтальної та вертикальної інтеграції для зниження операційних витрат.
- Аналіз можливостей передачі дорогої інфраструктури на аутсорсинг.
- Упровадження нових форм розрахунків із контрагентами (векселі, бартер).
- Скорочення витрат на оплату праці через розробку бонусних схем та оптимізацію управлінської структури.
- Контроль за всіма видами витрат та оптимізація технологічних процесів.

2. Стимулювання доходів. Орієнтовано на збільшення прибутковості підприємства:

- Проведення маркетингових досліджень для визначення найбільш прибуткових груп товарів чи послуг.
- Використання формули успіху в продажах для підвищення результативності.
- Перегляд асортиментної та цінової політики для підвищення конкурентоспроможності.

3. Оптимізація грошових потоків. Включає заходи для забезпечення фінансової стійкості:

- Зупинка чи закриття нерентабельних інвестиційних проєктів.

- Перегляд графіків надходження інвестицій для усунення касових розривів.

4. Управління дебіторською заборгованістю. Передбачає зменшення ризиків, пов'язаних із заборгованістю клієнтів:

- Структуризація дебіторів за строками платежів.
- Розробка формалізованих принципів оцінки кредитоспроможності клієнтів.
- Формування шкали знижок за дострокову оплату для стимулювання грошових надходжень.

5. Реструктуризація кредиторської заборгованості. Мета – зменшення боргового навантаження підприємства:

- Уступка прав власності на основні засоби чи акції в обмін на покращення умов кредитування.
- Проведення взаємозаліків і переоформлення заборгованості.
- Погашення боргів за рахунок векселів чи інших механізмів.

Значення для КП «ПВК Геркон»

Цей комплексний механізм дозволяє підприємству:

- Раціонально використовувати ресурси.
- Знизити витрати й мінімізувати фінансові ризики.
- Підвищити дохідність через стимулювання попиту та вдосконалення асортименту.
- Забезпечити фінансову стабільність через ефективне управління грошовими потоками та заборгованостями.

Упровадження описаних заходів сприятиме підвищенню операційної ефективності КП «ПВК Геркон», поліпшенню його конкурентних позицій на ринку та досягненню стратегічних цілей.

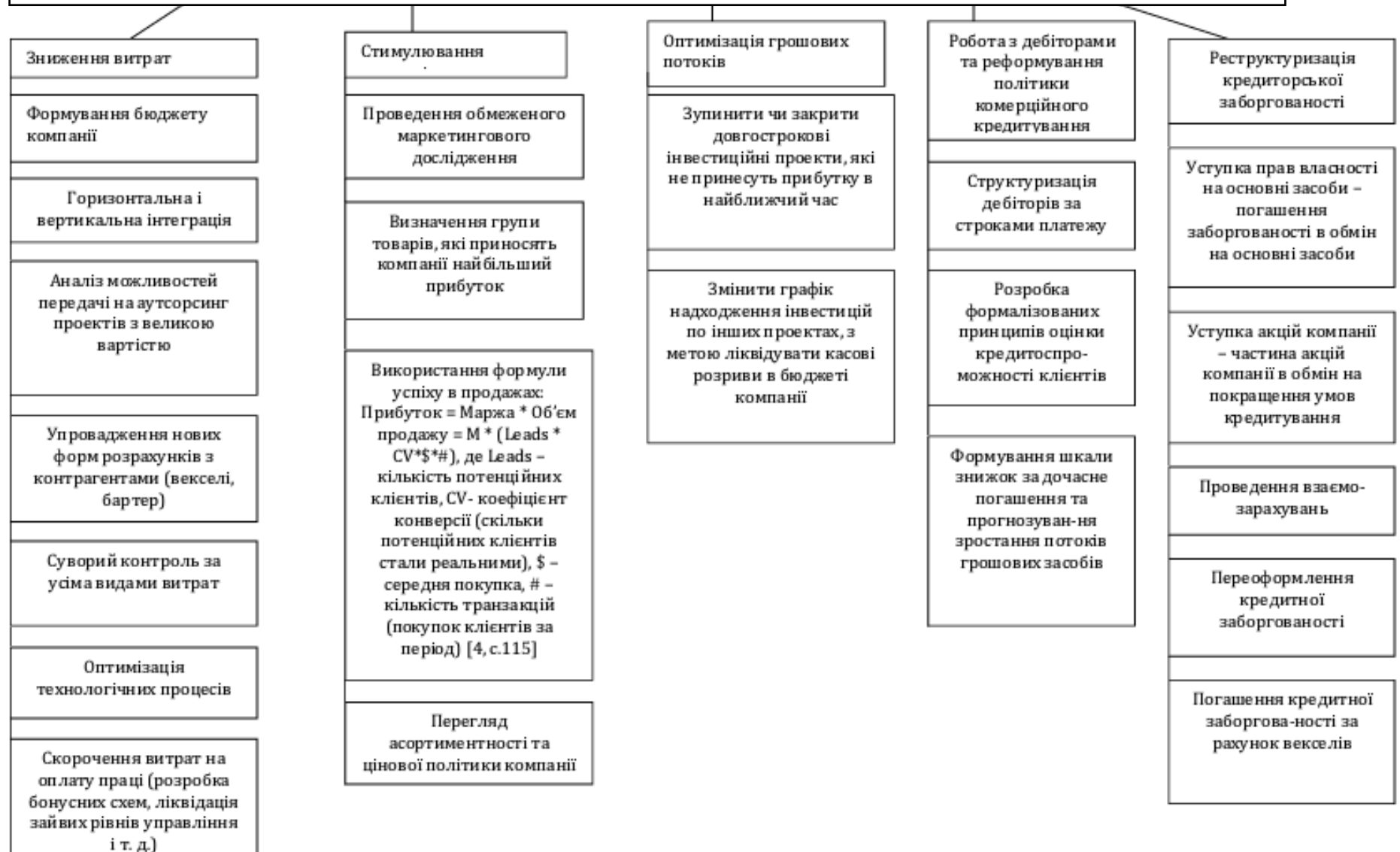


Рисунок 1.4 - Механізм оптимізації бізнес-процесів

Коли підприємство стикається з необхідністю оперативно знизити витрати, скоротити виробничий цикл, мінімізувати управлінські помилки чи подолати кризу, доцільно застосувати експрес-метод оптимізації бізнес-процесів.

У західній практиці цей підхід вважається ефективним для досягнення швидких результатів. Він дозволяє покращити роботу компанії та її фінансовий стан у стислі строки, зазвичай не більше трьох місяців. Експрес-метод є практичним рішенням для організацій, які потребують швидких змін і результатів.

Експрес-метод оптимізації бізнес-процесів передбачає кілька ключових етапів, що дозволяють оперативно покращити ефективність роботи підприємства:

1. Формування команди поліпшення

Для екстреної оптимізації створюється команда, яка складається з менеджерів і фахівців, добре обізнаних у найбільш проблемних аспектах роботи компанії. Ця команда відповідає за визначення пріоритетів і впровадження змін.

2. Визначення ключових бізнес-процесів

Команда описує загальну схему роботи підприємства, що включає всі основні процеси та їх взаємозв'язки. На основі розробленої схеми проводиться АВС-аналіз за принципом Парето:

- Група А: Найважливіші процеси, які займають 5–10% від загальної кількості, але становлять 75–80% витрат. Оптимізація починається з цих процесів.

- Група В: Процеси середньої важливості, що складають близько 20% і охоплюють 10–20% витрат.

- Група С: Решта процесів (60–75%), які спричиняють лише 5–10% витрат.

Зусилля з поліпшення спочатку спрямовуються на процеси групи А.

3. Аналіз ліквідних активів

Паралельно з оптимізацією бізнес-процесів оцінюється стан найбільш ліквідних активів. Це дозволяє швидко виявити та усунути недоліки в обліку і контролі активів, що може суттєво покращити фінансовий стан підприємства.

Особлива увага приділяється таким аспектам:

- Банківські та касові операції.
- Розрахунки з постачальниками та покупцями.
- Управління складськими запасами.

Правильна організація контролю за ліквідними активами дозволяє уникнути втрат, пов'язаних із недобросовісними діями персоналу, та забезпечує стабільність підприємства.

Отже, експрес-метод оптимізації, заснований на чіткому плануванні, аналізі ключових процесів і контролі активів, є ефективним інструментом для швидкого покращення роботи компанії в умовах кризи.

ВИСНОВКИ

У першому розділі досліджені теоретико-методичні положення оптимізації бізнес-процесів підприємства. Зокрема було визначено і обґрунтовано сутність, види і особливості сучасних бізнес процесів. Визначено, що бізнес-процеси є ключовими елементами функціонування будь-якого підприємства, які забезпечують трансформацію ресурсів у кінцевий продукт або послугу, що має цінність для споживачів. Вони виступають інтеграційною основою для координації дій усіх підрозділів компанії. У контексті процесного підходу розвиток бізнес-процесів включає кілька послідовних етапів: аналіз поточного стану, формування стратегії, розробку нових або вдосконалення наявних процесів, впровадження змін та моніторинг результатів. Такий підхід дозволяє підприємству систематично покращувати свою діяльність. Основними групами бізнес-процесів є: основні, управлінські, підтримуючі, додаткові. Ця класифікація дозволяє чітко розмежувати ключові напрями діяльності підприємства. Сучасні бізнес-процеси характеризуються динамічністю, клієнтоорієнтованістю, технологічною інтеграцією, міжфункціональною взаємодією, орієнтацією на інновації, екологічністю, інтеграцією з глобальними мережами та аналітичною основою для прийняття рішень. Ці особливості дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до ринкових умов і підвищувати свою конкурентоспроможність. Бізнес-процеси мають розглядатися як частина єдиної системи, що забезпечує координацію та узгодженість дій усіх елементів підприємства. Системність дозволяє підприємству реагувати на зовнішні виклики та досягати стратегічних цілей завдяки інтеграції внутрішніх і зовнішніх процесів. Автоматизація, цифровізація та використання штучного інтелекту стали невід'ємною частиною сучасних бізнес-процесів, що дозволяє підвищувати їхню ефективність, зменшувати витрати та створювати додаткову цінність для клієнтів. Таким чином, бізнес-процеси є центральним елементом ефективного управління сучасним підприємством. Їх системна організація, оптимізація та інноваційний розвиток забезпечують стійкість

підприємства, його адаптивність до динамічних змін ринкового середовища та досягнення стратегічних цілей.

Бізнес-процеси як об'єкт управління є складною, багатогранною системою, яка формує основу ефективної роботи підприємства. Їх управління потребує системного підходу, орієнтованого на інтеграцію, адаптивність, клієнтоорієнтованість та оцінку ефективності. Успішне управління бізнес-процесами сприяє стабільному розвитку, підвищенню конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей підприємства в умовах сучасного ринку.

Оптимізація бізнес-процесів є критично важливим елементом управління підприємством, що дозволяє підвищити його ефективність, знизити витрати, адаптуватися до змін і досягати стратегічних цілей. В умовах воєнного стану вона набуває додаткового значення, спрямованого на збереження стабільності, управління ризиками та забезпечення гнучкості операцій. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише виживати в складних умовах, але й створювати фундамент для майбутнього розвитку.

У другому розділі проведена оцінка рівня сформованості системи управління бізнес-процесами КЛ «ПВК Геркон». Був проведений огляд діяльності КП «ПВК Геркон» та його бізнес-процесів. Ключовими напрямками роботи підприємства є: монтаж, демонтаж і налаштування ліфтового обладнання будь-якої складності, включно з пасажирськими, вантажними, лікарняними та ресторанними ліфтами; технічне обслуговування ліфтів та ескалаторів у межах міста і області; будівельні та сервісні послуги, пов'язані з комплексним обслуговуванням об'єктів. Підприємство забезпечує високу якість виконання робіт завдяки наявності відповідних ліцензій і кваліфікованого персоналу, що гарантує дотримання стандартів безпеки. Організаційна структура КП «ПВК Геркон» є функціональною, включає п'ять основних елементів (директор, бухгалтерія, адміністративний персонал, головний інженер і технічні працівники) і забезпечує чіткий розподіл обов'язків. Така структура сприяє ефективному управлінню, координації

роботи підрозділів і досягненню стратегічних цілей. Бізнес-процеси КП «ПВК Геркон» розділені на п'ять категорій: основні процеси – монтаж, обслуговування обладнання, будівельні та сервісні послуги; підтримуючі процеси – фінансове управління, контроль якості, організація документообігу; управлінські процеси – планування, стратегічне керівництво, взаємодія з партнерами та регуляторами; інноваційні процеси – розробка нових послуг, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інновацій; додаткові процеси – операції з активами, охоронна діяльність. Злагоджена взаємодія бізнес-процесів дозволяє КП «ПВК Геркон» відповідати високим стандартам якості, задовольняти потреби клієнтів та підтримувати конкурентоспроможність на ринку. Оптимізація цих процесів є ключовим інструментом для подальшого розвитку підприємства, зменшення витрат та підвищення продуктивності.

Здійснена оцінка фінансово-економічного стану КП «ПВК Геркон», яка свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників підприємства за досліджуваний період: - зростання валюти балансу та власного капіталу (валюта балансу зросла на 35,4%, що свідчить про збільшення активів і зміцнення економічного потенціалу підприємства; власний капітал збільшився 57,2%, демонструючи підвищення фінансової стійкості та незалежності); - структура активів і зобов'язань (зростання активів відбулося переважно за рахунок оборотних коштів (грошових коштів і дебіторської заборгованості), що забезпечує високу ліквідність; зменшення необоротних активів вказує на мінімізацію інвестицій у довгострокове майно, що може бути частиною стратегії зниження капіталовкладень у фізичні активи); - ліквідність та платоспроможність (показники ліквідності (коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності) значно перевищують нормативні значення. Це підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання); - фінансова стійкість (покращення коефіцієнтів автономії та фінансової залежності свідчить про зменшення залежності від позикових коштів і зниження фінансових ризиків;

зростання частки власного капіталу в структурі фінансування підтверджує зміцнення фінансового положення підприємства); - ефективність управління активами та капіталом (незважаючи на загальне зростання доходів, деякі коефіцієнти оборотності знизилися, що вказує на необхідність оптимізації управління ресурсами; збільшення фондів свідчить про ефективніше використання виробничих фондів, але зменшення фондоозброєності вказує на обмеженість інвестицій у матеріально-технічну базу); - прибутковість (чистий фінансовий результат зріс на 6,06% завдяки зростанню доходів і скороченню загальних витрат на 66,7 тис. грн; позитивна динаміка прибутковості підтверджує ефективність діяльності, хоча потребує подальшого аналізу для забезпечення стабільної кореляції між ростом активів і прибутку). Загалом, КП «ПВК Геркон» демонструє стабільність і зростання ефективності, зберігаючи конкурентоспроможність на ринку. Однак для забезпечення довгострокового розвитку доцільно приділити увагу інвестиціям у довгострокове майно, оптимізації використання активів і покращенню управління оборотними засобами.

Проведена оцінка рівня управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» дозволила визначити основні аспекти зрілості та проблемні зони системи управління. Загальний рівень управління бізнес-процесами оцінено як "Визначений" (Defined), що свідчить про стандартизацію і документування основних процесів, але також вказує на необхідність подальшого вдосконалення інтеграції, вимірюваності та адаптивності. Виявлені проблеми та ризики: недостатній рівень координації між підрозділами створює ризик затримок у виконанні завдань; нестача інструментів для регулярного вимірювання ефективності бізнес-процесів ускладнює моніторинг та управління; відсутність чіткої адаптаційної стратегії може знизити здатність підприємства реагувати на ринкові зміни; відсутність інвестицій у довгострокові активи та оновлення основних засобів може обмежувати перспективи подальшого розвитку. Загалом, оцінка управління бізнес-процесами КП «ПВК Геркон» підтвердила наявність міцної основи для

подальшого розвитку. Проте для досягнення високого рівня зрілості ("Керований" або "Оптимізований") підприємству необхідно усунути виявлені недоліки та реалізувати запропоновані рекомендації. Це сприятиме підвищенню ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі сформульовані рекомендації щодо удосконалення системи управління бізнес-процесами, зокрема запропоновано структурне моделювання системи оптимізації бізнес-процесів. Запропоновані основні етапи структурного моделювання системи оптимізації бізнес-процесів: Крок 1. Визначення ключових компонентів системи оптимізації бізнес-процесів; Крок 2. Формування моделей бізнес-процесів; Крок 3. Інтеграція системи оптимізації бізнес-процесів; Крок 4. Впровадження розробленої моделі оптимізації бізнес-процесів; Крок 5. Моніторинг і коригування. На основі визначених кроків було розроблено приклад структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон». Ця модель сформована на основі визначених функцій і умов. Також було візуалізовано ключові аспекти удосконалення на основі запровадження структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон». Наведений рисунок ілюструє вектори вдосконалення, що мають бути враховані під час розробки структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон». Він містить такі ключові напрями вдосконалення: покращення прогнозування; забезпечення якості даних; зниження інформаційного перевантаження; покращення комунікації. У контексті дослідження структурної моделі оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон» ці вектори вдосконалення формують основу для підвищення ефективності роботи підприємства. На основі визначених аспектів і аналізу діяльності КП «ПВК Геркон», було розроблено рекомендації для вдосконалення структурної моделі системи оптимізації бізнес-процесів. Також, було сформовано комплексний механізм оптимізації бізнес-процесів. Визначені основні принципи побудови комплексного механізму оптимізації бізнес-процесів КП «ПВК Геркон»:

системність; гнучкість та адаптивність; автоматизація та цифровізація; орієнтація на клієнта; ефективність ресурсного забезпечення; контроль і вимірюваність; інноваційність; комунікація та взаємодія; прозорість та відкритість процесів; орієнтація на сталий розвиток. Розроблена схема механізму демонструє ключові елементи механізму оптимізації бізнес-процесів, які можуть бути адаптовані для потреб КП «ПВК Геркон». Механізм передбачає багатовекторний підхід, спрямований на зниження витрат, стимулювання доходів, оптимізацію грошових потоків, управління дебіторською заборгованістю та реструктуризацію кредиторської заборгованості. Основні складові механізму: зниження витрат; стимулювання доходів; оптимізація грошових потоків; управління дебіторською заборгованістю; реструктуризація кредиторської заборгованості. Також було запропоновано використання експрес-методу оптимізації бізнес-процесів. Основною перевагою цього методу є його здатність досягати результатів у короткі терміни, зазвичай до трьох місяців, що дозволяє компанії швидко адаптуватися до нових умов і покращити фінансові показники. Метод базується на принципах чіткого планування, стратегічного аналізу та оперативного впровадження змін. Він дозволяє компаніям, таким як КП «ПВК Геркон», зменшити витрати, скоротити виробничий цикл, мінімізувати ризики управлінських помилок та стабілізувати свою діяльність. Застосування цього підходу забезпечує не лише швидке вирішення нагальних проблем, але й створює основу для довгострокового розвитку підприємства. Оптимізовані процеси, контроль за активами та ефективна організація роботи команди формують умови для досягнення стійкої конкурентоспроможності, підвищення продуктивності й адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Отже, експрес-метод оптимізації бізнес-процесів є дієвим засобом для підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах обмежених ресурсів і часу, надаючи йому можливість стабілізувати роботу та закласти фундамент для подальшого зростання.

Відтак, в роботі визначено і доведено, що оптимізація бізнес-процесів є невід’ємною частиною ефективного управління сучасним підприємством. На прикладі КП «ПВК Геркон» було продемонстровано, як системний підхід до управління процесами сприяє підвищенню ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Розроблені моделі, механізми та рекомендації створюють основу для сталого розвитку підприємства, навіть в умовах нестабільного ринкового середовища.

Список використаної літератури

1. Ареф'єва О.В. Бізнес–процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентноспроможність: монографія. Європейський ун–т. К. : Вид. Європейського ун–ту, 2009. 96 с.
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес–процесів у сучасному менеджменті : монографія. Донецький держ. ун–т економіки і торгівлі ім. М. Туган–Барановського. Донецьк: Вид. ДонДУЕТ, 2005. 196 с.
3. Волосатова М. Поняття категорії «бізнес–процес» та характерні риси його змісту. URL: content/uploads/2018/12/45.pdf
4. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
5. Дем'янчук М.А. Застосування нейронних мереж у діяльності та розвитку діджиталізованого підприємства при досягненні збалансованого розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 11–17. DOI: 10.32702/2306–6814.2020.4.11182
6. Демченко Б.А., Кудрицька Ж.В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 23. С. 71–74. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/23_2017/15.pdf
7. Дребот О., Білотіл В., Олійник Г. Збалансований розвиток сільських територій України: Соціальні, економічні та екологічні аспекти. *Міжнародний Журнал інноваційних технологій в економіці*. 2022. №4. URL: https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30122022/7883 (40)
8. Кащєна Н.Б. Формування інноваційної стратегії управління економічною активністю підприємства торгівлі. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 11-2. С. 37–43.
9. Корзаченко О. Оптимізація бізнес-процесів українських підприємств: проблеми та перспективи. *Вісник ХДУ Серія Економічні науки*. 2019. №3. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/553/548>

10. Командровська В.Є Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Open Journal Systems*. 2011. № 30. URL: <https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/325>
11. Лісовська Л.С., Роїк О.Р., Михайлишин В.В. Оцінка ефективності системи управління бізнес-процесами на основі рефлексивного підходу: теоретико-методологічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-107>
12. Міхеєнко К. Вплив оптимізації бізнес процесів на капіталізацію підприємств. URL: http://www.confcontact.com/2012_09_21/4_miheenko.htm
13. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishhoi-yak/>
14. Остапчук Т.П., Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Кушніренко О.М. Управління формуванням бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. Житомир: Рута, 2020. 268 с.
15. Піксайкіна О.В., Ходенева Е.А. Економіко-математична модель оптимізації управління бізнеспроцесами виробничого підприємства. *Вісник Гуманітарного університету*. 2017. № 1 (16). С. 14-19.
16. Роїк О.Р. Формування системи управління бізнес-процесами в Україні на основі рефлексивного підходу: ідентифікація чинників економічної безпеки. *Приазовський економічний вісник*. 2024. № 3 (39). URL: <http://www.pev.kpu.zp.ua/vypusk-3-39>
17. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76–79.
18. Сідоренко М. Типи бізнес–процесів та як обрати потрібний. URL: <https://helpdesk.bitrix24.ua/open/5888493/>
19. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського*. 2016. Випуск 3 (98), Частина 1, 2016. С. 113-122.

20. Управління бізнес-процесами (Business Process Management)!
URL: <https://biznesua.com.ua/upravlinnya-biznes-protsesami-business-processmanagement/>
21. Чорна Л.О., Гончар О.І. Моделювання бізнес-процесів для удосконалення системи управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 2. Т. 1. С. 14–18.
22. Шемаєва Л.Г. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 240с.
23. Шеховцова І.А. Сутність та властивості бізнес-процесів на підприємстві ЗЕД URL: <http://www.spilnota.net.ua/us/article/id-1265/>
24. Що таке бізнес-процеси в підприємницькій діяльності? URL: <https://online.novaposhta.education/blog/scho-take-biznes-protsesi-vpidpriyemnitskij-diynalnosti#1283>
25. Що таке бізнес-процеси? URL: <https://manageable.com.ua/shho-takebiznes-protsesy/>
26. Bantash A., Koval V., Bashynska M. & Kozlovitseva V. Balanced Territorial Economic Development in the Conditions of Providing Stability of Human Resources Management. *Economics. Ecology. Socium*. 2020. Vol 4, No 3, pp. 58–66. DOI: https://doi.org/10.31520/2616-7107/2020.4.3-6_180_37
27. Biryukova V.V. Production System Management Based on a Balanced Development Model. *International science and technology conference «FarEastCon-2019»*. 2020. Volume 753, Chapter 5. DOI: 10.1088/1757-899X/753/6/062014
28. Figl K., & Laue R. Cognitive Complexity in Business Process Modeling, 2011. pp. 52–466. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-642-216404_34
29. Karpinska A.V. Methodology ensuring balanced development industrial enterprises on the principles of complementarity. *Economic Innovations*. 2020. Vol. 22(4(77)). pp. 83–91. DOI:10.31520/ei.2020.22.4(77).8391

30. Porter M.E. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. NY: Free Press, 1985. 540 p.
31. Stadnyk, V., Pchelianska, G., Holovchuk, Y., & Dybchuk, L. The concept of marketing of balanced development and features of its implementation in the food market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. Vol. 6(3), pp. 80–95. DOI:10.51599/are.2020.06.03.05

ДОДАТКИ

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство **Колективне підприємство "ПВК Геркон"** Дата (рік, місяць, число) **2022 01 01**
 Територія **КІРОВОГРАДСЬКА** за ЄДРПОУ **20635769**
 Організаційно-правова форма господарювання Інші організаційно-правові форми за КАТОТТГ **1**
 Вид економічної діяльності Інші будівельно-монтажні роботи за КОПФГ **995**
 Середня кількість працівників, осіб **50** за КВЕД **43.29**
 Одиниця виміру: **тис. грн. з одним десятковим знаком**
 Адреса, телефон **вулиця Лісопаркова, буд. 29, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25005** **331923**

Код		
2022	01	01
20635769		
1A35640210010019355		
995		
43.29		

І. Баланс на **31 грудня 2021** р.

Актив	Форма № І-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	830,4	490,2
первісна вартість	1011	1 694,0	1 576,3
знос	1012	(863,6)	(1 086,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	830,4	490,2
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	854,1	1 048,7
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 102,8	1 567,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	106,2	167,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 262,7	2 485,7
Витрати майбутніх періодів	1170	15,7	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	3 341,5	5 269,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	4 171,9	5 759,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,8	0,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 918,7	4 147,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	2 919,5	4 148,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	148,3	5,4
розрахунками з бюджетом	1620	588,3	944,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	515,8	662,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1 252,4	1 611,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	4 171,9	5 759,7

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2021 _____ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 806,7	12 770,0
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	17 806,7	12 770,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(14 918,9)	(12 029,7)
Інші операційні витрати	2180	(1 659,3)	(1 312,4)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(16 578,2)	(13 342,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 228,5	(572,1)
Податок на прибуток	2300	(221,1)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 007,4	(572,1)

Керівник

(підпис)

Слинченко Олег Сергійович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Поліщук Наталя Петрівна

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

• Отримано: 21.01.2022 13:49
• Одержувач: 20635769

Квитанція №2

Підприємство: 20635769 Колективне підприємство "ПВК Геркон"

Звіт: 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва

За період: Рік, 2021 р.

Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України 21.01.2022 у 13:15:44

Ресстраційний номер звіту: 9004059337

(350040020635769S011001310000325122021.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

\\Показати документ

• Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"
Печатка 37507880 Державна служба статистики України
• Ім'я файла: 350040020635769S011001310000325122021.XML
• Спосіб прийому: З використанням прямого з'єднання

- 21.01.2022 13:20
20635769

Підприємство: 20635769 КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПВК ГЕРКОН"
Документ: S0110013 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва
Файл: 350040020635769S011001310000325122021.XML

Документ доставлено до центрального рівня Державної податкової служби України 21.01.2022 в 13:11:57

Через лівий час подбайте про прийом квитанції №2 щодо результатів перевірки та прийняття/неприйняття Вашого електронного документу.

ДПС повідомляє про функціонування «Єдиного Вікна подання електронної звітності», скористатись яким можна за адресою: <https://www.tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/priymannya-ta-obrobka-elektronnih-dokumentiv-its-edine-vikno/>

Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"
350040020635769S011001310000325122021.XML
З використанням прямого з'єднання

- Підписи:
- Ім'я файла:
- Спосіб прийому:

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Колективне підприємство "ПВК Геркон"

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Інші будівельно-монтажні роботи

Вид економічної діяльності Інші будівельно-монтажні роботи

Середня кількість працівників, осіб 49

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Лісопаркова, буд. 29, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25005

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТГГ 1

за КОПФГ

за КВЕД

Коди		
2023	01	01
20635769		
UA35040210010019355		
995		
43.29		

331923

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	490,2	232,2
первісна вартість	1011	1 576,3	1 459,6
знос	1012	(1 086,1)	(1 227,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	490,2	232,2
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 048,7	2 295,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 567,4	2 027,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	167,7	270,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 485,7	1 904,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	5 269,5	6 498,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	5 759,7	6 730,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,8	0,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 147,2	5 452,6
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 148,0	5 453,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	5,4	125,2
розрахунками з бюджетом	1620	944,1	660,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	662,2	491,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1 611,7	1 276,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	5 759,7	6 730,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 506,1	17 806,7
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	14 506,1	17 806,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(10 924,9)	(14 918,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 275,8)	(1 659,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(13 200,7)	(16 578,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 305,4	1 228,5
Податок на прибуток	2300	(235,0)	(221,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 070,4	1 007,4

Керівник

Головний бухгалтер

Слищенко Андрій Олегович
(ініціали, прізвище)

Поліщук Наталія Петрівна
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

• Отримано: 20.01.2023 13:58
• Одержувач: 20635769

Квитанція №2

Підприємство: 20635769 Колективне підприємство "ПВК Геркон"

Звіт: 1-м, 2-м. Фінансова звітність малого підприємства

За період: Рік, 2022 р.

Звіт доставлено до Центру обробки електронних звітів Держстату України 20.01.2023 у 13:20:58

Реєстраційний номер звіту: 9003022214

(350040020635769S011001310000375122022.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Центр обробки електронних звітів Держстату України

Показати документ

• Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"
Печатка 37507880 Державна служба статистики України
• Ім'я файла: 350040020635769S011001310000375122022.XML
• Спосіб прийому: З використанням прямого з'єднання

• Отримано: 20.01.2023 13:58
• Одержувач: 20635769

Квитанція №1
Підприємство: 20635769 КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПВК ГЕРКОН"
Документ: S0110013 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва
Файл: 350040020635769S011001310000375122022.XML

За період: Рік, 2022 р.
Документ доставлено до центрального рівня Державної податкової служби України 20.01.2023 в 13:21:00

Підписи документа:- перший - печатка, 20635769 Колективне підприємство "ПВК Геркон", сертифікат № 010000000000000000000000000000007ae3b45, видавець UA-36865753-2101 КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"
- другий - директор, 2935708435 Слинченко Андрій Олегович, сертифікат № 010000000000000000000000000000007960170, видавець UA-36865753-2101 КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"

ДОКУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕНО НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ РІВНІ.
Через певний час подбайте про прийом квитанції №2 щодо результатів перевірки та прийняття/неприйняття Вашого електронного документа.

Відправник: Автоматизована система "Єдине вікно подання електронних документів" ДПС України, версія 2.3.8.58

Ексклюзивні матеріали, інфографіки, сервіси, анонси та роз'яснення на telegram-каналі ДПС https://t.me/tax_gov_ua

ДПС повідомляє про функціонування «Єдиного Вікна подання електронної звітності», скористатись яким можна за адресою: <https://www.tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/priymannya-ta-obrobka-elektronnih-dokumentiv-its-edine-vikno/>

Показати документ

• Підписи: Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"
• Ім'я файла: 350040020635769S011001310000375122022.XML
• Спосіб прийому: З використанням прямого з'єднання

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство

Колективне підприємство "ПВК Теркон"

Територія КІРОВОГРАДСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Інші організаційно-правові форми

Вид економічної діяльності Інші будівельно-монтажні роботи

Середня кількість працівників, осіб 48

Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком

Адреса, телефон вулиця Лісопаркова, буд. 29, м. КІРОВОГРАД, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25005

Дата(рік,місяць,число)

за ЄДРПОУ

за КАТОТТГ

за КОПФГ

за КВЕД

Код		
2024	01	01
20635769		
UA35040210010019355		
995		
43.29		

331923

І.Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	232.2	146.6
первісна вартість	1011	1 459.6	1 436.4
знос	1012	(1 227.4)	(1 289.8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	232.2	146.6
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 295.8	2 229.1
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 027.1	1 364.0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	270.7	530.2
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 904.5	3 527.2
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	6 498.1	7 650.5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	6 730.3	7 797.1

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	0,8	0,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 452,6	6 521,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	5 453,4	6 521,8
II. Довгострокові зобов'язання, підкове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	125,2	6,5
розрахунками з бюджетом	1620	660,5	707,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	491,2	561,1
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1 276,9	1 275,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	6 730,3	7 797,1

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Форма № 2-м

Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 981,5	14 506,1
Інші операційні доходи	2120	119,4	-
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	18 100,9	14 506,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(13 927,7)	(10 924,9)
Інші операційні витрати	2180	(2 583,8)	(2 275,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(16 511,5)	(13 200,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 589,4	1 305,4
Податок на прибуток	2300	(521,0)	(235,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 068,4	1 070,4

Керівник

(підпис)

Слищенко Андрій Олегович

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

Поліщук Наталія Петрівна

(ініціали, прізвище)

Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

- Отримано:
- Одержувач:

19.01.2024 14:02
20635769

Квитанція №2

Підприємство: 20635769 Колективне підприємство "ПБК Геркон"

Звіт: 1-м, 2-м, Фінансова звітність малого підприємства

За період: Рік, 2023 р.

Звіт доставлено до Системи електронного звітування органів державної статистики України 19.01.2024 у 13:48.42

Реєстраційний номер звіту: 9002986234

(350040020635769S011001310000453122023.XML)

Звіт відповідає формату, визначеному Держстатом України.

Кваліфіковані електронні підписи перевірено.

Звіт прийнято для подальшої обробки. У випадку виявлення помилок при здійсненні обробки даних звіту в органах державної статистики та(або) необхідності надання уточнень Вам буде повідомлено додатково.

Відправник: Система електронного звітування органів державної статистики України

Показати документ

- Підписи:
- Ім'я файла:
- Спосіб прийому:

Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"

"Шлюз захисту" 37507880 Шлюз Держстат

350040020635769S011001310000453122023.XML

З використанням прямого з'єднання

- Отримано:
- Одержувач:

19.01.2024 14:02
20635769

Квитанція №1

Підприємство: 20635769 КОЛЕКТИВНЕ ПІДПРИЄМСТВО "ПВК ГЕРКОН"

Документ: S0110013 1-м, 2-м. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва

Файл: 350040020635769S011001310000453122023.XML

За період: Рік, 2023 р.

Документ доставлено до центрального рівня Державної податкової служби України 19.01.2024 в 13:43:59

Підписи документа:- перший - печатка, 20635769 Колективне підприємство "ПВК Геркон", сертифікат №

0100000000000000000000000000007c18015, видавець

UA-36865753-2101 КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"

- другой - директор, 2935708435 Слинченко Андрій Олегович,

сертифікат № 01000000000000000000000000000007с18019, видавець

UA-36865753-2101 КНЕДП ТОВ "Центр сертифікації ключів "Україна"

ДОКУМЕНТ ЗБЕРЕЖЕНО НА ЦЕНТРАЛЬНОМУ РІВНІ.

Через певний час подбайте про прийом квитанції №2 щодо результатів перевірки та прийняття/неприйняття Вашого електронного документу.

Відправник: Автоматизована система "Єдине вікно подання електронних документів" ДПС України, версія 2.3.8.93

Ексклюзивні матеріали, інфографіки, сервіси, анонси та роз'яснення на telegram-каналі ДПС https://t.me/tax_gov_ua

ДПС повідомляє про функціонування «Єдиного Вікна подання електронної звітності», скористатись яким можна за адресою:

<https://www.tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/priymannya-la-obrobka-elektronnih-dokumentiv-its-edine-vikno/>

Показати документ

Печатка 43005393 Державна податкова служба України. "ОТРИМАНО"

350040020635769S011001310000453122023.XML

З використанням прямого з'єднання

- Підписи:
- Ім'я файла:
- Спосіб прийому: