

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

САВАСЬКО ВЛАДИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ

Допускається до захисту:  
завідувач кафедри  
підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки  
канд.екон.наук, доцент  
\_\_\_\_\_ Олександр ТРЕГУБОВ  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**ПОБУДОВА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-  
ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ  
(НА ПРИКЛАДІ ДП «ДГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»)**

Спеціальність 051 Економіка  
ОП «Економіка підприємства»

**Кваліфікаційна (магістерська) робота**

Керівник:  
О.С. Трегубов, доцент  
кафедри підприємництва, корпоративної  
та просторової економіки,  
канд.екон.наук, доцент

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Оцінка:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
/

(бали/за шкалою ЄКТС/за  
національною шкалою)

Голова ЕК: \_\_\_\_\_

(підпис)

Вінниця 2022

## АНОТАЦІЯ

**Савасько В.О.** Побудова та впровадження ефективних бізнес-процесів на підприємстві (на прикладі ДП «ДГ «Подільське»). Спеціальність 051 Економіка. Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2022.

Об'єктом дослідження виступають бізнес-процеси підприємства державного сектору економіки ДП «ДГ «Подільське».

Метою даної кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей побудови та ефективності впровадження бізнес-процесів на підприємствах державного сектору економіки, а також визначення подальших умов розвитку досліджуваних підприємств з урахуванням умов сьогодення.

В процесі виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи були застосовані наступні методи дослідження, зокрема: системного аналізу, індукції й дедукції, аналізування та синтезу, абстрагування, прогнозування, експертизи та ін.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено теоретичне дослідження основних бізнес-процесів, що мають місце в діяльності підприємства державного сектору економіки; подано практичні аспекти реалізації бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське»; запропоновано шляхи підвищення ефективності бізнес-процесів на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: бізнес-процес, операційна діяльність, збутова політика, логістична діяльність, реінжиніринг, інвестиційний проект.

Табл. 20. Рис. 23. Бібліограф.: 84 найм.

## SUMMARY

**Savasko V.O.** Construction and implementation of effective business processes at the enterprise (on the example of SE «DG» Podilske»). Specialty 051 Economics. Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2022.

The object of the study is a domestic enterprise of the state sector of the economy of SE «DG» Podilske».

The purpose of this qualification work is to study the features of construction and efficiency of business processes in public sector enterprises, as well as to determine the further conditions of development of the studied enterprises, taking into account today's conditions.

In the process of performing the qualification (master's) work, the following research methods were used, in particular: system analysis, induction and deduction, analysis and synthesis, abstraction, forecasting, examination, etc.

In the qualification (master's) work the theoretical research of the basic business processes which take place in activity of the enterprise of public sector of economy is carried out; practical aspects of business process implementation at the enterprise of SE «Podilske» are presented; the ways of increase of efficiency of business processes at the investigated enterprise are offered.

Key words: business process, operational activity, sales policy, logistic activity, reengineering, investment project.

Table 20. Fig. 23. Bibliography.: 84 names.

## ЗМІСТ

4

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1 Економічна сутність та ключові характеристики бізнес-процесів на підприємстві.....	9
1.2 Різновиди та класифікаційні ознаки основних бізнес-процесів на підприємстві.....	14
1.3 Особливості управління та основні напрями покращення бізнес- процесів на підприємствах державного сектору економіки	20
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ДП «ДГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»).....	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства .....	30
2.2. Особливості реалізації бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське».....	39
2.3. Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів на підприємстві.....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС- ПРОЦЕСІВ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ДГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»).....	60
3.1. Моделювання реалізації інвестиційного проекту оновлення виробничих потужностей – напрям покращення операційних бізнес- процесів підприємства.....	60
3.2. Реалізація проекту Інтернет-магазину – напрямок вдосконалення збутової політики підприємства .....	69
3.3. Розробка блок-схеми управління логістичними бізнес- процесами на основі інноваційного підходу .....	77
3.4 Вплив заходів на фінансові показники діяльності державного підприємства.....	84
ВИСНОВКИ.....	89
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ. ....	94
ДОДАТКИ.....	103

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлюється тим, що глибока та тривала соціально-економічна криза, яка спостерігається в Україні протягом останніх років, зумовила цілий комплекс проблем у розвитку вітчизняних підприємств державного сектору економіки. Фінансова нестабільність, інфляційні процеси, девальвація національної грошової одиниці та розбалансування системи міжгалузевих зв'язків у результаті втрати контролю над частиною виробничого потенціалу у зоні військових дій суттєво дестабілізували їх діяльність, критично обмеживши ресурсні можливості, а отже, і конкурентоспроможний потенціал. Значна невизначеність та турбулентність зовнішнього середовища як результат поєднання комплексу внутрішніх та зовнішніх дестабілізуючих факторів на фоні часто нераціональної поведінки держави як суб'єкта економічної політики фактично унеможливили стратегічне планування діяльності підприємств. Донедавна успішні державні підприємства, які динамічно розвивалися, вимушені були перейти в режим «вичікування», згорнувши стратегічно важливі інвестиційні проекти. Визначальною стратегією більшості з них стала стратегія пасивної поведінки, яка не просто уповільнює динаміку відтворювальних процесів, але й обмежує потенціал стратегічної конкурентоспроможності.

Таким чином, усе більшої актуальності набувають питання пошуку підходів до ефективного управління підприємствами державного сектору економіки, їх реструктуризації та оздоровлення, які, незважаючи на несприятливий характер середовища діяльності, все ж повинні визначати пріоритети та формувати політику їх реалізації. Обґрунтування подібних підходів неможливе без упровадження антикризових моделей управління, переосмислення концепції розвитку та потребує критичної оцінки системи управлінських технологій із погляду їх антикризової спрямованості, однією з яких є відлагодження та раціональне управління бізнес-процесами

підприємства. Орієнтування підприємства на раціональні та ефективні бізнес-процеси продиктована вимогами часу та сучасними змінами в середовищі його функціонування. Відповідно актуалізується не тільки налагодження бізнес-процесів підприємства як одного з напрямків роботи з внутрішнім середовищем, але і приведення їх у відповідність до швидко змінюючих умов зовнішнього середовища. В даному контексті, проблематика формування та реалізації механізмів ефективного управління бізнес-процесами на вітчизняних підприємствах державного сектору економіки та досягнення вагомих результатів їх діяльності є досить актуальною і потребує ретельного дослідження.

Проблематикою даного наукового дослідження займалися вітчизняні та зарубіжні науковці, серед них слід виділити праці наступних науковців: вітчизняних - Ареф'єва О. В., Луцька Т. В., Бай С.І., Біловодська О. А., Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І., Дубініна В. В., Зеркалов Д. В., Луц Т. Є., Качинська Н. Ф., Ільчук О. С., Чикунова-Васильєва Н. П., Ільченко Н.Б., Ісаєв Р.А., Ковальчук І. В., Косарева Т. В., Коцко Т.А., Шеховцова І.А., Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Мартинюк Н. Ю., Ольшанський О. В., Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В.; зарубіжних - Андерсен Б., Беккер Й., Хаммер М., Чампи Дж., Харрінгтон Дж., Есселінг К., Шеер А. та ін.

**Метою даної кваліфікаційної роботи** є дослідження особливостей побудови та ефективності впровадження бізнес-процесів на підприємствах державного сектору економіки, а також визначення подальших умов розвитку досліджуваних підприємств з урахуванням умов сьогодення.

**Об'єктом дослідження** виступають бізнес-процеси підприємство державного сектору економіки ДП «ДГ «Подільське», яке спеціалізується на виробництві зернових культур та оптовій торгівлі зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

**Предметом дослідження** є взаємозв'язки та взаємодія в процесі побудови та впровадження ефективних бізнес-процесів на підприємстві державного сектору.

Виходячи із актуальності теми та мети дослідження завданнями даної кваліфікаційної роботи є **вивчення наступних питань:**

- визначення економічної сутності та ключових характеристик бізнес-процесів на підприємстві;
- розгляд різновидів та класифікаційних ознак основних бізнес-процесів на підприємстві;
- дослідження особливостей управління та основні напрями покращення бізнес-процесів на підприємствах державного сектору економіки;
- організаційно-економічна характеристика підприємства ДП «ДГ «Подільське»;
- розгляд особливостей реалізації бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське»;
- оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів на підприємстві;
- моделювання реалізації інвестиційного проекту оновлення виробничих потужностей – напрям покращення операційних бізнес-процесів підприємства;
- реалізація проекту Інтернет-магазину – напрямок вдосконалення збутової політики підприємства;
- розробка блок-схеми управління логістичними бізнес-процесами на основі інноваційного підходу;
- аналізування вплив заходів на фінансові показники діяльності державного підприємства ДП «ДГ «Подільське».

В процесі виконання кваліфікаційної (магістерської) роботи були застосовані наступні **методи дослідження**, зокрема: системного аналізу, індукції й дедукції, аналізування та синтезу, абстрагування, прогнозування, експертизи та ін.

**Практичне значення** основних результатів дослідження полягає у тому,

що основні аспекти реалізації та удосконалення бізнес-процесів підприємств державного сектору вітчизняної економіки можуть бути використані менеджерами, економістами та логістами в практичній діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське».

**Інформаційною базою дослідження** стали науково-практична література, періодичні джерела, Інтернет-ресурси, статистичні дані Державної служби статистики України, а також фінансова та інша статистична звітність вітчизняного державного підприємства ДП «ДГ «Подільське».

**Наукова новизна** результатів дослідження полягає у розробці заходів удосконалення основних бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське», а саме в роботі запропонованого ряд заходів покращення виробничих потужностей за рахунок введення додаткових виробничих потужностей, удосконалення системи збуту за рахунок створення Інтернет-магазину, а також вдосконалення логістичних бізнес-процесів за рахунок реінжинірингу логістичної системи підприємства.

**Структура кваліфікаційної (магістерської) роботи.** Кваліфікаційна (магістерська) робота розміщена на 102 сторінках машинописного тексту, в роботі є вступ, три розділи основної частини, загальні висновки, список використаних джерел, який налічує 84 джерел. Для наочного відображення основних результатів дослідження в роботі представлено 20 таблиць і 23 рисунки та 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Економічна сутність та ключові характеристики бізнес-процесів на підприємстві

Підприємство державної форми власності, як суб'єкт господарювання, представляє собою загальну систему, усередині якої реалізується значна кількість взаємозв'язаних та взаємодоповнюючих процесів, котрі своїми особливостями визначають стан та характерні риси всієї організаційної системи в цілому. При цьому зазначені стани, в яких перебуває підприємство, обумовлені визначеними діями, які характеризують процеси. У свою чергу зазначені стани визначають подальші дії, котрі знаходять своє відображення в логічно послідовному ланцюзі означеного процесу. Задіяні в процесі різновиди ресурсів (фінансові, кадрові, інвестиційні) перетворюються іншу форму.

Процеси, котрі реалізуються безпосередньо на підприємстві відображають послідовні функціональні ланцюги, що взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного та від котрих залежить стан усього господарства та корпоративної системи. Кожна із систем має свої особливості, котрі притаманні лише їй, свою реакцію на процеси управління, свою здатність реагування на різного роду події, свої форми та механізми можливого відхилення від програми [30, с.113]. Зазначене передбачає необхідність використання процесних підходів в управлінні операційною системою, зокрема ситуаційний, функціонально-орієнтований та системні підходи тощо.

Процесний управлінський підхід системою набуває значної популярності в системі менеджменту підприємства державного сектору. Значною його перевагою є безпосередня орієнтація на замовника, його потреби у визначеній продукції або послугах, котрі створюються та генеруються підприємством. Процесний підхід в управлінні визначає розгляд усієї діяльності підприємства, як системи

взаємодіючих та взаємодоповнюючих процесів, котрі реалізуються в середині організаційної структури підприємства державного сектору і визначають мету та завдання її існування. Реалізація процесного підходу в здійсненні управління підприємством передбачає більш глибоке розуміння сутності та дефініції бізнес-процесів підприємств різної форми власності.

Поєднання визначень дефініцій «бізнес» та «процес» реалізує первинне визначення сутності категорії «бізнес-процес», тобто сукупності послідовних дій підприємницького, комерційного, економічного та біржового характеру, котрі акцентовані на отримання комерційного ефекту у вигляді прибутку, зростання вартості підприємства, досягнення синергетичного ефекту. Прикладами організованих бізнес-процесів можуть бути реалізація продукції та постачання, логістична діяльність, виробництво продукції, зовнішньоекономічна діяльність та стратегія, реалізації рекламних кампаній та ін. Як приклад, відомим є лозунг капіталізованих нафтових компаній «від родовища до заправки» - це сукупність бізнес-процесів, що формуються та забезпечують технологічний цикл діяльності підприємства. Досліджуючи сутність та особливості поняття «бізнес-процеси» представимо підходи відомих вітчизняних та зарубіжних науковців, котрі пропонують визначення даної категорії. Зокрема, М. Хаммером та Дж. Чампі представлено визначення бізнес-процесів, як сукупності різновидів діяльності, в рамках яких «на вході» використовуються один або значна кількість різновидів ресурсів, в результаті яких на «виході» формується продукт, який цінний для кінцевого споживача [58, с.22].

Сутність даного визначення представляє використання функціонального підходу у відповідності до якого бізнес-процеси виступають свого роду підлагодженим механізмом, який перетворює входні ресурси підприємства у конкретні результати його діяльності на виході. Поряд із цим, зазначені автори не визначають взаємопов'язаність та систематизованість даних процесів, як їх визначальну характеристику. Хоча рівень ефективності «вихідних» результатів знаходиться у прямій залежності від міри досягнення ефекту взаємодії та

взаємозалежності бізнес-процесів на підприємстві.

Інший відомий науковець Б.Андерсен вважає, що сутність бізнес-процесу представляється в послідовності взаємопов'язаних дій, котрі перетворюють вхід в результати діяльності підприємства або вихід [1, с. 74]. Зазначене розуміння бізнес-процесу базується на формальному виокремленні ключових складових даного процесу, що визначають такі поняття, як «процес», «вхід», «управління», «постачання процесу», «клієнт процесу», «вихід».

Вітчизняні науковці Л.І.Чорнобай та І.О. Дума вважають, що сам бізнес-процес повинен бути чітко структурований та систематизований, послідовний у виконанні логічно взаємозалежних та послідовних завдань із використання певного набору ресурсів, котрі забезпечують виробничо-господарську діяльність підприємства, із метою створення продукції, котра має вагомі споживчі цінності корисні для клієнта [60, с. 172]. Значним є внесок всесвітньо відомого науковця М.Портера в аспекті визначення меж та ключових характеристик бізнес-процесів. У відповідності до його підходу, межі бізнес-процесів – це ті бізнес-процедури, за результатами котрих формується додана вартість та витрачаються «організаційні ресурси». Відповідно, кожне підприємство, в тому числі і державної форми власності є унікальним за складом та структурою бізнес-процесів у ньому. При цьому специфіка його діяльності та всі організаційні чинники зміщують межі поділу бізнес-процесів підприємства у кожному конкретному випадку. Іншим важливим наслідком наукової праці даного науковця є обґрунтування неможливості виділити на практиці стандартні бізнес-процеси, що мають місце на кожному підприємстві, оскільки воно неповторне за своїм складом ресурсів, структурою організації, результатами діяльності, сформованими цінностями та умовами конкуренції [67].

Науковець Демінг В.Е. ви значаючи бізнес-процеси характеризує їх як різновиди дій у функціонуванні організації [66]. Незважаючи на значний внесок даного науковця в теорію бізнес-процесів та методичні основи дотримання якості, зазначене визначення є досить загальним, а в ряді випадків і помилковим.

Оскільки, не кожна дія на підприємстві чи організації виступає бізнес-процесом.

Сучасні науковці, в тому числі Абдікеев М.М. та ін. привертають увагу до існування двох підходів, котрі визначають зміст поняття «бізнес-процесу», що ґрунтуються на різнобічному розумінні процесного підходу в управлінні підприємством. Перший підхід передбачає системний розгляд діяльності підприємства, як сукупності різноманітних процесів, розробки системи управління із використання принципів якості ISO серії 9000:2000. Інший підхід базується на визначенні підприємством «наскрізних» процесів, їх описі та подальшій реорганізації [3, с. 213].

Підсумовуючи визначення поняття, слід відмітити, що бізнес-процеси – це сукупність різновидів діяльності підприємства (організація), у рамках яких «на вході» використовується декілька видів ресурсів, в результаті використання яких на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для кінцевого споживача. Узагальнюючи представлені дефініції та підходи до визначення сутності і змісту бізнес-процесів, а також орієнтуючись на цілі наукового дослідження, нами представлено її ключові характеристики (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Ключові характеристики сутності «бізнес-процесів»  
[18, с.188]

№ з/п	Ключова характеристика бізнес-процесів	Опис
1	2	3
1	Бізнес-процеси формують додану вартість (споживчу цінність)	Кінцевою метою виконання бізнес-процесів організації є формування доданої вартості (споживчої цінності) вихідної продукції.
2	Взаємозалежність і взаємопов'язаність всіх бізнес-процесів на підприємстві	Досягнення визначених цілей організації є неможливим без функціонування всіх існуючих бізнес-процесів (дій/заходів/операцій/процедур). Відсутність одного бізнес-процесу чи його неефективність неминуче впливають як на ефективність інших, так і на результативність всієї організації.
3	Зосередження бізнес-процесів навколо однієї цілі (комплексної цілі)	При декомпозиції бізнес-процесів за певними критеріями розкривається їх функціональне призначення та роль у формуванні доданої вартості. Кожен бізнес-процес виконується у відповідності до визначеної цілі, досягнення якої в сукупності дає бажане та заплановане значення «виходу» бізнес-процесів.

## продовження таблиці 1.1

1	2	3
4	Вимірність результату кожного бізнес-процесу	Якщо кожен бізнес-процес має кінець та початок, то відповідно має бути система критеріїв та підходів до вираження результатів виконання бізнес-процесу у числовому вимірі. За інших умов дія не може вважатися бізнес-процесом.
5	Дискретність процесу (наявність початку, «входу» і закінчення, «виходу»)	Згідно визначення М.Портера кожен бізнес-процес має початок та кінець, які визначається затратами організаційних ресурсів («вхід») та «формуванням споживчої цінності» («вихід»). До організаційних ресурсів слід віднести матеріальні, людські, інтелектуальні, інформаційні, фінансові тощо
6	Існування мети здійснення бізнес-процесів	Метою здійснення бізнес-процесів є задоволення запитів внутрішніх користувачів/потреб ринку. «Виходи» одних бізнес-процесів є «входами» наступних, які використовують результати попередніх. Результатом «кінцевих» бізнес-процесів є товари/послуги, які володіють достатньою споживчою цінністю для задоволення потреб клієнтів та достатньою доданою вартістю для забезпечення прибуткової діяльності підприємства.
7	Безперервність бізнес-процесів	Бізнес-процесами чи їх елементами не можна вважати кожную дію, яку здійснюють менеджери чи працівники підприємства. Бізнес-процесами слід вважати тільки ті процеси, які є заздалегідь спроектованими і представляють собою систему бізнес-процедур (операцій, дій, заходів), яка періодично повторюється.
8	Використання ресурсів підприємства для виконання бізнес-процесів	Додана вартість (споживча цінність) не виникає і не зникає, а створюється як результат вмілого поєднання ресурсів у бізнес-процесах підприємства, результатом виконання яких вона і виступає.
9	Керованість бізнес-процесів	Використання організаційних ресурсів та виконання бізнес-процесів для створення доданої вартості з метою досягнення цілей підприємства потребує керівництва, що в практичному аспекті означає наявність менеджера, який має владу і повноваження змінювати конфігурацію процесу та затracувані на його виконання ресурси, а також відповідає за його результативність і ефективність.
10	Застосування гнучкої технології виконання бізнес-процесів	Якщо певний результат однозначно досягається за заздалегідь визначеним алгоритмом, процес його досягнення слід розглядати як бізнес-процедуру, а не бізнес-процес. Виконання комплексу бізнес-процесів організації має бути налаштованим на задоволення запитів клієнтів процесу та видозмінюватись відповідно до їх потреб.
11	Системність бізнес-процесів	Виконання бізнес-процесів на підприємстві неминуче пов'язано із досягненням ефекту синергії. Адже створення доданої вартості (споживчої цінності) взагалі неможливе при їх функціонуванні відокремлено один від одного (різних етапів ланцюга створення вартості, основних і допоміжних процесів тощо).
12	Зв'язок бізнес-процесів та бізнес-моделі підприємства	Рівень ефективності підприємства знаходиться у прямій залежності від ступеню інтеграції бізнес процесів та бізнес-моделі організації. Відсутність тісного зв'язку між виконуваними бізнес-процесами і бізнес-моделлю руйнує міст між доданою вартістю (результатом виробництва, маркетингу тощо) і її оцінкою зі сторони споживачів (споживчою цінністю).

На підставі дослідження дефініції та сутнісних характеристик «бізнес-процесів» на підприємстві необхідно відзначити відсутність одностайності у думках науковців. Під бізнес-процесів науковці розуміють потік робіт, сукупність різноманітних операцій, сукупність різновидів діяльності, групу взаємозалежних та взаємодоповнюючих завдань, структуровану послідовність дій та подій, послідовність функцій, впорядковану сукупність різноманітних сутностей (ресурсів, робочих об'єктів, організаційних одиниць), подій та функцій [1, с. 24]; поєднання різноманітних людей, обладнання та машин, сировини та ресурсів, методів та середовища, в якому здійснюється виробництво кінцевого продукту чи послуга. Дослідження літературних джерел дало можливість сформулювати основні положення представленої концепції виділення бізнес-процесів підприємства, а саме: -бізнес-процеси переважно виходять поза межі функціонального відділу, в ряді випадків за межі підприємства; вихід бізнес-процесу повинен становити вагомість для споживача; бізнес – процес визначає структуру бізнес-процесів підприємства та має ієрархічну будову. В цілому, бізнес-процес може бути простим або формуватися (складатися) із сукупності різноманітних та взаємопов'язаних бізнес-процесів.

## **1.2. Різновиди та класифікаційні ознаки основних бізнес-процесів на підприємстві**

Бізнес-процеси на підприємстві визначають та забезпечують реалізацію різновидів його діяльності та спрямовані безпосереднього на виготовлення конкурентоздатної продукції. В залежності від характеристик, властивостей, неоднорідності, котрі визначають їх умови, місце та час реалізації науковці пропонують їх поділити за різноманітними ознаками у групи. Зазначена система різноманітних бізнес-процесів називається класифікацією.

Ознаки класифікації бізнес-процесів різноманітні, оскільки відсутній єдиний типологічний критерій, котрий інтегрує вплив усіх чинників. Визначена класифікація відображає структуру об'єктів, упорядковує та систематизує

інформації, виступає методом їх пізнання, забезпечує визначення ключових понять, а також забезпечує виконання функції моделювання. Відповідно науковців, котрі вивчають діяльність підприємства, пропонують власні різноманітні погляди на класифікацію різновидів бізнес-процесів. Класифікація передбачає скомпонувати різні елементи, котрі подібні за визначає ознакою у групи. Від визначення та вибору конкретної класифікаційної ознаки бізнес-процесів залежатиме метод управління даними процесами. Відповідно, класифікаційна ознака – це «призми», користуючись якими слід бачити сукупність бізнес-процесів будь-якого підприємства, а відтак слід вибудовувати підходи до його управління. Спосіб класифікації різновидів бізнес-процесів в подальшому формує множинність складових підприємства, до яких слід застосовувати процесно структурований підхід в управлінні. Попередні дослідження засвідчують про існування різноманітних напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців, щодо відображення класифікації та різновидів «бізнес-процесів» підприємства [60, с.173].

У відповідності до класифікації зазначеної економічної категорії у різноманітних авторів існують різноманітні їх сутності. Зокрема, Хаммер М, Чампі Дж., Портер М., Харрінгтон Дж., Біннер Х. визначаючи класифікацію бізнес-процесів акцентують увагу на доданій вартості, Шеєр А. В., Дейвенпорт Т, Харрінгтон Дж. та Екселінг К. визначають взаємозалежність та взаємозв'язок бізнес-процесів підприємства, тобто формують розуміння підприємства як відлагодженої системи різноманітних процесів, котрі визначають споживчу цінність для кінцевого клієнта підприємства. У дослідженні авторів [60, с.174] відзначено дванадцять ключових характеристик бізнес-процесів, які представлено у трьох групах за цільовою спрямованістю. Консолідація характеристик бізнес-процесів у визначені групи дає можливість визначити управлінський підхід, котрим керувалися автори при формуванні визначення досліджуваної економічної категорії. Відповідно, зведену класифікацію основних бізнес-процесів на підприємстві представимо у додатку А.

На практиці підприємства здійснюють

оцінку своєї діяльності та визначають обсяг та кількість власних основних бізнес-процесів для їх систематизації. При цьому, групою організацій, що включала Міжнародний центр збору і аналізу бенчмаркінгової інформації в Х'юстоні і Європейський фонд управління якістю (EFQM), була здійснена спроба класифікації основних бізнес-процесів на підприємстві з більш загальних позицій. Відповідно появилася ієрархія основних бізнес-процесів, що складається із п'яти основних рівнів, а процеси визначаються трьома основними групами: «управління», «виробництво», «підтримка», котрі включають основні чинники виробництва на сучасному етапі.

Найбільш простий та ефективний прикладний підхід, щодо формування схеми бізнес-процесів представлений Портером М. і поданий на рисунку 1.1.

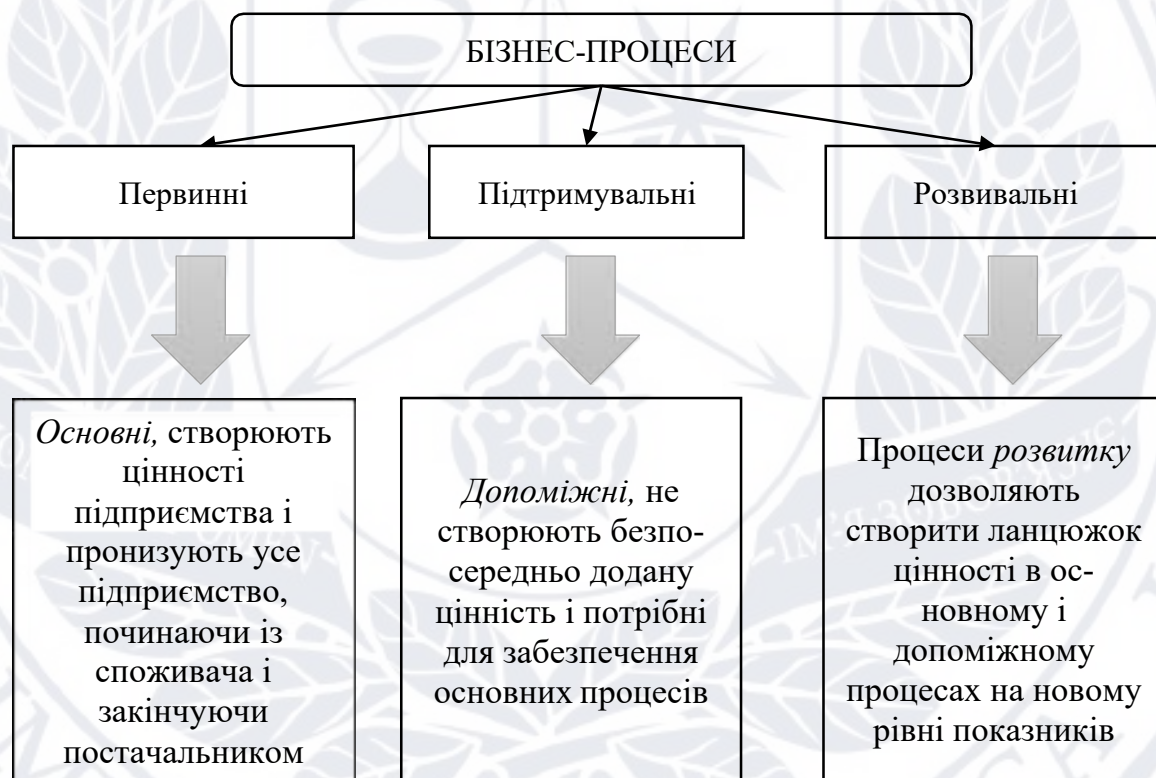


Рисунок 1.1 - Основні бізнес-процеси на підприємстві  
(відповідно до теорії Портера М. про ланцюжок цінностей) [37, с.191]

Відмінною від попередньої є класифікація бізнес-процесів, котрі мають розвиваючі характеристики та підтримують неперервний цикл виробництва та не включили процеси управління, концентрувавши свою увагу безпосередньо

на реалізації виробництва продукції. В даному контексті класифікацію основних бізнес-процесів підприємства за основними ознаками групування відображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Класифікація бізнес-процесів на підприємстві [19]

За ознакою результативності ключові бізнес-процеси поділяють на обслуговуючі, основні, розвитку та управління. Основними є бізнес-процеси, котрі орієнтовані на виробництво різновидів продукції або надання послуг, котрі представляють цінність для кінцевого клієнта та забезпечують отримання доходу чи чистого прибутку підприємства. Зазвичай ключових бізнес-процесів на підприємства є небагато. Забезпечуючі бізнес-процеси представляються як допоміжні процеси, котрі призначені для додаткового забезпечення основних бізнес-процесів, відповідно вони забезпечують необхідними ресурсами та

послугами основні бізнес-процеси на підприємстві. Управлінські бізнес-процеси визначаються, як процеси, котрі охоплюють весь комплекс різноманітних функцій менеджменту на рівні кожного із бізнес-процесів та бізнес-системи в цілому. Бізнес-процеси розвитку виступають бізнес-процесами вдосконалення, освоєння нових напрямів та технологій, а також інновацій в діяльності підприємства.

У відповідності до рівня деталізації вивчення виокремлюють бізнес-процеси детальні, елементарні, верхнього рівня. В даному контексті відомий науковець Ісаєв Р.А. [28, с.79] визначає різновиди бізнес-процесів середнього підприємства, здійснивши класифікацію їх за рівнем значимості у системі управління якістю (мета-, макро- і мікропроцеси) (рис.1.3).

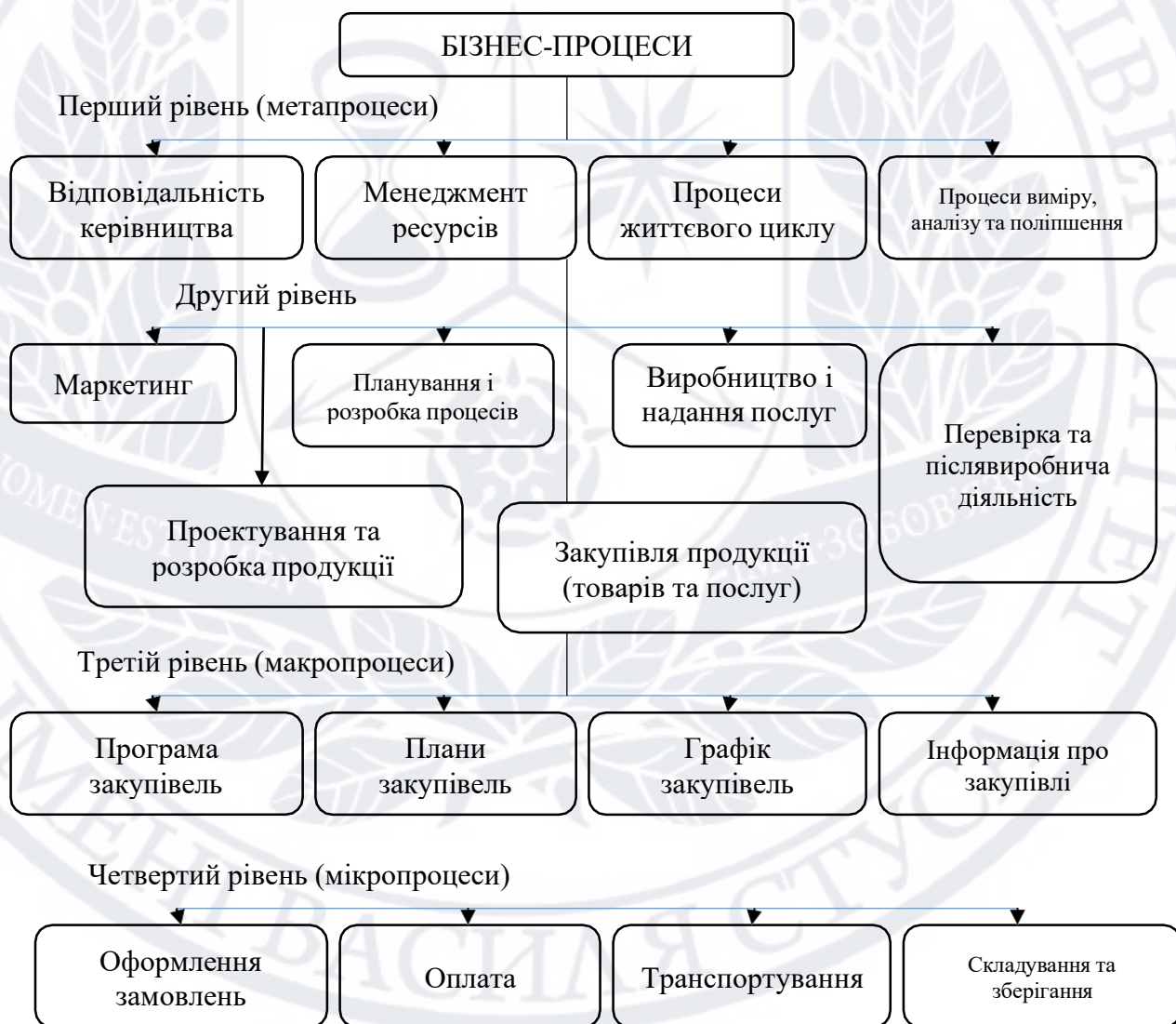


Рисунок 1.3 - Класифікація бізнес-процесів за рівнем значимості для підприємства [28, с.79]

Бізнес-процеси верхнього рівня характеризуються сукупність його функцій без відповідної деталізації на окремі підпроцеси. Складовими елементами бізнес-процесів верхнього рівня виступають детальні бізнес-процеси або під процеси, котрі згруповані частиною функцій, що беруть вагому участь у формуванні кінцевих результатів діяльності підприємства.

Основні підпроцеси мають власні атрибути, при цьому спрямовані на досягнення ключових цілей основних бізнес-процесів підприємства. У свою чергу детальні бізнес-процеси складаються із елементарних, тобто окремих операцій, котрі не здатні самотійно визначати кінцеві результати та не підлягають подальшому поділу. Окремі операції нижнього рівня декомпозиції діяльності підприємства виконуються окремими працівниками.

Узагальнюючи вищезазначене, слід відмітити, що основними бізнес-процесами визначають ті процеси, котрі слугують основою досягнення місії діяльності підприємства та основних цілей. Поряд із цим, розрізняють основні бізнес процеси управління та розвитку. Під процесами управління, необхідно розуміти основні бізнес-процеси, котрі охоплюють весь широкий спектр функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу та бізнес-системи в цілому, тобто взаємопов'язані та взаємодоповнюючі множини усіх бізнес-процесів підприємства [30, с.113].

Виділення ключових процесів управлінської діяльності ґрунтується на концепції контролінгу, відповідно до якої формується та реалізується повний цикл в управлінні підприємством, від здійснення стратегічного планування до аналізу основних причин відхилень, а також реалізації подальших коригуючих заходів. До основних процесів розвитку відносяться процеси здійснення удосконалення продукту чи послуги, котра виробляється, обладнання, технології, а також різноманітні інноваційні процеси [38].

Деталізація бізнес-процесів підприємства залежить від рівня розвитку суб'єкта управління та від мети його діяльності, яку слід досягнути визначаючи та реалізовуючи процес. Серед ключових завдань можуть бути: проведення зворотнього інжинірингу бізнес-процесів, тобто визначання існуючих бізнес-процесів; реалізації прямого інжинірингу, під яким слід розуміти побудову нових ефективних бізнес-процесів на підприємстві.

### **1.3. Особливості управління та основні напрями покращення бізнес-процесів на підприємствах державного сектору економіки**

Побудова та впровадження бізнес-процесів на підприємстві державного сектору економіки є прогресивним етапом його розвитку в контексті сучасних змін та особливостей. Ефективність функціонування досліджуваних підприємств є загальною метою для кожного із підприємств. Як визначалося вище, бізнес-процеси та управління для підприємств державного сектору економіки, котре реалізується на основі бізнес-процесів в сучасних умовах відіграють надзвичайно важливу роль в визначенні та підтриманні загальної ефективності його діяльності. Поряд із цим, необхідно зауважити, що для того щоб забезпечити досягнення високого рівня ефективності роботи підприємства йому слід залучити достатню кількість різноманітних ресурсів в контексті проведення ідентифікації різноманітних бізнес-процесів, їх аналізу, а також складання різноманітних моделей бізнес-процесів, проведення їх значної оптимізації під впливом структурних змін внутрішнього та зовнішнього середовища їх функціонування.

Досліджуване підприємство ДП «ДГ «Подільське» реалізує свою діяльність у двох напрямках – агропромисловому та здійсненні оптової торгівлі товарами. Відповідно розглянемо особливості реалізації бізнес-процесів у агропромисловому секторі економіки та організації торгівлі.

Сьогодні агропромисловий сектор національної економіки інтенсивно розвивається, що обумовлено реалізацією відлагоджених та структурованих бізнес-процесів, орієнтованих на інтегровані рішення. Світова практика використання інтегрованих системних рішень, доводить, що використання пакета прикладних програм дає змогу підприємствам державної форми власності більш ефективно та раціонально виконувати ключові бізнес-процеси, орієнтовані на конкретну галузь економіки, реалізовувати та оптимізувати стратегічні аспекти розвитку бізнесу та інформаційних технологій. Зазначене допомагає виконувати ключові функції та завдання

бізнесу, котрі пов'язані із реалізацією основних та допоміжних бізнес-процесів на підприємстві (рис.1.4).



Рисунок 1.4 - Групи бізнес-процесів у агропромисловому секторі національної економіки [21, с.120]

Представлені на рисунку 1.4. дві групи бізнес-процесів, котрі можна поділити на основні та допоміжні. До основних бізнес-процесів необхідно віднести виробництво сільськогосподарської продукції, управління фінансовими ресурсами, управління запасами, формування раціональної системи збуту та маркетингової політики на підприємстві, а також впровадження системи дієвого контролю за якістю виготовленої продукції на підприємстві. Поряд із цим, також існують допоміжні процеси, котрі є суміжними та забезпечують ефективне виконання основних бізнес-процесів

підприємства, зокрема здійснюють матеріально-технічне забезпечення основної діяльності, формують стимули в системі управління персоналом, забезпечують управління ризиками господарської діяльності підприємства, реалізують інформаційне забезпечення та юридичний супровід виробничо-господарської діяльності підприємства державного сектору економіки.

Механізм управління різноманітними бізнес-процесами на підприємстві агропромислового сектору слід відобразити у вигляді блок-схеми бізнес-моделі, що представлена на рисунку 1.5.

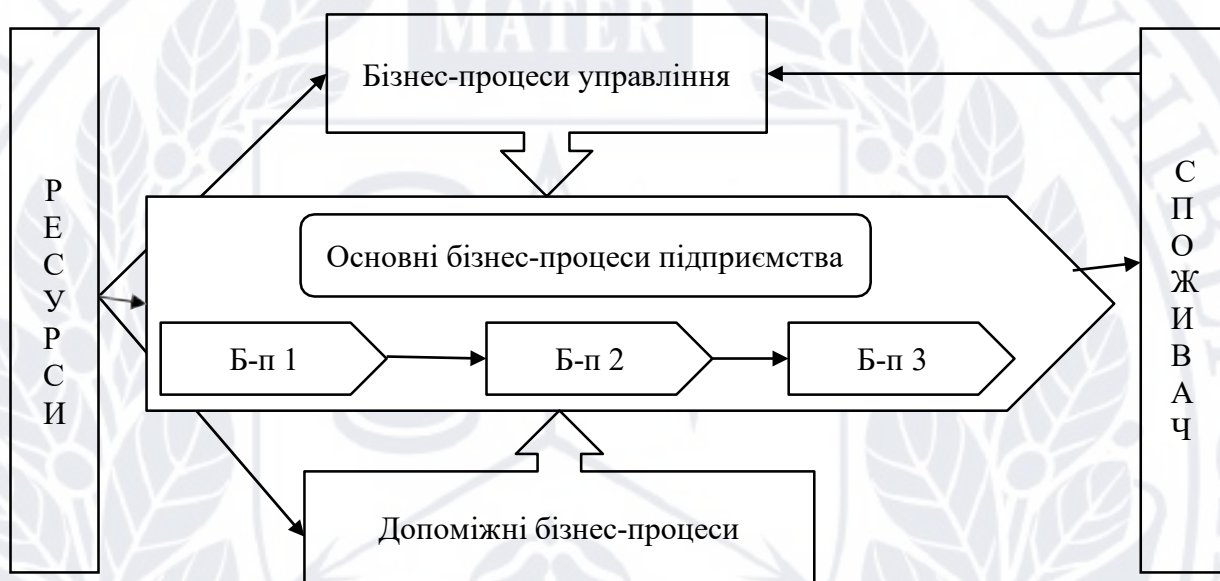


Рисунок 1.5 - Графічне зображення бізнес-процесів на державних підприємствах агропромислового сектору (бізнес-модель) [21, с.121]

Із визначеної бізнес-моделі видно її динамічну структуризацію основних бізнес-процесів підприємства, що в своїй основі використовує різновиди ресурсів, а саме трудові, матеріальні та фінансові, здійснюючи реалізацію основних бізнес-процесів (в даному випадку підприємства реалізує виробництво, переробку та оптову торгівлю асортиментом продукції та має замкнутий цикл бізнес-процесів), допоміжні бізнес-процеси (стимулювання виробничо-господарської діяльності, матеріально-технічне забезпечення, продаж продукції та маркетинг), акцентування уваги на кінцевому споживачеві, котрий визначає основні пріоритети у формуванні та розвитку

бізнес-процесів на підприємстві.

Структура ключових рішень у бізнес-процесах на державних агропромислових підприємствах визначає можливості підвищення прозорості інформації, котра надходить від різноманітних відділів та бізнес-груп, в результаті чого зростатиме частка прийнятих правильних управлінських рішень, а також можуть бути усунуті «вузькі місця» в роботі будь-якого підприємства. Хорошим прикладом ефективної роботи над «вузькими» місцями є політика агропідприємств в аспекті виконання поточних та стратегічних завдань управління підприємствами, зокрема: ефективне використання автопарку сільськогосподарської техніки, раціональне управління логістичними ланцюгами, вдосконалення контролю потоків грошових засобів та скорочення тривалості обороту капіталу.

Взявши за основу концепцію Е. Голдратта (методології теорії обмежень), слід виділити «вузькі місця» в реалізації ключових бізнес-процесів на аграрних підприємствах, сутність якої полягає в концентрації організаційних ресурсів для усунення основних обмежень, котрі заважають забезпечити реалізацію потенціалу підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Основні бізнес-процеси та «вузькі місця» у бізнес-процесах на державних підприємствах агропромислового сектору [31, с.95]

Бізнес-процес	«Вузьке» місце бізнес-процесу
Вирощування сільськогосподарських культур	<p>Несвоєчасний обробіток ґрунту</p> <p>Недостатнє внесення мінеральних та органічних добрив</p> <p>Обмеження, пов'язані з фізичним розташуванням земельних ділянок</p> <p>Недостатня кількість сільськогосподарської техніки та простої, пов'язані з ремонтом техніки</p> <p>Втрати, пов'язані з погодними умовами</p> <p>Некваліфікований агротехнічний догляд за посівами</p> <p>Неякісний насіннєвий та садивний матеріал</p> <p>Втрати врожаю через незадовільний стан доріг</p>
Переробка та зберігання продукції рослинництва	<p>Низька пропускну спроможність обладнання</p> <p>Незадовільний стан складських приміщень</p> <p>Низька якість фізіологічних властивостей сировини</p>

Виявлення та подальший контроль «вузьких місць» у ключових бізнес-

процесах агропідприємств забезпечуватиме та стимулюватиме ефективність їх господарської діяльності на окремих етапах їх розвитку.

Побудова ефективної моделі управління аграрним бізнесом на основі використання методології теорії обмежень може стимулювання виконання основних завдань управління наявними ресурсами аграрних підприємств без додаткових вкладень. Підтвердження даного факту можна знайти у рекомендаціях науковця Є. Пенцака, котрий стверджує, що до ключових завдань агропромислових підприємств слід віднести забезпечення підвищення ефективності операційної діяльності, освоєння нових високопродуктивних технологій вирощування аграрної продукції, а також застосування нових фінансових інструментів для досягнення рентабельності фінансово-господарської діяльності [46, с.77]. Поряд із виробництвом основним бізнес-процесом даного підприємства є реалізація оптової торгівлі. На рисунку 1.6. наведемо приклад функціонального підходу до формування бізнес-процесів підприємства оптової торгівлі.

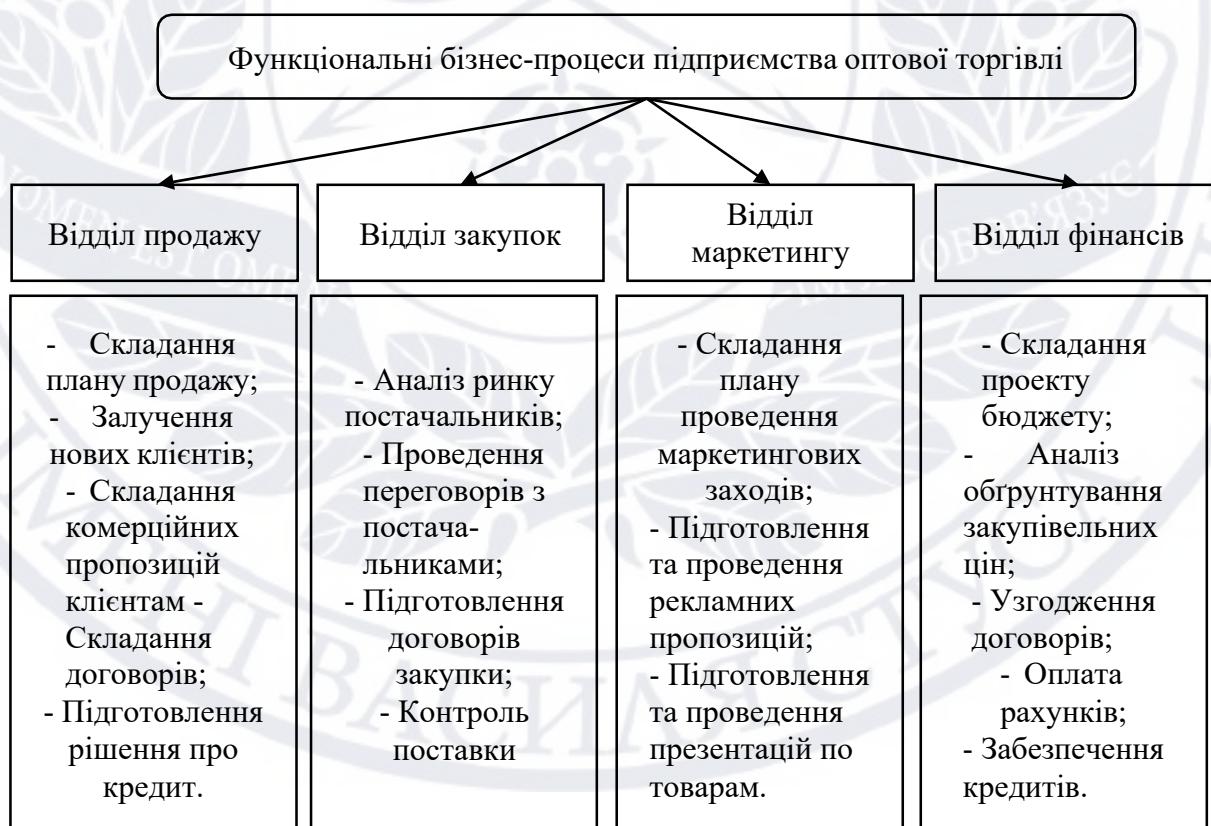


Рисунок 1.6 - Функціоналі процеси підприємств оптової торгівлі [25, с.90]

В даному контексті важливо відзначити, що при процесному підході виконавці наділяються більш ширшими повноваженнями, відповідно зростає їх роль у бізнес-процесах та підвищується самостійність, і як наслідок зростає продуктивність та задоволеність працею. Управлінці, у свою чергу, звільняються від поточних справ та оперативних питань, а свій акцент орієнтують на системні рішення та стратегічні питання діяльності.

Представимо деталізовано бізнес-процес відділу продажу підприємства оптової торгівлі у додатку Б. Для зазначеного управління необхідним є те, щоб усі ключові бізнес-процеси основних функціональних підрозділів підприємства були визначені та описані, відповідальність та різновиди ресурсів позначені, а також названі процеси, у відповідності за якими організовується управління. Важливим є визначення взаємодії між складовими процесів, так і між процесами, що представлено на рисунку 1.7.



Рисунок 1.7 - Приклад процесного підходу бізнес-процесу «Ланцюг поставок»

У відповідності із наведеними на рисунку 1.7. даними, необхідним є опис досліджуваного процесу наступним чином [43, с.24]: визначення власника бізнес-процесу; визначення меж та відповідальності в контексті реалізації бізнес-процесу на підприємстві; визначити основних клієнтів та виходи бізнес-процесу; визначити основних постачальників та входи бізнес-

процесу; визначити різновиди ресурсів, котрі необхідні для виконання ключових бізнес-процесів, що перебувають у розпорядженні власника процесу; описати технологію виконання бізнес-процесу; розробити основні показники за якими здійснюється оцінка бізнес-процесів, їх результати та задоволеність клієнтів бізнес-процесу, описати роботу власника з позиції аналізу та покращення бізнесу, а також його звітування перед вищим керівництвом.

Для агропромислових підприємств надзвичайно важливим є впровадження методів удосконалення, котрі будуть потребувати значних управлінських трансформації, зокрема різноманітні методи вдосконалення бізнес-процесів, що поділяються на коротко- та довгострокові, представлені на рисунку 1.8.



Рисунок 1.8 - Методи удосконалення бізнес-процесів підприємств державного сектору економіки [52, с.66]

До основних методів управління бізнес-процесами агропромислових підприємств належать:

- методика швидкого аналізу рішення FAST, котра забезпечує концентрації уваги на визначеному процесі в ході одно-або дводенної наради групи, що акцентують увагу на вдосконаленні процесу для визначення механізмів покращення цього процесу протягом наступних 90 днів;

- ідеалізації бізнес-процесів, що ґрунтується на методі побудови ідеальної системи управління, котра полягає в необхідності та бажанні виконувати ідеальні бізнес-процеси;

- статистичне управління бізнес-процесами визначає виокремлення чинників, котрі впливають на його результативність;

- метод структуризації функції якості, котрий дає змогу встановити тісні взаємозв'язки між вимогами і прийомами їх задоволення;

- метод аналізу робочих осередків передбачає визначення технічних вимог для створюваного продукту чи послуги на підприємстві, які необхідні для споживача.

До довготермінових методів удосконалень бізнес-процесів підприємства належать:

- перепроєктування бізнес-процесів, зокрема методика покращення, котра заснована на чіткому та детальному аналізі вже наявних бізнес-процесів та передбачає можливість коригування існуючого процесу до цілей підприємства;

- реінжиніринг BPR передбачає радикальне перепроєктування ключових бізнес-процесів для досягнення покращення основних показників фінансово-господарської діяльності результативності, зокрема витрат, якості, оперативності;

- бенчмаркінг забезпечує порівняльний аналіз основних господарських процесів агропромислових підприємств з найбільш раціональними (еталонними) процесами підприємств, котрі забезпечують виконання однакових або подібних бізнес-процесів для покращення власної виробничо-господарської діяльності;

– гринфілд – аналізування та винесення управлінських рішень на основі подання бізнес-процесу як новоствореного [30, с.113-114].

В цілому, представлене удосконалення основних бізнес-процесів на державних агропромислових підприємствах дозволяє сформувати суцільний блок стратегічних переваг і забезпечити найбільш високий рівень їх конкурентоспроможності, як підприємства так і його продукції. Зазначене можливо реалізувати при наявності синергетичного, комплексного, систематичного аналізу ключових та допоміжних бізнес-процесів із використання усього наявного апарату методик, які дозволять виявити слабкі і сильні сторони виробничо-господарської діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Узагальнивши результати досліджень проведених у першому розділі кваліфікаційної роботи, слід відмітити наступне:

1. Бізнес-процес – це сукупність різновидів діяльності підприємства (організація), у рамках яких «на вході» використовується декілька видів ресурсів, в результаті використання яких на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для кінцевого споживача.

2. Виділяють два ключових підходи до визначення бізнес-процесів на підприємстві. Зокрема, прихильники першого підходу під даним поняттям пропонують розуміти «стійку цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльностей, котра за визначеною технологією забезпечує перетворення входів у виходи, котрі мають найбільшу цінність для споживача». Зазначене визначення відповідає нормам стандарту ISO 9000:2000. Прихильники другого підходу розглядають бізнес-процес як «визначену та цілеспрямовану послідовність процедур, операцій, робіт, що призводить до заданого кінцевого результату».

3. Бізнес-процеси також можливо поділити на дві основні складові: основні та допоміжні бізнес-процеси. До основних бізнес-процесів можна

віднести виробництво сільськогосподарської продукції, управління різновидами ресурсів, фінансами, запасами підприємства, формування ефективної системи збуту та маркетингової політики підприємства, а також впровадження системи контролю за якістю виготовлення продукції аграрного підприємства.

Допоміжні бізнес-процеси виступають, як супутні, котрі забезпечуються виконання ключових бізнес-процесів підприємства. Зокрема, здійснюють матеріально-технічне забезпечення, стимулюють управління персоналом, управління ризиками господарської діяльності, виконують інформаційне забезпечення та подальший юридичний супровід в виробничо-господарській діяльності підприємства.

4. Для вітчизняних підприємств є дуже важливим та значущим впровадження методів удосконалювання, які будуть потребувати значних трансформацій в управлінні, зокрема різні методи вдосконалення бізнес-процесів, які поділяють на коротко- (метод швидкого аналізу, ідеалізація, статистичне управління процесами, аналіз робочих осередків, метод структуризації функцій якості) та довготермінові (передпроекування бізнес-процесів, бенчмаркінг, реінжиніринг, гринфілд).

Удосконалення бізнес-процесів на державних агропромислових підприємствах дозволяє сформуванню цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоздатності. Проте все це буде можливим лише при наявності комплексного, систематичного аналізу бізнес-процесів із використанням усього апарату методик і прийомів, які дозволять виявити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ДП «ДГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»)

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження виступає державне підприємство «Дослідне господарство «Подільське», котре реалізує діяльність у агропромисловій сфері (вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур).

Підприємство ДП «ДГ «Подільське» відноситься до підприємств агропромислового сектору економіки та займається вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Основним видом діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» є вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, а також оптова та роздрібна торгівля зерном та борошном і переробка зерна пшениці.

Досліджуване підприємство було утворено у 2011 році із метою ведення науково-виробничої, господарської діяльності та отримання прибутку. Предметом діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» є:

01.11 Вирощування та переробка зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;

46.21 Оптова торгівля зерновими культурами, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

Підприємство ДП «ДГ «Подільське» може реалізовувати зовнішньо-економічну діяльність відповідно до чинного законодавства. Види діяльності, для здійснення яких чинним законодавством передбачено отримання відповідних дозволів (патентів, ліцензій, сертифікатів), можуть здійснюватися підприємством тільки після їх отримання.

Виробничі процеси здійснюються на сучасному висококласному

обладнанні виготовленому по ліцензії Швейцарської фірми Buller (світовий лідер в машинобудуванні для харчової промисловості).

Партнерами підприємства ДП «ДГ «Подільське» являються вітчизняні виробники зерна, хлібозаводи та міні-пекарні, кондитерські фабрики та цехи, оптові та роздрібні торговці, виробники напівфабрикатів. Майно товариства з обмеженою відповідальністю формується за рахунок внесків учасників, одержаних доходів і інших законних джерел, і належить його учасникам на праві пайової власності. Організаційна структура підприємства ДП «ДГ «Подільське» подамо на рисунку 2.1.

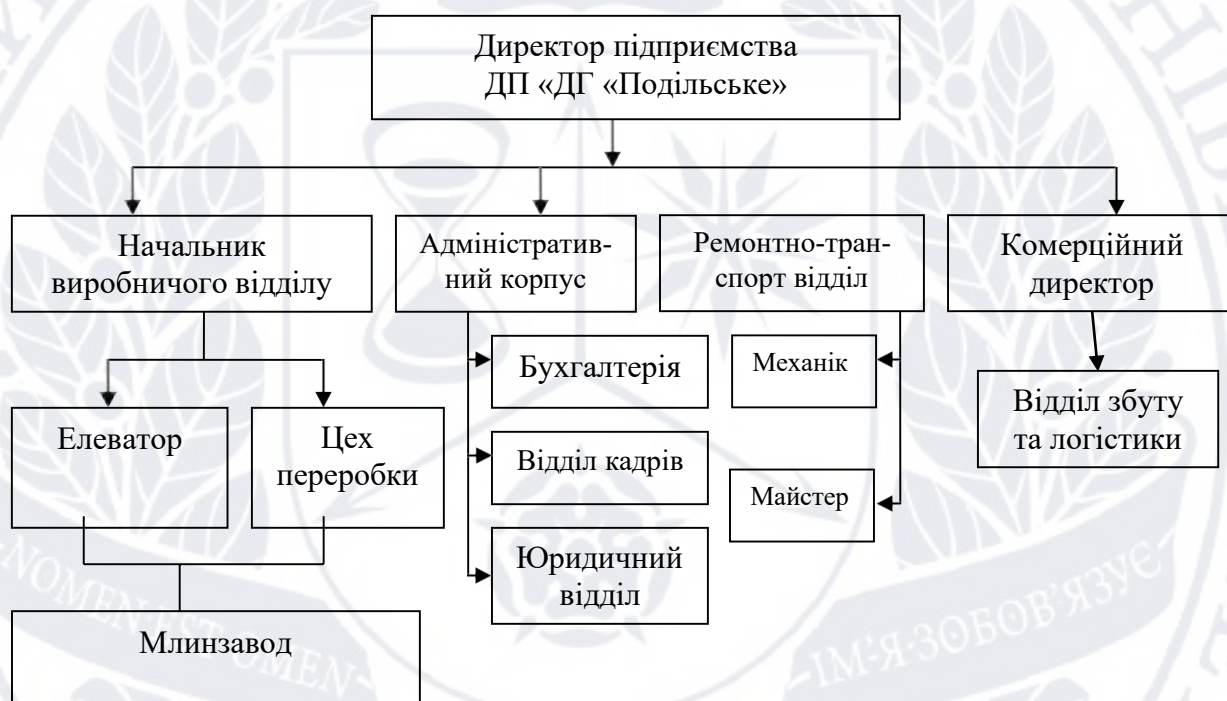


Рисунок 2.1 - Організаційна структура підприємства ДП «ДГ «Подільське»

Вищим органом товариства є збори учасників, участь в яких беруть учасники підприємства ДП «ДГ «Подільське» або призначені ними у встановленому порядку представники. Слід відзначити, що учасники здійснюють обрання директора підприємства та визначають перспективи розвитку підприємства. Директор ДП «ДГ «Подільське» здійснює управління та контроль за діяльністю підприємства, керує роботою виробничого відділу, адміністративного корпусу, ремонтно-транспортного відділу та відділу

продаж та логістики.

Кожен із зазначених підрозділів наділений рядом функцій, зокрема виробничий відділ здійснює переробку зерна; адміністративний корпус організовує роботу бухгалтерії, відділу кадрів та юридичного відділу; комерційний директор визначає можливості просування та реалізації продукції підприємства, формує логістичні центри на підприємстві; ремонтно транспортний відділу обслуговує транспортний парк на підприємстві.

Для більш глибокого ознайомлення із фінансово-економічною діяльністю дослідимо основні фінансово-економічні показники підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2017-2021 рр. представивши дані у таблиці 2.1.

Здійснюючи аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства необхідно відмітити приріст вартості активів за весь досліджуваний період на 39681 тис.грн. або на 607,39%, при чому найбільший приріст активів спостерігався за період 2018-2019 рр. на 39136 тис.грн. або на 460,91%. Приріст активів зумовлений зростання вартості нематеріальних активів даного підприємства, основних засобів та оборотного капіталу. Протягом досліджуваного періоду підприємство модернізувало основні засоби, відповідний приріст вартості основних засобів становив 1130 тис.грн. або відносний показник зростання складав 218,99%.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст вартості оборотного капіталу на 2822 тис.грн. або на 46,9%, при цьому зростання вартості оборотного капіталу відбувається за рахунок приросту розміру запасів на 8412 тис.грн. або на 68,04% та зростання вартості дебіторської заборгованості підприємства ДП «ДГ «Подільське», розмір дебіторської заборгованості збільшується із 181 тис.грн. до значення показника 402 тис.грн., що негативно впливає на структуру капіталу підприємства та обмежує повноту використання фінансових ресурсів. Зростання дебіторської заборгованості протягом досліджуваного періоду становило 221 тис.грн. в абсолютних показниках та 122,1% у відносних показниках.

Таблиця 2.1 - Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2017-2021 рр.

Показники	Роки					Відхилення, тис.грн.					Відхилення, %				
	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Вартість активів	6533	8491	47627	45815	46214	1958	39136	-1812	399	39681	29,97	460,91	-3,8	0,87	607,39
Вартість основних засобів	516	884	1068	1857	1646	368	184	789	-211	1130	71,32	20,81	73,88	-11,36	218,99
Оборотний капітал	6017	7219	10830	8229	8839	1202	3611	-2601	610	2822	19,98	50,02	-24,02	7,41	46,90
Запаси	5006	6700	9975	7304	8412	1694	3275	-2671	1108	3406	33,84	48,88	-26,78	15,17	68,04
Вартість власного капіталу	3893	5173	40589	43979	43982	1280	35416	3390	3	40089	32,88	684,63	8,35	0,01	1029,77
Вартість реалізованої продукції	14718	13266	19230	21659	16164	-1452	5964	2429	-5495	1446	-9,87	44,96	12,63	-25,37	9,82
Собівартість реалізованої продукції	14642	11313	13441	18276	13353	-3329	2128	4835	-4923	-1289	-22,74	18,81	35,97	-26,94	-8,8
% собівартості в структурі реалізації продукції	99,48	85,28	69,9	84,38	82,61	-14,21	-15,38	14,48	-1,77	-16,87	-14,28	-18,04	20,72	-2,1	-16,96
Адміністративні витрати	382	708	1763	2094	1793	326	1055	331	-301	1411	85,34	149,01	18,77	-14,37	369,37
Інші операційні витрати	556	203	264	325	257	-353	61	61	-68	-299	-63,49	30,05	23,11	-20,92	-53,78%
Кредиторська заборгованість	2640	3318	7038	1836	2232	678	3720	-5202	396	-408	25,68	112,12	-73,91	21,57	-15,45%
Дебіторська заборгованість	181	358	684	233	402	177	326	-451	169	221	97,79	91,06	-65,94	72,53	122,1
Чистий прибуток	280	917	480	2953	35	637	2036	-2473	-445	-245	227,5	222,03	-83,75	-92,71	-87,5
Рентабельність реалізації, %	1,9	6,91	15,36	2,22	0,22	5,01	8,44	-13,14	-2	-1,69	263,35	122,15	-85,57	-90,23	-88,62
Рентабельність активів, %	4,29	10,8	6,2	1,05	0,08	6,51	-4,6	-5,15	-0,97	-4,21	151,98	-42,59	-83,1	-92,77	-98,23
Рентабельність власного капіталу, %	7,19	17,73	7,28	1,09	0,08	10,53	-10,45	-6,18	-1,01	-7,11%	146,46	-58,96	-85	-92,71	-98,8%

Підприємство є фінансово незалежним і орієнтується на використання власного капіталу, відповідне значення показника власного капіталу зростає із 3893 тис.грн. у 2017 році до рівня 43982 тис.грн. у 2021 році, при цьому показник власного капіталу збільшився на 40089 тис.грн. або на 1029,77%. Зростання власного капіталу відбувається за рахунок збільшення додаткового капіталу (додаткових внесків в статутний фонд підприємства) та за рахунок сформованого чистого (нерозподіленого) прибутку підприємства.

Поряд із власним капіталом підприємство орієнтується і на позичковий капітал (кредиторська заборгованість), який протягом досліджуваного періоду знижується на 408 тис.грн. або на 15,45%. Відповідне значення показника кредиторської заборгованості у 2017 році становило 2640 тис.грн. і знижується до показника 2232 тис.грн. у 2021 році. Зниження показника поточних зобов'язань позитивно впливає на фінансову автономність підприємства та створює передумови для подальшої ефективної фінансово-господарської діяльності.

Підприємство ДП «ДГ «Подільське» займається вирощування та переробкою зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Протягом досліджуваного періоду відбувається зміна розміру доходу від реалізації продукції та відповідна зміна собівартості реалізації продукції. Протягом досліджуваного періоду вартість реалізованої продукції зростає на 1446 тис.грн. або на 9,82%, при цьому собівартість реалізації знижується на 1289 тис.грн. або на 8,8%. Наочно відобразимо зміни реалізації продукції та її собівартості реалізації на рисунку 2.2.



Рисунок 2.2 - Вартість та собівартість реалізованої продукції підприємством ДП «ДГ «Подільське» за період 2017-2021 рр.

Зменшується відсоток собівартості в структурі реалізації продукції, що позитивно впливає на ключові фінансові результати діяльності даного підприємства. Відповідне значення показника знижується за період 2017-2019 рр., відповідне зниження показника становило із 99,48% у 2017 році до рівня 69,9% у 2019 році, поряд із цим спостерігається зростання показника за період 2019-2021 рр. із 69,9% до 82,64% у звітному 2019 році. Внаслідок зазначених змін підприємство ДП «ДГ «Подільське» протягом досліджуваного періоду працювало прибутково, при чому чистий прибуток підприємства зростав за період 2017-2019 рр. із 280 тис.грн. у 2017 році до показника 2953 тис.грн. у 2019 році, в подальшому показник прибутковості підприємства знижується до рівня 480 тис.грн. у 2020 році та 35 тис.грн. у 2021 році (рис.2.3), що обумовлено зниженням розміру валового прибутку та наявністю значних адміністративних витрат, витрат на збут продукції, інших операційних витрат підприємства.

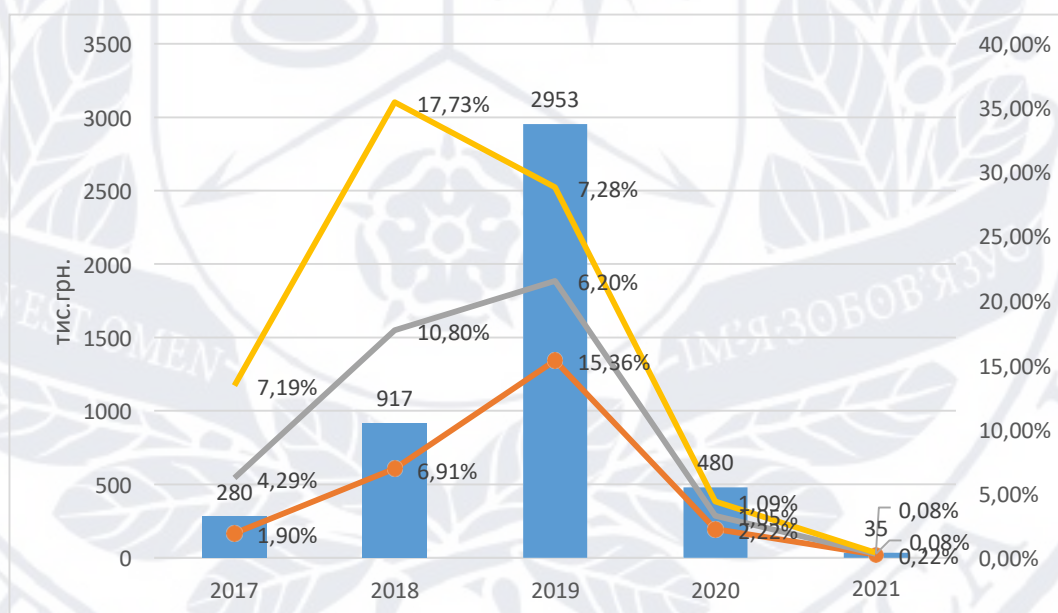


Рисунок 2.3 - Динаміка розміру чистого прибутку та показників рентабельності підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2017-2021 рр.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зміна рентабельності реалізації продукції, відповідне значення показника зростає із 1,9% у 2017 році

до рівня 15,36% у 2019 році, в подальшому значення показника знижується до 2,22% у 2020 році та 0,22% у 2021 році. Ідентичне зниження спостерігається, щодо рентабельності використання активів, зокрема рентабельність активів у 2017 році становила 4,29%, у 2018 році складала 10,8%, у 2019 році знижується до рівня 6,2%, а у 2020 році показник становив 1,05%, у звітному році значення показника було найнижчим та становило 0,08%. Ідентично рентабельність власного капіталу знижується із 7,19% у 2017 році до рівня 17,73% у 2018 році, в подальшому спостерігається зниження показника із 7,28% у 2019 році до рівня 0,08% у 2021 році. В цілому, узагальнюючи результати дослідження представлені у параграфі 2.1. необхідно відмітити погіршення фінансових показників, зокрема знижується розмір вартості основних засобів, знижується обсяг реалізації продукції та чистого прибутку, зменшується показник рентабельності активів, власного капіталу та реалізації продукції. Протягом останніх двох років збільшується вартість дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства, що негативно впливає на стан та структуру капіталу даного підприємства.

## **2.2. Особливості реалізації бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське»**

Досліджуючи основні бізнес-процеси досліджуваного підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно їх розділити на три категорії: операційні бізнес-процеси (виращування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур), збутова діяльність підприємства (реалізація продукції, маркетинг, збутова політика) та логістичні бізнес-процеси (реалізації логістичної діяльності).

Здійснимо дослідження особливостей реалізації даних бізнес-процесів. Аналізоване підприємство займається виробництвом борошна (вищого та першого ґатунку). Виробнича структура даного підприємства представлена начальником виробництва, який відповідає за організацію процесу

виробництва та здійснює контроль за виробничою діяльністю. Млин завод та елеватор безпосередньо зайняті процесом виробництва продукції аналізованого підприємства. В процесі виробництва, для покращення якісних характеристик продукції дані структурні підрозділи взаємодіють із лабораторією з контролю виробництва.

В цілому організаційну структуру виробничого відділення підприємства ДП «ДГ «Подільське» представлено на рисунку 2.4.

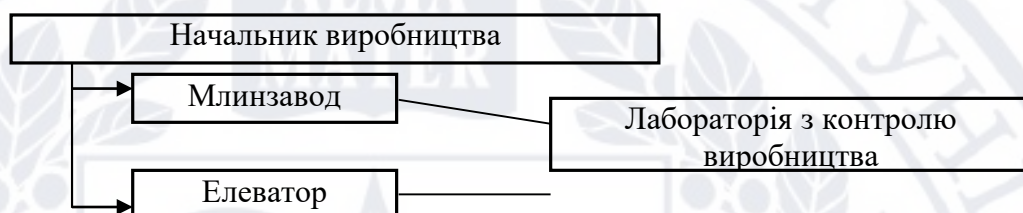


Рисунок 2.4 - Організаційна структура виробничої системи підприємства ДП «ДГ «Подільське»

Досліджуючи обсяги виробництва продукції ДП «ДГ «Подільське» слід відзначити, що асортимент продукції даного підприємства обмежується такою продукцією: борошно пшеничне вищого ґатунку (насіпом, 50 кг. мішках, 2 кг. пакетах); борошно пшеничне першого ґатунку (насіпом, 50 кг. мішках, 2 кг. пакетах); висівки пшениці (насіпом); побічний продукт пшениці; зернова суміш. Дослідимо особливості використання виробничого капіталу в процесі реалізації операційної діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» (таблиця 2.2). Аналізуючи реалізацію виробничо-збутової діяльності необхідно відмітити зростання обсягів виробництва продукції за весь досліджуваний період, відповідний приріст показника становив 2882 тис.грн. або 18,87%, зокрема якщо у 2017 році обсяг виробництва становив 15273 тис.грн., то у звітному 2021 році значення показника становило 18155 тис.грн. Зростають обсяги реалізації продукції за весь досліджуваний період 1446 тис.грн. або на 9,82%. Протягом досліджуваного періоду знижується відсоток реалізації продукції із 96,37% у 2017 році до рівня 89,03% у 2021 році.

Таблиця 2.2 - Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2017-2021 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+;-)			
						тис.грн.		%	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020	2021/ 2017
Обсяги виробництва продукції, тис.грн.	15273	15043	20092	24309	18155	-6154	2882	-25,32	18,87
Реалізація продукції, тис.грн.	14718	13266	19230	21659	16164	-5495	1446	-25,37	9,82
% реалізації продукції	96,37	88,19	95,71	89,1	89,03	-0,07	-7,33	-0,07	-7,61
Основні засоби підприємства, тис.грн.	516	884	1068	1857	1646	-211	1130	-11,36	218,99
Оновлення основних засобів, тис.грн.	461	118	556	58	199	141	-262	243,1	-56,83
% оновлення основних засобів	89,34	13,35	52,06	3,12	12,09	8,97	-77,25	287,09	-86,47
Фондовіддача, пункт	29,60	17,02	18,81	13,09	11,03	-2,06	-18,57	-15,74	-62,74
Фондомісткість, пункт	0,03	0,06	0,05	0,08	0,09	0,01	0,06	18,68	168,35
Рентабельність основних засобів, %	54,26	103,73	276,5	25,85	2,13	-23,72	-52,14	-91,77	-96,08

Досліджуючи особливості використання виробничого потенціалу необхідно відмітити зростання основного капіталу на 1130 тис.грн. або на 218,99% до рівня 1646 тис.грн. за рахунок їх щорічного оновлення. Протягом досліджуваного періоду показник оновлення знижується на 262 тис.грн. або

на 56,83%. Використання основного капіталу також знижується із 29,6 пункти у 2017 році до рівня 11,03 пункти у 2021 році., поряд із цим знижується рентабельність основних засобів підприємства, зокрема рентабельність основних засобів у 2017 році становила 54,26%, 2018 році – 103,73%, у 2020 році значення показника знижується до рівня 25,85%, і у 2021 році показник становив 2,13%. Зниження фондівіддачі та рентабельності використання основного капіталу обумовлює зниження ефективності використання основних засобів та необхідність перегляду виробничої програми підприємства.

В узагальненні здійснимо SWOT-аналіз основних (виробничих) бізнес-процесів досліджуваного підприємства представивши дані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 SWOT-аналіз основних (виробничих) бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське»

<b>Можливості</b>	<b>Бали</b>	<b>Загрози</b>	<b>Бали</b>
1. Збільшення обсягів виробництва	4	1. Висока енергозатратність виробництва продукції	4
2. Оновлення виробничого потенціалу	3	2. Наявність зношеного устаткування	4
3. Виготовлення екологічної продукції	3	3. Неефективне використання виробничих потужностей	4
4. Гнучкість виробничого циклу	3	4. Значна орієнтація на експорт	4
Всього	13	Всього	16
<b>Сильні сторони</b>	<b>Бали</b>	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Бали</b>
1. Наявність виробничої програми	2	1. Ризик згорання виробничих можливостей	3
2. Орієнтування на потреби ринку	4	2. Неповне використання виробничих потужностей	4
3. Можливості вдосконалення виробничого процесу	3	3. Неефективне використання стратегії зниження витрат	5
4. Використання нових технологій	4	4. Необгрунтоване зростання витрат виробництва	3
Всього	13	Всього	15

Аналізуючи ефективність реалізації виробничих бізнес-процесів

необхідно відмітити орієнтування на сильні сторони (зростання обсягів виробництва, оновлення виробничого потенціалу, гнучкість виробничого циклу), поряд із цим слід враховувати слабкі сторони (ризик згорання виробничих можливостей, неповне та неефективне використання виробничих потужностей, використання стратегії зниження витрат виробничої діяльності). В подальшому необхідним є оновлення виробничого потенціалу, формування нових інноваційних можливостей, пошук нових споживачів для збільшення обсягів виробництва продукції.

Іншим напрямом реалізації бізнес-процесів даного підприємства ДП «ДГ «Подільське» є реалізація збутової діяльності. Підприємство ДП «ДГ «Подільське» реалізовує комплекс 4Р здійснюючи просування своєї продукції через різноманітні канали розподілу (магазини, торгові точки, супермаркети, оптові посередники), а також використовують засоби стимулювання збуту (рекламу, зв'язки із громадськістю, стимулювання торгових агентів та власного збутового персоналу) для реалізації повноцінної маркетингової політики на даному підприємстві. Аналізуючи збутової діяльності та маркетингової політики досліджуваного підприємства представимо дані у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - Оцінка ефективності збутової діяльності та маркетингової політики підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2019-2021 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+;-)			
						тис.грн.		%	
	2017	2018	2019	2020	2021	2021/ 2020	2021/ 2017	2021/ 2020	2021/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Реалізація продукції, тис.грн.	14718	13266	19230	21659	16164	-5495	1446	-25,37	9,82
Збутова місткість витрат, коеф.	14,37	9,38	6,67	6,36	5,82	-0,53	-8,55	-8,41	-59,49
Темп приросту (спаду) збутових витрат, коеф.	10,07	-9,35	69,44	15,69	-26,52	-42,21	-36,59	-269	-363,34

## продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Коефіцієнт приросту (спаду) обсягу реалізації від приросту збутових витрат, коеф.	27,61	290,53	-2208,48	-7648,95	10281,8	17930,76	10254,2	-234,42	37139,43
Рентабельність витрат на маркетинг і збут, %	50,36	181,94	56,21	298,89	4,82	-294,07	-45,54	-98,39	-90,43
Рентабельність продажу, %	1,9	6,91	2,5	13,63	0,22	-13,42	-1,69	-98,41	-88,62

Досліджуючи ефективність реалізації збутової діяльності та маркетингової політики підприємства ДП «ДГ «Подільське» слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду відбувається зростання обсягів реалізації продукції за весь досліджуваний період (2017-2021 рр.) на 1446 тис.грн. або на 9,82%, відповідне значення показника за останні два роки (2020-2021 рр.) знижується на 5495 тис.грн. або на 25,37%.

Через зростання обсягів витрат виробничо-збутової діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» спостерігається зниження збутової місткості витрат, відповідне значення показника у 2017 році становило 14,37 пункти і знижується до рівня 5,82 пункти у 2021 році, відповідне зниження показника за останні два роки становило 0,53 пункти, а за весь досліджуваний період показник знижується на 8,55 пункти.

Досліджуючи рентабельність витрат на маркетинг та збут продукції необхідно відмітити приріст показника рентабельності витрат на маркетинг протягом 2017-2018 рр. до показника 181,94%, за період 2019-2020 рр. до значення 298,89%, при цьому у звітному році значення показника становило 4,82%, що свідчить про надзвичайно низьку ефективність використання витрат на збутову діяльність. Низькою також є рентабельність продажу, значення показника протягом досліджуваного періоду змінювалося, відповідну у 2017 році показник становив 1,9%, у 2018 році значення показника склало 6,91%, у

2020 році показник становив 13,63%, а у звітному 2021 році значення показника складало 0,22%, що свідчить також про низьку ефективність збутової діяльності та вимагає реалізації обґрунтованих заходів для удосконалення зазначених бізнес-процесів.

Для комплексного дослідження усіх аспектів реалізації збутової діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» протягом досліджуваного періоду представимо матрицю SWOT-аналіз збутової діяльності (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз збутової діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське»

<b>Можливості</b>	<b>Бали</b>	<b>Загрози</b>	<b>Бали</b>
1. Наявність відділу збуту та логістики	5	1.Орієнтування на локальний ринок збуту	3
2. Кваліфікований персонал служби збуту та логістики	3	2.Відсутність власної торгової марки	4
3. Розширення товарного асортименту	4	3.Неефективне використання витрат на маркетинг	5
4. Значні збутові можливості	3	4.Відсутність власних збутових мереж	5
<b>Всього</b>	<b>15</b>	<b>Всього</b>	<b>17</b>
<b>Сильні сторони</b>	<b>Бали</b>	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Бали</b>
1.Використання сучасного маркетингового інструменту	3	1.Низька результативність збутової діяльності	3
2.Моніторинг ситуації на ринку та пошук потреб споживачів	4	2.Неконкурентоздатність частини асортименту продукції	4
3.Оптимізація витрат на збут та просування продукції на ринку	3	3. Насиченість ринку інноваційною продукцією	3
4.Стимулювання збуту орієнтоване на споживача	3	4.Відсутність маркетингової стратегії підприємства	5
<b>Всього</b>	<b>13</b>	<b>Всього</b>	<b>15</b>

Досліджуючи SWOT-матрицю збутової діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно відмітити превалювання загроз та слабких сторін в діяльності підприємства, що обумовлено відсутністю маркетингової стратегії підприємства, незначною конкурентоздатністю продукції підприємства, відсутністю сформованих власних збутових мереж, неефективне використання витрат на маркетингову діяльність, відсутність власної торгової марки. До сильних сторін в діяльності підприємства відносять -

кваліфікований персонал служби збуту та логістики, розширення товарного асортименту, значні збутові можливості, наявність відділу збуту та логістики, використання сучасного маркетингового інструменту, постійний моніторинг ситуації на ринку та пошук потреб споживачів, стимулювання збуту орієнтоване на споживача.

Третім важливим бізнес-процесом досліджуваного підприємства є формування системи логістики та вироблення логістичної концепції даного підприємства. Необхідно відмітити наявність відділу збуту та логістики, котрий реалізує логістичні процеси на підприємстві. Основними функціями даного відділу є транспортування, складування, управління запасами, операції із обробки вантажів, операції із планування. В цілому, функціями відділу в сфері логістики є упорядкування робочих процесів з метою зниження логістичних витрат та забезпечення зростання оборотності капіталу. Аналізуючи ефективність логістичної діяльності даного підприємства представимо результати дослідження в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Оцінка ефективності логістичного бізнес-процесу на підприємстві ДП «ДГ «Подільське» протягом 2017-2021 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+;-)			
	2017	2018	2019	2020	2021	2019 / 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
1.Витрати на логістику, тис.грн.	153	309	218	422	365	-91	204	-57	212
2.Коефіцієнт точності виконання операцій	0,67	0,72	0,63	0,61	0,55	-0,09	-0,02	-0,06	-0,12
3.Коефіцієнт тривалості логістичного бізнес-процесу	0,33	0,57	0,36	0,38	0,28	-0,21	0,02	-0,10	-0,05
4.Коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат	0,54	0,47	0,52	0,39	0,36	0,05	-0,13	-0,03	-0,18
5.Ефективність логістичного бізнес-процесу (2*3*4=)	0,12	0,19	0,12	0,09	0,06	-0,07	-0,03	-0,03	-0,06

Досліджуючи ефективність логістичного бізнес-процесу необхідно

відмітити зростання витрат на логістику, що пов'язано із збільшенням обсягів складування та подальшої реалізації продукції, зростання оплати праці на підприємстві, зростання матеріально-технічних витрат організації даного типу бізнес-процесів. Протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст логістичних витрат із 153 тис.грн. у 2017 році до рівня 365 тис.грн. у 2021 році, при цьому за весь досліджуваний період розмір витрат збільшується на 212 тис.грн., за останні два роки розмір витрат на логістичні бізнес-процеси підприємства знижується. Оцінюючи показники, що характеризують логістичні бізнес-процеси підприємства необхідно відмітити зміну показника ефективності реалізації логістики на підприємстві, відповідне значення показника знижується із 0,12 пунктів у 2017 році до рівня 0,06 пункти у 2021 році, відповідне зниження показника становило 0,06 пункти за весь досліджуваний період та 0,03 пункти за останні два роки.

В цілому, слід відмітити досить низьку ефективність логістичних бізнес-процесів даного підприємства, що обумовлюється низькими показниками точності виконання операцій, що характеризує рівень помилок відносно загальної кількості виконаних за визначений період операцій процесу, низьким показником часової тривалості логістичного бізнес-процесу, що ілюструє фактичну тривалість логістичного бізнес-процесу відносно розрахункової тривалості, низьким показником виконання бюджету логістичних витрат бізнес-процесу, який характеризує співвідношення розміру фактичних логістичних витрат до загального обсягу витрат, закладених у бюджеті визначеного бізнес-процесу.

SWOT-аналіз логістичних бізнес-процесів у діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» представимо у таблиці 2.7. В основні сучасної стратегії розвитку логістичної системи підприємства ДП «ДГ «Подільське» має місце хороший логістичний потенціал підприємства, відповідно підприємство здійснює інвестування у логістичні бізнес-процеси, забезпечує оптимізацію логістичних витрат та реалізує покращення їх структури; стимулює

автоматизацію логістичних бізнес-процесів; забезпечує створення резервів та формування нових логістичних можливостей підприємства.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз логістичних бізнес-процесів у діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське»

Можливості	Бали	Загрози	Бали
1. Інвестування у логістичні бізнес-процеси	3	1. Складність логістичних процесів	3
2. Оптимізація логістичних витрат та покращення їх структури	3	2. Неврегульованість логістичних операцій	3
3. Автоматизація логістичних бізнес-процесів	2	3. Відсутність системи координування дій в логістичних бізнес-процесах	4
4. Створення резервів та формування нових логістичних можливостей	3	4. Поступове зростання вартості логістичних послуг	3
Всього	11	Всього	13
Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
1. Наявність логістичного відділу	4	1. Значна плінність кадрів логістичного відділу	3
2. Формування нових логістичних ланцюгів	3	2. Технічна відсталість логістичних процесів	4
3. Наукові підходи та методи в логістиці	3	3. Невизначеність управлінських рішень у сфері логістики	3
4. Формування нових логістичних ланцюгів постачання	3	4. Низька результативність логістичних бізнес-процесів	4
Всього	13	Всього	14

Сильними сторонами в діяльності підприємства є наявність сформованого логістичного відділу, використання нових наукових підходів у логістиці, формування нових логістичних ланцюгів постачання.

Основними загрозами у реалізації логістичних бізнес-процесів підприємства повинні стати – складність логістичних процесів, не врегульованість логістичних операцій, відсутність системи координування дій в логістичних бізнес-процесах, а також значна плінність кадрів логістичного відділу, технічна відсталість логістичних бізнес-процесів, невизначеність управлінських рішень у сфері логістики.

### 2.3.Оцінка ефективності реалізації бізнес-процесів на підприємстві

Оцінюючи ефективність реалізації бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське» визначимо особливості формування фінансових результатів та дослідимо основні показники фінансового стану. Про ефективність функціонування підприємства свідчить наявність чистого прибутку протягом усього досліджуваного періоду (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 Формування фінансових результатів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське» за період 2017-2021 рр.

Показник	Роки					Відхилення (+;-)			
						тис.грн.		%	
	2017	2018	2019	2020	2021	2019 / 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
Чистий дохід від реалізації	14718	13266	19230	21659	16164	-5495	1446	-25,37	9,82
Собівартість реалізації	14642	11313	13441	18276	13353	-4923	-1289	-26,94	-8,8
Валовий прибуток	76	1953	1953	3383	2811	-572	2735	-16,91	3598,68
Інші операційні доходи	1228	388	25	389	0	-389	-1228	-100	-100
Адміністративні витрати	382	708	1763	2094	1793	-301	1411	-14,37	369,37
Витрати на збут	556	504	854	988	726	-262	170	-26,52	30,58
Інші операційні витрати	86	203	264	325	257	-68	171	-20,92	198,84
Фінансовий результат від операційної діяльності	280	890	2933	365	35	-330	-245	-90,41	-87,5
Інші фінансові доходи	0	27	1	115	0	-115	0	-100	0
Інші доходи	0	0	19	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування	280	917	480	2953	35	-2918	-245	-98,81	-87,5
Податок на прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток	280	917	480	2953	35	-2918	-245	-98,81	-87,5

Аналізуючи формування фінансових результатів даного підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно відмітити, що зниження показника чистого доходу від реалізації продукції протягом останніх двох років відповідне зниження показника становило 5495 тис.грн. або на 25,37%, при цьому протягом усього досліджуваного періоду значення показника зростає на 1446 тис.грн., відповідний абсолютний приріст показника становив 8,8%.

Основними напрямками зростання розміру чистого доходу від реалізації продукції стали зростання середньоринкових продажних цін на основний асортимент продукції підприємства; активізація маркетингового інструментарію та покращення маркетингової політики збуту продукції; стимулювання персоналу, щодо активізації продажу продукції даного підприємства.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивні тенденції (на фоні зростання обсягів реалізації продукції) зниження собівартості виробництва і реалізації продукції ДП «ДГ «Подільське», відповідне значення показника у 2017 році становили 14642 тис.грн., а у звітному 2021 році показник знижується на 1289 тис.грн. або на 8,8% до значення 13353 тис.грн. При цьому за останні два роки (за рахунок оптимізації витрат; введення нових виробничих потужностей, котрі значно економні ніж попередні; стимулювання виробничо-збутового персоналу оптимізації витрат поточної діяльності) спостерігається зниження показника собівартості реалізації на 4923 тис.грн. або на 26,94%.

Зазначені тенденції вплинули на формування проміжного показника валового прибутку підприємства, розмір якого зростає із 76 тис.грн. у 2017 році до значення показника 2811 тис.грн. у 2021 році, при цьому за останні два роки показник валового прибутку знизився на 572 тис.грн. або на 16,91%, проте за весь досліджуваний період значення показника зростає на 2735 тис.грн. або у 36 разів.

В цілому, приріст валового прибутку можна оцінити як позитивне явище

пов'язане із забезпеченням ефективних бізнес-процесів виробничо-господарської діяльності підприємства.

Сформований фінансовий результат від операційної діяльності підприємства знижується за останні два роки на 330 тис.грн. або на 90,41%, при цьому за весь досліджуваний період значення показника знижується із 280 тис.грн. у 2017 році до рівня 35 тис.грн. у 2021 році, відповідне зниження показника становило 245 тис.грн. або 87,5%.

На фінансовий результат від операційної діяльності підприємства мали вплив зниження інших операційних доходів на 389 тис.грн. за останні два роки та на 1228 тис.грн. за весь досліджуваний період.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається зростання розміру адміністративних витрат діяльності на 1411 тис.грн. або на 369,37%, спостерігається зростання витрат на збут на 170 тис.грн. або на 30,58%, спостерігається приріст інших операційних витрат діяльності на 171 тис.грн. або на 198,84%.

Протягом досліджуваного періоду підприємство ДП «ДГ «Подільське» отримувало прибуток, що свідчить про ефективність реалізовуваних бізнес-процесів, при цьому значення показника чистого прибутку за останні два роки знижується на 2918 тис.грн. або на 98,81%, а за весь досліджуваний період показник знизився на 245 тис.грн. або на 87,5%.

На зміну чистого прибутку мало вплив зміна інших фінансових доходів (мали місце у 2018 році – 27 тис.грн., у 2019 році – 1 тис.грн., у 2020 році – 115 тис.грн.) та інших доходів діяльності (мали місце у 2019 році – 19 тис.грн.).

Результати проведеного аналізу засвідчили що на формування узагальнюючого фінансового результату діяльності даного підприємства мали вплив різноманітні чинники.

Наступним етапом стане аналіз вплив різного роду доходів та витрат на формування узагальнюючого результату - чистого прибутку підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2020-2021 рр. (таблиця 2.9).

Таблиця 2.9 - Факторний аналіз формування чистого прибутку підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2020-2021 рр.

№ з/п	Показник	2020	2021	Відхилення	
				тис.грн.	%
1.	Дохід від реалізації продукції (ДР)	21659	16164	-5495	-25,37
2.	Інші доходи (ДІ)	504	0	-504	-100
3.	Собівартість продукції (С)	18276	13353	-4923	-26,94
4.	Витрати на управління (ВУ)	2094	1793	-301	-14,37
5.	Витрати на збут (ВЗ)	988	726	-262	-26,52
6.	Фінансові витрати, в тому числі і інші операційні витрати та інші витрати (ВФ)	325	257	-68	-20,92
7.	Податок на прибуток (ПП)	0	0	0	0
8.	Чистий прибуток (ЧП)	2953	35	-2918	-98,81

За даними Держкомстату України у 2021 р. проти 2020 р. (грудень до грудня) індекс цін становив 104,1%.

Визначимо вплив факторів на зміну доходу від реалізації. З таблиці 2.9 видно, що дохід від реалізації у 2020 р. був на 5495 тис. грн. нижчим, ніж у 2021-му, або на 25,37%. Це зниження є наслідком впливу двох факторів: ціни реалізації та обсягу реалізованої продукції.

Розрахувати величину впливу кожного з них можна у такий спосіб:

$$\Delta \text{ДР}_\text{ц} = \text{ДР}_{2021} - \text{ДР}_{2021} : 1,104 = 16164 - 16164 : 1,104 = 1523 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta \text{ДР}_\text{о} = \text{ДР}_{2021} : 1,104 - \text{ДР}_{2020} = 16164 : 1,104 - 21659 = -7017,7 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином зростання цін сприяло збільшенню виручки від реалізації на 1523 тис. грн, а зниження обсягу випуску продукції зниженню виручки на 7017,7 тис. грн

Прослідкуємо вплив факторів на зміну собівартості реалізованої продукції. З таблиці 2.3 видно, що собівартість у 2020 р. становила 18276 тис. грн, а у 2021 р. 13353 тис. грн, що на 4923 тис. грн або 26,94% менше

попереднього року.

$$\Delta C_{\text{ц}} = C_{2021} - C_{2020} : 1,104 = 13353 - 18276 : 1,104 = -3201 \text{ тис. грн}$$

$$\Delta C_o = C_{2021} - C_{2020} + \Delta C_{\text{ц}} = 13353 - 18276 - 3201 = -8124 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, за рахунок зміни ціни собівартість знизилася на 3201 тис. грн, а за рахунок зміни обсягу випуску знизилася на 8124 тис. грн.

Як показують подані розрахунки, цінова позиція реалізації продукції впливає на чистий прибуток у складі двох чинників – доходу від реалізації та собівартості. Поряд із цим, вплив у складі собівартості зменшує прибуток, а у складі доходу від реалізації – збільшує. Відповідно, загальний вплив ціни реалізації на чистий прибуток підприємства можна розрахувати у такий спосіб:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{ц}} = \Delta \text{ДР}_{\text{ц}} - \Delta C_{\text{ц}} = 1523 + 3201 = 4724 \text{ тис. грн.}$$

За рахунок зростання цінової позиції чистий прибуток підприємства ДП «ДГ «Подільське» збільшився на 4724 тис. грн.

Визначаючи вплив на прибуток витрат на управління, на збут та фінансових витрат, слід пам'ятати, що це чинники безпосереднього зворотного впливу, тобто у формули треба підставляти знак мінус:

$$\begin{aligned} \Delta \text{ЧП}_{\text{в}} &= (\text{ВУ}_{2021} + \text{ВЗ}_{2021} + \text{ВФ}_{2021}) - (\text{ВУ}_{2020} + \text{ВЗ}_{2020} + \text{ВФ}_{2020}) = \\ &= (1793 + 726 + 257) - (2094 + 988 + 325) = -631 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Отже, збільшення цих витрат у 2019 р., порівняно з 2018-м, призвело до зменшення прибутку на суму 631 тис. грн.

Обчислити вплив величини інших доходів на зміну чистого прибутку можна за такою формулою:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{і}} = \text{ДІ}_{2021} - \text{ДІ}_{2020} = 0 - 504 = -504 \text{ тис. грн.}$$

Як бачимо, за рахунок зниження суми інших доходів чистий прибуток знизився на 504 тис. грн.

Вплив податку на прибуток розраховують за формулою:

$$\Delta \text{ЧП}_{\text{пп}} = -(\text{ПП}_{2021} - \text{ПП}_{2020}) = -(0 - 0) = 0 \text{ тис. грн.}$$

Протягом досліджуваного періоду державне підприємство ДП «ДГ «Подільське» не сплачувало податок на прибуток підприємства, оскільки

інвестувало кошти у розвиток виробничо-технічної бази. Отримані дані узагальнено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 Вплив чинників на величину чистого прибутку підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2018-2019 рр.

№ з/п	Показник	Сума, тис.грн.
1.	Зміна ціни	4724
2.	Обсяг реалізації	1523
3.	Обсяг випуску	-3201
4.	Витрати на управління, на збут, фінансові витрати	-631
5.	Інші доходи	-504
6.	Податок на прибуток	0
7.	Усього зміна чистого прибутку	-2918

Аналізуючи дані представлені в таблиці 2.10. необхідно відмітити, що на чистий прибуток значний вплив мало зростання рівня цін та собівартості продукції, що забезпечило зниження обсягу виготовлення продукції і вплинуло на зниження розміру чистого прибутку на суму 3201 тис.грн. Поряд із цим витрати на управління, на збут, фінансові витрати зменшили розмір чистого прибутку на 631 тис.грн. Зазначені чинників вплинув на загальну величину чистого прибутку, що обумовило його зниження на 2918 тис.грн.

В даному випадку збільшення прибутку можливе за рахунок: зростання розмірів виробництва і реалізації продукції підприємства; реалізація механізму підвищення продуктивності праці працівників; зниження основних витрат на виробництво продукції; ефективного планування цінової політики; формування ділових відносин з постачальниками, посередниками, покупцями; забезпечення підвищення ефективності системи маркетингу на підприємстві; удосконалення продукції з середнім рівнем рентабельності, а низькорентабельну зняти з виробництва; забезпечення реалізацію наукових досліджень аналізу ринку, поведінки споживачів та конкурентів.

Завершуючи оцінку ефективності реалізації основних бізнес-процесів підприємства здійснимо дослідження основних показників фінансового стану підприємства ДП «ДГ «Подільське» представивши дані у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 -Основні показники фінансового стану підприємства ДП «ДГ «Подільське» за період 2017-2021 рр.

Показник	2017	2018	2019	2020	2021	2018/ 2017	2019/ 2018	2020 / 2019	2021/ 2020	2021/ 2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Показники фінансової стійкості										
Фінансова автономність	0,596	0,609	0,852	0,960	0,952	0,013	0,243	0,108	-0,008	0,356
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,475	1,559	5,767	23,954	19,705	0,084	4,208	18,187	-4,249	18,231
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	0,867	0,754	0,093	0,145	0,15	-0,113	-0,661	0,052	0,005	-0,717
Коефіцієнт співвідношення власного і позичкового капіталу	1,475	1,559	5,767	23,954	6607	0,084	4,208	18,187	6583,046	6605,52
Показники ліквідності та платоспроможності										
Робочий капітал	3377	3901	3792	6393	6607	524,000	-109,000	2601,000	214,000	3230,000
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,295	0,045	0,010	0,377	0,011	-0,249	-0,036	0,367	-0,366	-0,283
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,383	0,156	0,121	0,504	0,191	-0,227	-0,035	0,382	-0,313	-0,192
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,279	2,176	1,539	4,482	3,960	-0,103	-0,637	2,943	-0,522	1,681
Показники ділової активності										
Коефіцієнт оборотності активів	2,253	1,562	0,404	0,473	0,350	-0,691	-1,159	0,069	-0,123	-1,903
Коефіцієнт оборотності запасів	2,940	1,980	1,928	2,965	1,922	-0,960	-0,052	1,038	-1,044	-1,019
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	81,315	37,056	28,114	92,957	40,209	-44,259	-8,942	64,843	-52,748	-41,106

## продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,575	3,998	2,732	11,797	7,242	-1,577	-1,266	9,065	-4,555	1,667
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,781	2,564	0,474	0,492	0,368	-1,216	-2,091	0,019	-0,125	-3,413
Показники рентабельності										
Рентабельність активів	4,29	10,8	6,2	1,05	0,08	6,514	-4,599	-5,153	-0,972	-4,21
Рентабельність власного капіталу	7,19	17,73	7,28	1,09	0,08	10,534	-10,451	-6,184	-1,012	-7,113
Рентабельність основного капіталу	54,26	103,73	276,5	25,85	2,13	49,469	172,765	-250,65	-23,722	-52,137
Рентабельність реалізації продукції	1,9	6,91	15,36	2,22	0,22	5,01	8,444	-13,14	-2	-1,686
Інтегральний показник банкрутства										
Коефіцієнт Альтмана	2,96	2,33	0,57	0,72	0,52	-	-	-	-	-
Ймовірність банкрутства	низька	низька	дуже висока	дуже висока	дуже висока	-	-	-	-	-
Коефіцієнт Бівера	0,47	0,43	0,12	0,16	0,09	-	-	-	-	-
Ймовірність банкрутства	низька	низька	дуже висока	дуже висока	дуже висока	-	-	-	-	-
Коефіцієнт Ліса	0,066	0,071	0,029	0,037	0,032	-	-	-	-	-
Ймовірність банкрутства	низька	низька	дуже висока	дуже висока	дуже висока	-	-	-	-	-

Досліджуючи основні показники, що характеризують фінансовий стан та фінансово-господарську діяльність даного підприємства необхідно відмітити зростання показника фінансової автономності, відповідне значення показника збільшується із 0,596 пункти у 2017 році до рівня 0,952 пункти у 2021 році. Відповідно в структурі джерел фінансування активів підприємства ДП «ДГ «Подільське» превалює власний капітал, у звітному році значення власного капіталу становить 95,2%.

Протягом досліджуваного періоду показник – коефіцієнт співвідношення власного та позичкового капіталу становив 1,475 пункти у 2017 році та збільшується до рівня 6607 пункти у 2021 році, що вказує на значну фінансову автономність та переважання власного капіталу в структурі пасивів.

Коефіцієнт маневреності робочого капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом підприємства. Відповідне значення показника знижується із 0,867 пункти у 2017 році до рівня 0,15 пунктів у 2021 році.

Позитивним в організації бізнес-процесів та організації фінансово-господарської діяльності підприємства є наявність робочого капіталу значення якого зростає, зокрема у 2017 році показник становив 3377 тис.грн. і зростає до рівня 6607 тис.грн. у 2021 році., при цьому приріст показника становив 3230 тис.грн. Протягом досліджуваного періоду знижується ліквідність обороту оборотного капіталу, відповідне значення показника абсолютної ліквідності зменшується на 0,283 пункти за весь досліджуваний період, показник поточної ліквідності знижується на 0,192 пункти. Протягом досліджуваного періоду зростає значення показника загальної ліквідності підприємства ДП «ДГ «Подільське» на 1,681 пункт, зокрема показник у 2017 році становив 2,279 пункти і зростає 3,96 пункти у 2021 році, відповідний приріст показника становив 1,681 пункти. Досліджуючи показники ділової активності (оборотності активів) необхідно відмітити зниження оборотності активів на 1,903 пункти, оборотності запасів на 1,019 пункти, оборотності дебіторської заборгованості на 41,106 пункти, оборотності власного капіталу на 3,413 пункти, а також зростання оборотності кредиторської заборгованості на 1,667 пункти. Зниження рівня ділової активності обумовлює згортання ефективності реалізації основних бізнес-процесів та визначає необхідність подальшої їх активізації.

Аналізуючи показники рентабельності (активів, власного та основного капіталу, реалізації продукції) необхідно відмітити зниження основних

показників рентабельності, зокрема рентабельність активів знизилася на 4,21%, рентабельність власного капіталу на 7,11%, рентабельність основного капіталу на 52,13%, рентабельність реалізації продукції на 1,69%.

Досліджуючи показники, що характеризують ймовірність банкрутства підприємства, необхідно відмітити, що протягом 2017-2018 рр. ймовірність банкрутства було низькою, проте через неефективність бізнес-процесів даного підприємства необхідно відмітити високу ймовірність банкрутства підприємства ДП «ДГ «Подільське» протягом 2019-2021 рр.

В цілому, аналізуючи показники фінансового стану підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно відмітити фінансову автономність підприємства, проте знижуються основні показники ліквідності, ділової активності, рентабельності, що обумовлено зниженням ефективності основних бізнес-процесів підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Узагальнюючи результати проведеного дослідження необхідно відмітити наступне:

1. Об'єктом дослідження в роботі виступало державне підприємство «Дослідне господарство «Подільське», котре реалізує діяльність у агропромисловій сфері (вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур).

2. Узагальнюючи результати дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідно відмітити погіршення фінансових показників, зокрема знижується розмір вартості основних засобів, знижується обсяг реалізації продукції та чистого прибутку, зменшується показник рентабельності активів, власного капіталу та реалізації продукції. Протягом останніх двох років збільшується вартість дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства, що негативно впливає на стан та структуру капіталу даного підприємства.

3. Досліджуючи основні бізнес-процеси досліджуваного підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно їх розділити на три категорії: операційні бізнес-процеси (виращування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур), збутова діяльність підприємства (реалізація продукції, маркетинг, збутова політика) та логістичні бізнес-процеси (реалізації логістичної діяльності).

4. Аналізуючи ефективність основних бізнес-процесів слід відмітити, що використання основного капіталу також знижується із 29,6 пункти у 2017 році до рівня 11,03 пункти у 2021 році., поряд із цим знижується рентабельність основних засобів підприємства, зокрема рентабельність основних засобів у 2017 році становила 54,26%, 2018 році – 103,73%, у 2020 році значення показника знижується до рівня 25,85%, і у 2021 році показник становив 2,13%. Зниження фондівддачі та рентабельності використання основного капіталу обумовлює зниження ефективності використання основних засобів та необхідність перегляду виробничої програми підприємства.

5. Дослідивши ефективність реалізації збутової діяльності та маркетингової політики підприємства ДП «ДГ «Подільське» слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду відбувається зростання обсягів реалізації продукції за весь досліджуваний період (2017-2021 рр.) на 1446 тис.грн. або на 9,82%, відповідне значення показника за останні два роки (2020-2021 рр.) знижується на 5495 тис.грн. або на 25,37%.

6. Поряд із цим слід відмітити досить низьку ефективність логістичних бізнес-процесів підприємства, що обумовлюється низькими показниками точності виконання операцій, часової тривалості логістичного бізнес-процесу, виконання бюджету логістичних витрат бізнес-процесу.

7. Здійснивши дослідження основних показників фінансового стану підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно відмітити фінансову автономність підприємства, проте знижуються основні показники ліквідності, ділової активності, рентабельності, що обумовлено зниженням ефективності основних бізнес-процесів підприємства.

## РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ДЕРЖАВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ ДП «ДГ «ПОДІЛЬСЬКЕ»

### 3.1. Моделювання реалізації інвестиційного проекту оновлення виробничих потужностей – напрям покращення операційних бізнес-процесів підприємства

Сьогодні ключовим напрямом забезпечення зростання фінансової результативності діяльності підприємств зернопереробного комплексу є впровадження у виробничий процес нової техніки та технологій. На жаль, сьогодні підприємству ДП «ДГ «Подільське» власних ресурсів для оновлення виробничих потужностей не вистачає, тому необхідною умовою є їх залучення за рахунок реалізації інвестиційного проекту. У першу чергу, слід розглянути питання аналізу і вибору тих чи інших інвестиційних проектів, що нерозривно пов'язані з управлінням фінансовими ресурсами підприємства ДП «ДГ «Подільське». Модель такого управління представлена на рис. 3.1.

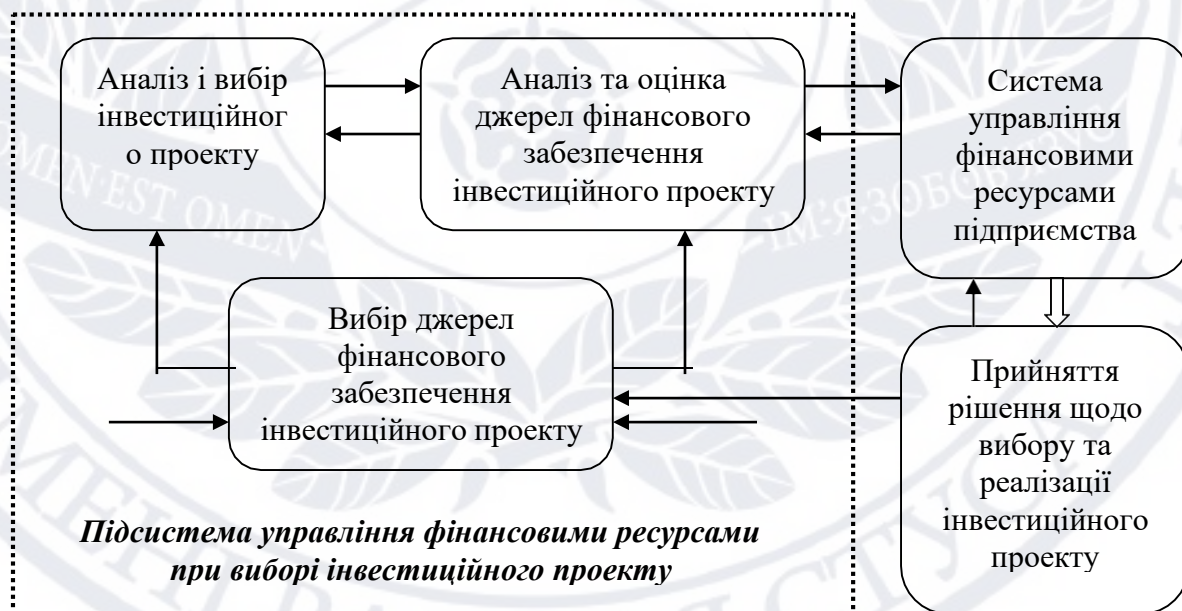


Рисунок 3.1 - Модель прийняття рішення щодо вибору та реалізації інвестиційного проекту в системі управління фінансовими ресурсами підприємства ДП «ДГ «Подільське»

При цьому під інвестиційною діяльністю слід вважати діяльність по довгостроковому вкладенню капіталу з метою одержання прибутку. Як видно з рисунку 3.1, модель управління фінансовими ресурсами для здійснення інвестиційної діяльності підприємства можна представити у вигляді дворівневої системи:

1) на першому, нижчому рівні, зважаються питання управління фінансовими ресурсами відносно конкретного інвестиційного проекту тобто питання, які пов'язані з особливістю інвестування;

2) на другому, вищому рівні, — питання управління і вибору джерел фінансового забезпечення обраного інвестиційного проекту у взаємозв'язку із загальною системою управління фінансовими ресурсами підприємства, тобто питання, пов'язані з особливостями управління фінансовими ресурсами [34].

Проте, одним з основних питань при оцінці ефективності інвестиційних проектів, як на першому, так і другому рівнях управління фінансовими ресурсами інвестиційної діяльності є облік чиннику часу і визначення тимчасової вартості грошей. Рішення, що приймаються у сфері інвестування та пов'язані з тривалими періодами часу, як правило: призводять до значного витрачання фінансових ресурсів; з певного моменту часу можуть призводити до безповоротних фінансових втрат; суттєво впливають на стан інвестора в майбутньому; ґрунтуються на прогнозах майбутніх умов.

Зазначимо, що інвестиції в основні засоби є одним із способів підвищення ефективності роботи будь-якого підприємства. Саме тому необхідним є аналіз як капітальних витрат, пов'язаних з інвестиціями в основні засоби, так і ефективності інвестиційних проектів.

З метою удосконалення управління фінансовими ресурсами ДП «ДГ «Подільське» при прийнятті інвестиційних рішень необхідно проаналізувати та використати усі існуючі методики оцінки ефективності інвестиційних проектів, і на підставі одержаних результатів обрати для підприємства найбільш оптимальний варіант фінансування того чи іншого інвестиційного

проекту. За розрахунками економістів ДП «ДГ «Подільське», у зв'язку із зростаючим попитом на пшеничне борошно (вищого і першого гатунку), вироблене підприємством, з боку покупців (прогнозне зростання на 68% кількості договорів на поставку готової продукції у 2022 році порівняно з попереднім періодом), планується до придбання зернозбиральний комбайн німецького виробництва «Fendt 6275L». Це дозволить суттєво розширити виробничі потужності підприємства (до 30 тон зерна на добу) та задовольнити зростаючий попит у його продукції.

Крім того, розглядається проект з придбання комбайну швейцарського підприємства «Buller» для налагодження виробництва пшеничних висівків (виробнича потужність – 16 тон на добу), попит на які, особливо, з боку дрібних виробників хлібобулочної продукції, щорічно зростає. Більш детальний перелік умов реалізації запропонованих інвестиційних проектів наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 - Планові показники реалізації інвестиційних проектів, запропонованих для реалізації ДП «ДГ «Подільське»

Показники \ Роки	Інвестиційний проект 1					Інвестиційний проект 2				
	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
Інвестиційні витрати на придбання комбайну, тис. грн.	2950	-	-	-	-	2200	-	-	-	-
Грошові надходження від реалізації проекту, тис. грн.	0	980	1200	1310	1160	0	760	850	990	830
Експлуатаційні витрати, тис. грн.	0	28	34	33	32	0	21	23	27	27
Чисті грошові надходження від проекту, тис. грн.	0	952	1166	1277	1128	0	739	827	963	803
Ставка дисконтування, %	-	15	15	15	15	-	15	15	15	15
Строк окупності, визначений керівництвом підприємства	4 роки					3,8 року				

Як показують дані таблиці 3.1, грошові надходження у перші три роки реалізації обох проектів підвищуються, що пояснюється плановими зростаннями обсягів збуту борошна та висівок, вироблених підприємством на новому обладнанні.

Починаючи з четвертого року прогнозується певне скорочення обсягів грошових надходжень через зростання рівня конкуренції на вітчизняному ринку виробників зернопродуктів. При визначенні чистого грошового потоку враховуються витрати, пов'язані з експлуатацією нового обладнання, суми яких взято на рівні експлуатаційних витрат на аналогічне обладнання. Ставку дисконтування прийнято на рівні 15% згідно даних щодо темпу інфляції в Україні. Для проведення розрахунків нами буде використано традиційний метод оцінки ефективності інвестиційних проектів, характеристика показників якого зведена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 - Показники оцінки ефективності реалізації інвестиційних проектів [40, с.117]

Показник	Формула обчислення	Критерій оптимальності
Чистий приведений доход (NPV), тис. грн.	$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} - I$	$> 0$
Індекс доходності (PI)	$PI = \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i} + I$	$> 1$
Внутрішня норма доходності (IRR)	$IRR = r_1 + \frac{NPV_1 \times (r_2 - r_1)}{NPV_1 - NPV_2}$	$> r$
Термін окупності, років (h)	$\sum_{i=0}^h \frac{R_i}{(1+r)^i} = I$	$\leq T_{ЕВ}$
Умовні позначення	$R_i$ – річні грошові надходження у рік $i$ ; $r$ – річна ставка проекту, %; $r_{1,2}$ – річна ставка проекту, за якої NPV має відповідно позитивне та негативне значення; $I$ – початкові інвестиції; $n$ – кількість років реалізації проекту; $PP_{ЕВ}$ – мінімальний серед проектів, або економічно виправданий строк окупності інвестицій, який визначається керівництвом	

Розрахуємо в табл. 3.2 зазначені вище показники ефективності реалізації двох проектів, запропонованих до реалізації ДП «ДГ «Подільське».

Таблиця 3.3 - Розрахунок ефективності реалізації альтернативних інвестиційних проектів, запропонованих до реалізації на підприємстві ДП «ДГ «Подільське»

Показник	Інвестиційний проект №1	Інвестиційний проект №2	Різниця(№2) / (№1)
Чистий приведений доход, тис. грн.	24,3	16,04	-9,26
Індекс доходності	1,082	1,073	-0,009
Внутрішня норма доходності <sup>1</sup>	0,189	0,192	0,003
Термін окупності, років	3,9	4	0,1

<sup>1</sup>ставка  $r_2$  встановлено методом підбору

Як свідчать дані табл. 3.3, обидва запропоновані товариству ДП «ДГ «Подільське» інвестиційні проекти можна рекомендувати до розгляду, оскільки мають високі показники ефективності реалізації. Однак з точки зору визначення найбільш ефективного напрямку вкладання фінансових ресурсів підприємства рішення про фінансування повинно бути прийнято щодо одного із рекомендованих проектів.

Інвестиційний проект з придбання зернозбиральний комбайн німецького виробництва «Fendt 6275L» для розширення виробництва борошна вищого і першого ґатунку (проект №1) має більш привабливі показники ефективності у порівнянні з аналогічними показниками інвестиційного проекту з придбання комбайну швейцарського підприємства «Buller» для налагодження виробництва пшеничних висівків.

Виняток становить тільки внутрішня норма доходності, яка за проектом №2 несуттєво (на 0,3%) вища, ніж у проекту №1.

Графічне зображення даного показника для першого проекту

представлено на рис. 3.2.

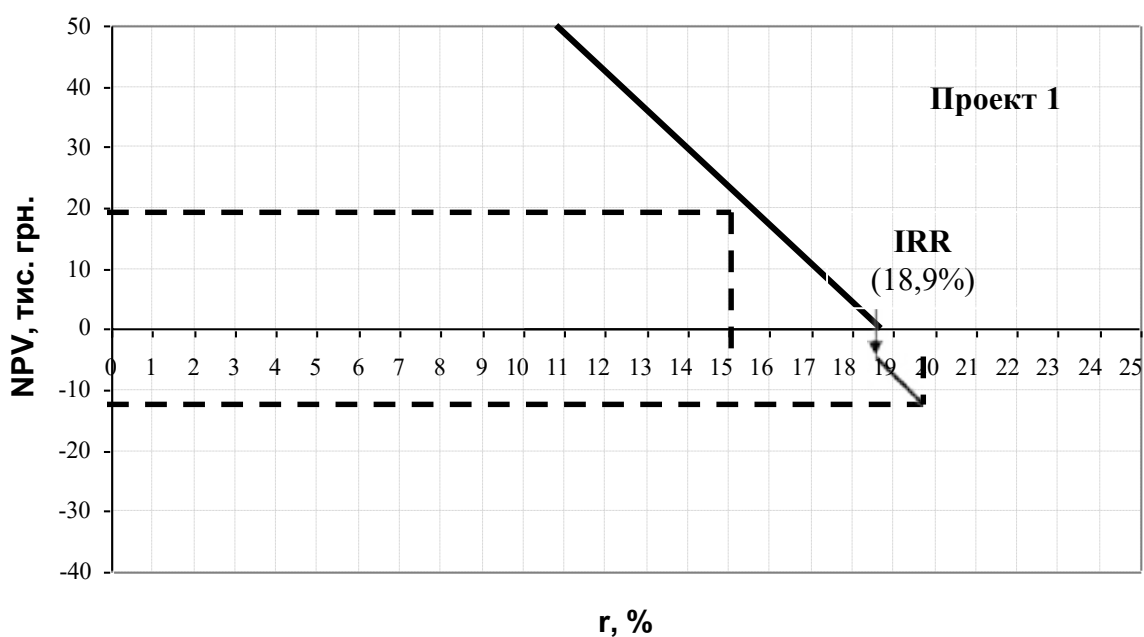


Рисунок 3.2 - Внутрішня норма доходності інвестиційного проекту №1

Аналогічний показник для другого інвестиційного проекту, що розглядається як варіант вкладання фінансових ресурсів ДП «ДГ «Подільське», також зображено схематично (рис. 3.3).

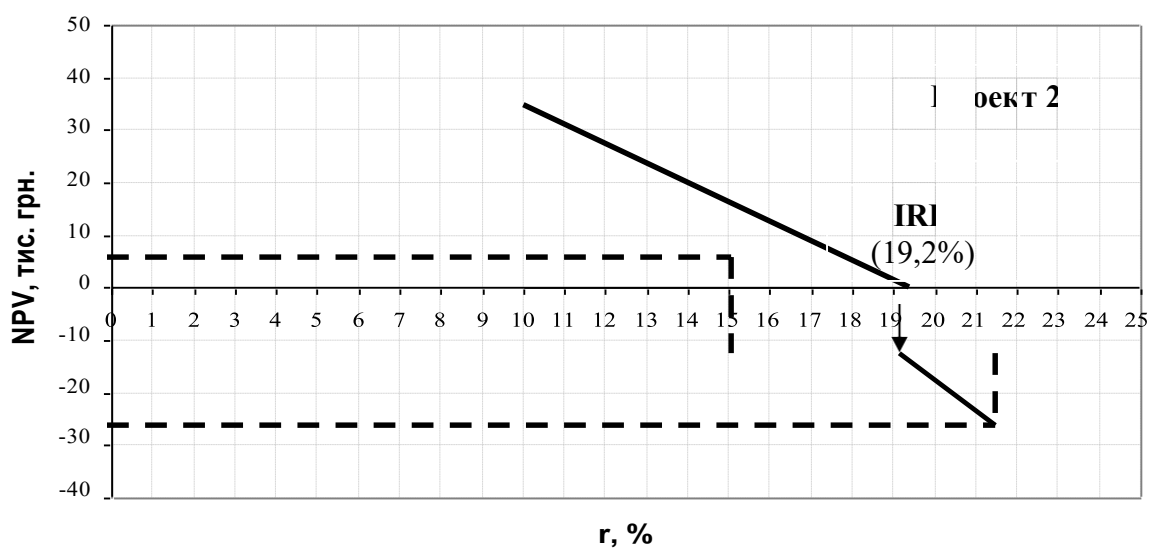


Рисунок 3.3 - Внутрішня норма доходності інвестиційного проекту №2

Крім того, як свідчать дані рис. 3.2. і рис. 3.3., термін окупності проекту №2 не відповідає (на 0,2 року) оптимальному строку окупності, встановленому керівництвом підприємства ДП «ДГ «Подільське». Натомість проект №1 окупиться дещо раніше, ніж це передбачається планами товариства (на 0,01 року). Отже, в рамках підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами ДП «ДГ «Подільське» більш доцільним є розгляд варіанту фінансування інвестиційного проекту №1.

Проведений вище аналіз ефективності інвестиційних проектів засвідчив, що особливу роль в управлінні фінансовими ресурсами підприємств при здійсненні довгострокової інвестиційної діяльності, грає такий параметр, як відсоткова ставка, яка теж тісно взаємопов'язана із тимчасовим фактором і може бути використана як ставка дисконтування. Необхідність аналізу рівня відсоткової ставки визначається прийнятною вартістю кредиту, що особливо важливо для позичальника та оцінкою рентабельності залучених коштів. Дане положення засноване на тому, що позиковий капітал, відіграє одну з основних ролей у фінансовому забезпеченні діяльності підприємства, а, отже, і в процесі управління фінансовими ресурсами підприємства.

Для більш ефективного аналізу інвестиційних проектів на всіх рівнях управління фінансовими ресурсами з боку підприємства, доцільно пов'язати ставку дисконтування з рентабельністю позикового капіталу, яка б враховувала хоча б деякі особливості управління фінансовими ресурсами підприємства. Важливим етапом в управлінні фінансовими ресурсами ДП «ДГ «Подільське» під час прийняття рішення про фінансування інвестиційного проекту (у нашому випадку – проекту №1) є визначення оптимальної структури джерел фінансування. Так, економічним відділом підприємства було визначено найбільш реальний варіант фінансування:

– 20% за рахунок власних коштів (через нестачу власних джерел фінансування підприємство не може дозволити спрямувати на інвестиційну

діяльність більшу суму);

– 30% залучених коштів сторонніх інвесторів (плата за їх використання – 8% прибутку від реалізації проекту);

– 50% позикового капіталу (зокрема, під 19% річних в ПАТ КБ «Приватбанк»). Пропорції фінансування згідно другого варіанту мають наступний вигляд: власний капітал – 20%, залучений – 50% і позиковий – 30%. При цьому очікувана товариством норма доходності від інвестиційного проекту – 20%, а вартість інвестиційного проекту (проект №1) складає 295 тис. грн. Проведемо більш детальний аналіз ефективності зазначених вище джерел фінансування за допомогою методики, представленої в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Показники ефективності залучення різних джерел фінансування інвестиційного проекту

Показник ефективності	Формула обчислення	Критерій ефективності
1	2	3
<b>1. Власний капітал</b>		
Доцільність залучення власного капіталу (Двк)	-	$НП_{\text{цд}} > Д$
<b>2. Залучений капітал</b>		
Коефіцієнт доцільності використання залученого капіталу (Кдзк)	$(1 - B_{\text{ж}}) \cdot \left(1 + \frac{3K \cdot НП_{\text{цд}} - Ц_{\text{а}}}{BK \cdot НП_{\text{цд}}}\right)$	$> 1$
Ефективність використання залученого капіталу (Езк)	$\frac{(1 - B_{\text{ж}}) \cdot (3K \cdot НП_{\text{цд}} - Ц_{\text{а}}) - BK \cdot НП_{\text{цд}} \cdot B_{\text{ж}}}{3K} \cdot 100\%$	збільшення
<b>3. Позиковий капітал</b>		
Коефіцієнт доцільності використання позикового капіталу (Кдпк)	$\frac{НП_{\text{цд}}}{B_{\text{к}}}$	$> 1$
Ефективність використання позикового капіталу (Епк)	$(НП_{\text{цд}} - B_{\text{к}}) \cdot 100\%$	збільшення
Умовні позначення	Д – дисконт; $B_{\text{ж}}$ – відсоток по залученому капіталу; 3К – залучений капітал; BK – власний капітал; $НП_{\text{цд}}$ – норма прибутку по інвестиційній діяльності; $Ц_{\text{а}}$ – ціна випуску акцій; $B_{\text{к}}$ – відсоток по кредиту	

Результати розрахунку наведених вище показників для джерел фінансування підприємством ДП «ДГ «Подільське» інвестиційного проекту №1 зведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 Розрахунок найбільш оптимального варіанту фінансування підприємства ДП«ДГ «Подільське» інвестиційного проекту №1 з різних джерел

Показник	Варіант фінансування 1		Варіант фінансування 2		Різниця (2) / (1)
	Розрахунок	Значення	Розрахунок	Значення	
Доцільність використання власного капіталу	$0,2 > 0,15$	+	$0,2 > 0,15$	+	-
Коефіцієнт доцільності використання залученого капіталу	$(1 - 0,08) \cdot (1 + \frac{88,5 \cdot 0,2 - 0}{59 \cdot 0,2})$	2,3	$(1 - 0,08) \cdot (1 + \frac{147,5 \cdot 0,2 - 0}{59 \cdot 0,2})$	3,22	0,92
Ефективність використання залученого капіталу, %	$\frac{(1-0,19) \cdot (88,5 \cdot 0,2 - 0) - 59 \cdot 0,2 \cdot 0,19}{88,5 \cdot 100\%}$	14,1	$\frac{(1-0,19) \cdot (147,5 \cdot 0,2 - 0) - 59 \cdot 0,2 \cdot 0,19}{147,5 \cdot 100\%}$	15	0,9
Коефіцієнт доцільності використання позикового капіталу	$\frac{0,2}{0,19}$	1,05	$\frac{0,2}{0,19}$	1,05	0
Ефективність використання позикового капіталу, %	$(0,2 - 0,19) \cdot 100\%$	1	$(0,2 - 0,19) \cdot 100\%$	1	0

Отже, обидва запропоновані для підприємства варіанти фінансування інвестиційного проекту є для підприємства вигідними, оскільки коефіцієнти доцільності притягнення як власних, так і позикових та залучених фінансових ресурсів, перевищують мінімальні нормативні значення.

Однак з точки зору оптимальності структури джерел фінансування більш вигідним є другий варіант, коли половина необхідних для інвестиційного

проекту фінансових ресурсів залучається у інвесторів, 30% коштів – у вигляді банківського кредиту, а інша частина формується за рахунок власного капіталу.

Саме за такої структури джерел фінансування інвестиційного проекту підприємство досягне максимального (із двох можливих) ефекту від використання залучених коштів – 15%.

Таким чином, найбільший ефект від реалізації інвестиційного проекту з придбання зернозбиральний комбайн німецького виробництва «Fendt 6275L» для розширення виробництва борошна вищого і першого гатунку (проект №1), адже він має більш привабливі показники ефективності у порівнянні з аналогічними показниками інвестиційного проекту №2.

Слід відмітити, що за рахунок придбання даного комбайну підприємство планує підвищити ефективність фінансово-господарської діяльності в цілому та фінансові результати діяльності підприємства зокрема.

Перш за все необхідно відмітити, що впровадження зазначеного зернозбиральний комбайн німецького виробництва «Fendt 6275L» дасть можливість підвищити обсяги збору та переробки зерна, поряд із цим впровадження даного комбайну зменшить витрати пов'язані із переробкою та непродуктивні витрати основної діяльності підприємства, що дасть можливість скоротити собівартість продукції (скорочення на 5%), відповідно забезпечуючи зростання прибутковості підприємства в перспективному періоді. І насамкінець, провадження даного інвестиційного проекту дасть можливість збільшити продуктивність праці та фондівіддачу.

### **3.2. Реалізація проекту Інтернет-магазину – напрямок вдосконалення збутової політики підприємства**

Досліджуване підприємства ДП «ДГ «Подільське» працює раціонально тому є фінансово стійким та рентабельним, проте рівень рентабельності не задовольняє вимоги власників бізнесу.

В даному аспекті пропонується активізувати продаж продукції підприємства шляхом введення сайту Інтернет-магазину `podilske-produkt.te.ua`, за оформленням він буде мати інноваційне забарвлення і орієнтований на різноманітні сегменти ринку та кінцевого споживача різної вікової категорії.

Основною метою створення Інтернет-магазину `podilske-produkt.te.ua`. є забезпечення зростання обсягів реалізації продукції підприємства ДП «ДГ «Подільське», розширення ринків збуту, покращення іміджу підприємства на локальному ринку, зростання запасу фінансової міцності підприємства.

Структурно-логічна етапність розробки та формування економічного обґрунтування проекту розвитку «створення та відкриття Інтернет-магазину `podilske-produkt.te.ua`» буде мати відмітні особливості залежно від наступних варіативних характеристик проекту, таких як: тип підприємства, або одиничне або мережеве; віртуальний сервер підприємства буде створено на власному сервері чи на сервері провайдера; підприємство вже має власні торговельні площі та чи здійснює оффлайн продажі; відкриття Інтернет- магазину передбачатиме подальше збереження спеціалізації чи ні.

Економічне обґрунтування проекту формування Інтернет-магазину `podilske-produkt.te.ua` досліджуваного підприємства реалізовуватиметься поетапно. Представимо основні етапи реалізації даного проекту:

1 етап – резюме проекту, загальна концепція створення Інтернет-магазину `podilske-produkt.te.ua`. Основними завданнями створення Інтернет-магазину `podilske-produkt.te.ua` стануть: зростання кількості покупців; формування замовлення в форматі он-лайн; інформування споживачів та потенційних клієнтів про нові надходження продукції або послуги чи надходження відсутнього (замовленого продукції чи послуги).

2 етап – технічне завдання та загальна характеристика програмного продукту. Метою реалізації технічного завдання є формування загального

уявлення про відкриття майбутнього Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua. (підприємства ДП «ДГ «Подільське»), його структуру, дизайн, функціонал.

3 етап – розробка операційного плану. В зазначеному розділі визначатиметься як саме реалізовуватиметься замовлення продукції (послуги) на сайті Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua (підприємства ДП «ДГ «Подільське»). Типовою є наступна процедура: після виходу потенційного споживача (покупця) на сайт Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua виборі ним продукції, відбувається заповнення картки замовлення, в якій споживач повинен залишати повну контактну інформацію (прізвище, ім'я, по батькові, адресу електронної скриньки та номер телефону). Зазначена інформація оброблятиметься, та передаватиметься операторами у відділ поставки та на склад.

Враховуючи те, що асортимент наявної на складі продукції постійно оновлюється на сайті Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua (підприємства ДП «ДГ «Подільське»), споживач відразу матиме можливість бачити чи є обрана ним продукція на складі чи ні. У разі необхідності здійснення уточнення інформації менеджери підприємства ДП «ДГ «Подільське» зв'язуються з покупцем.

Важливим є питанням із визначення форм оплати за продукцію, що підтримуються програмно. Найпоширенішими інструментами платежу в он-лайн торгівлі є: готівка кур'єру, передплата банківським переказом, кредитні картки, Web-money та інші платіжні системи. Створюваний Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua (підприємства ДП «ДГ «Подільське») передбачатиме усі визначені можливості чи одну з них (як правило, готівка кур'єру).

4 етап – розробка організаційного плану, проекту, в якому передбачено, що адміністрування сайту реалізовуватиметься компанією Bitrix24 (аутсорсинг), що логічно доповнюватиме особливості формування та використання Інтернет-сайту, адже для обслуговування важливо залучати професіоналів.

5 етап – розробка маркетингового плану проекту. Головною метою побудови маркетингового плану є інформування потенційних покупців про існування електронної форми продажу продукції у підприємства ДП «ДГ «Подільське».

6 етап – товарне забезпечення торговельної діяльності. Особливістю створення та функціонування Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua) (підприємства ДП «ДГ «Подільське») є його безперервність роботи та інформування покупців про різновиди продукції та основні послуги.

7 етап – розробка інвестиційного плану, в якому здійснюється оцінка витрат по створенню сайту Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua) (підприємства ДП «ДГ «Подільське») та започаткуванню електронної форми торгівлі продукцією.

До зазначених витрат слід віднести, перш за все, витрати на створення та запуску представленого Веб-сайту, тобто витрати пов'язані зі створенням інформаційного комплексу Інтернет-сайту підприємства (безпосереднє створення, дизайн сайту та його наповнення); особлива увага приділятиметься затвердженню та реєстрації доменного імені та оплаті хостингу.

8 етап - фінансовий план. Зазначений план економічного обґрунтування охоплює прогнозні розрахунки поточних витрат, доходів та одержаного чистого прибутку Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua) (підприємства ДП «ДГ «Подільське»). До поточних витрат даного проекту слід віднести: фонд оплати праці менеджерів з організації продажу продукції, служби транспортування та постачання, складського персоналу, менеджерів з розвитку, системних адміністраторів; витрати на соціальне страхування працівників зайнятих в проекті; обслуговування та постійне оновлення сайту (оновлення асортименту, цін, новин, наявності продукції на складі та іншої інформації корисної споживачу, підтримання сайту на високому місці в рейтингу відомих пошукових систем); витрати на рекламну діяльність та розвиток Інтернет-магазину (контекстна реклама, банери, рекламування

тощо); витрати пов'язані з експлуатацією транспортних засобів, їх амортизація; витрати на паливно-мастильні матеріали, техогляд, з урахуванням прогнозованої кількості та вартості доставок; витрати на функціонування складського господарства (при їх наявності); абонентська плата за додаткові телефонні лінії та доступ в Інтернет.

Прогнозування доходів. Для того, щоб розрахувати можливі отримувані доходи від реалізації продукції через Інтернет-магазин [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua), потрібно визначити вірогідну кількість відвідувачів сайту протягом дня. Потім, враховуючи величину конверсії, визначити кількість замовлень (покупок, доставок) протягом дня.

9 етап – оцінка величини ризиків проекту та представлення засобів мінімізації їх впливу. До ключових ризиків, що пов'язані з діяльністю Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua), необхідно віднести нереалізованість переваг Інтернет-торгівлі; часто відсутність зручних форм оплати за продукцію та реалізацію додаткового сервісу; неналагодженість логістичного каналу призводить до відмови потенційного покупця (споживача) від продукції або послуги, зокрема існує ризик, що це відбудеться в момент її транспортування або доставки. Одним з найбільших ризиків є ненадійність логістів та невиконання ними своїх зобов'язань щодо строків поставок та якості продукції.

10 етап – оцінка ефективності та результативності реалізації проекту. Оцінка ефективності інвестиційної діяльності є найвідповідальнішим етапом у процесі прийняття управлінських рішень інвестиційного характеру. При здійсненні розрахунку ефективності інвестицій в створення Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua) представляється доцільним використовувати класичний набір - систему показників оцінки ефективності реальних інвестицій, вкладених у проект: чистий приведений дохід (NPV); індекс прибутковості (ARR); період окупності інвестицій (PP); індекс рентабельності (PI); внутрішня ставка прибутковості (IRR). Оцінка

ефективності проекту включатиме також в себе економічну результативність (досягнення цілей підприємства, забезпечення його зростання та розвитку, зростання товарообороту та прибутку); та маркетингову результативність проекту (задоволення споживачів, досягнення маркетингових цілей та завоювання лояльності покупців).

Реалізація плану створення сайту Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua (підприємства ДП «ДГ «Подільське») є необхідною умовою виходу на нові ринки збуту. Для організації роботи Інтернет-магазину обрана фірма Bitrix24, яка більш ніж десять років займається розробкою та впровадженням сайтів. Організаційна структура проекту виглядатиме наступним чином (рис.3.3).

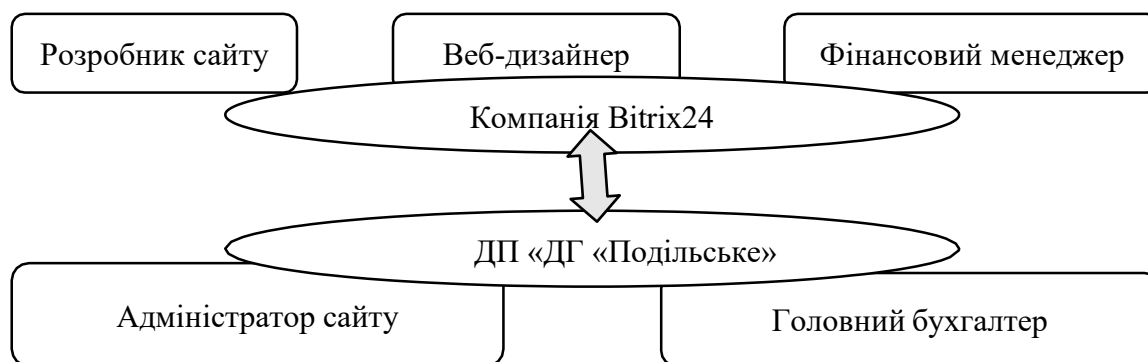


Рисунок 3.3 - Організаційна структура проекту створення Інтернет-магазину

Таким чином, технічні питання, щодо створення та запуску роботи сайту Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua (підприємства ДП «ДГ «Подільське») відбуватиметься на рівні співпраці розробник сайту і веб-дизайнер (з боку компанії Bitrix24) та адміністратор сайту (з боку ДП «ДГ «Подільське»).

Фінансові питання, щодо розрахунку за послуги із створення сайту вирішуватиметься між фінансовим менеджером компанії Bitrix24 та головним бухгалтером підприємства ДП «ДГ «Подільське».

Визначимо витрати, які понесе досліджуване підприємстві ДП «ДГ «Подільське» в зв'язку із реалізації даного проекту, що представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 Витрати по розробці та адмініструванню сайту podilske-produkt.te.ua (підприємства ДП «ДГ «Подільське»)

Показник	2022 (план)		2023 (план)		2024 (план)	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Розробка сайту	480	70,38	0	0	0	0
Адміністрування сайту	100	14,66	120	49,59	150	49,18
Витрати на рекламу сайту	60	8,8	80	33,06	100	32,79
Підготовка персоналу	12	1,76	15	6,2	20	6,56
Офісні меблі та комп'ютерна техніка	10	1,47	2	0,83	5	1,64
Інші витрати пов'язані із обслуговуванням сайту	20	2,93	25	10,33	30	9,84
Всього	682	100	242	100	305	100

Отже, за досліджуваний період планується витрати значний фінансовий ресурс на розробку та адміністрування сайту Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua (підприємства ДП «ДГ «Подільське»), зокрема на розробку сайту у 2022 році піде 70,38% усіх ресурсів – 480 тис.грн., а на адміністрування сайту виділятиметься у 2022 році – 100 тис.грн., у 2023 році – 120 тис.грн., а у 2024 році – 150 тис.грн. Основними напрямками рекламування сайту повинні стати банерна реклама, реклама в ЗМІ, проведення ПР-заходів для популяризації даного сайту. Для визначення ефективності реалізації проекту створення Інтернет-магазину підприємства ДП «ДГ «Подільське» представимо грошові потоки проекту та можливості його окупності (таблиця 3.7).

Аналізуючи фінансові результати проекту, необхідно відмітити перспективність проекту, оскільки зростатиме розмір чистого прибутку та збільшуватимуться грошові потоки в результаті реалізації даного проекту. Зокрема з урахуванням запланованих параметрів чистий прибуток реалізації проекту у 2022 році становитиме 197,3 тис.грн., у 2023 році – 305,7 тис.грн., у 2024 році 276,6 тис.грн., а грошовий потік складатиме 221,3 тис.грн., 344,1

тис.грн. та 334,2 тис.грн. відповідно.

Таблиця 3.7 - Грошові потоки проекту створення Інтернет-магазину podilske-produkt.te.ua підприємства ДП «ДГ «Подільське»

Показник	2021	2022	2023	2024	Відхилення	
	(факт)	(план)	(план)	(план)	2022/ 2021	2023/ 2021
Інвестовані в проект власні кошти	480	0	0	0	0	0
Обсяги реалізації продукції через Інтернет – магазин podilske-produkt.te.ua (заплановані показники)	0	2332,9	3266,0	3499,3	933,1	233,3
Собівартість реалізації продукції (заплановані показники – від % реалізації)	0	1866,3	2612,8	2799,4	746,5	186,6
Інші витрати на обслуговування сайту	0	202,0	242,0	305,0	40,0	63,0
Амортизація продукту інтелектуальної власності	0	24,0 (4%)	38,4 (8%)	57,6 (12%)	14,4	19,2
Оподатковуваний прибуток	0	240,6	372,8	337,3	132,2	-35,5
Податок на прибуток (18%)	0	43,3	67,1	60,7	23,8	-6,4
Чистий прибуток	0	197,3	305,7	276,6	108,4	-29,1
Грошовий потік	0	221,3	344,1	334,2	122,8	-9,9
Наростаючий грошовий потік	-480	-258,7	85,4	419,5	344,1	334,2

Визначимо окупність проекту, яка становитиме:

$$N_{\text{міс.}} = 12 * \frac{480 - 221,3}{344,1} = 9 \text{міс.}$$

Проект окупиться протягом 1 року та 9 місяців.

Індекс прибутковості проекту становить:

$$ІП = \frac{221,3 + 344,1 + 334,2}{480} = 1,87$$

Таким чином, показник прибутковості значно більший одиниці, відповідно проект може бути успішно реалізований.

Розрахуємо сукупний чистий прибуток (без урахування інвестованих коштів в проект) за результатами реалізації проекту:

$$ЧП = 197,3 + 305,7 + 276,6 - 480 = 299,6 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо сукупний грошовий потік (з і без урахування інвестованих в проект коштів) за результатами реалізації проекту:

$$\text{ГП1} = 221,3 + 344,1 + 334,2 = 899,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ГП2} = 221,3 + 344,1 + 334,2 - 480 = 419,6 \text{ тис. грн.}$$

В цілому, слід відмітити ефективність проекту створення Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua) (підприємства ДП «ДГ «Подільське»), зокрема окупність проекту становитиме 1 рік та 9 міс., чистий прибуток в результаті реалізації проекту становитиме 299,6 тис.грн. за 3 роки, чистий грошовий потік -899,6 тис.грн., залишковий грошовий потік – 419,6 тис.грн.

### 3.3. Розробка блок-схеми управління логістичними бізнес-процесами на основі інноваційного підходу

Досліджуючи особливості управління логістичними бізнес-процесами підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно відзначити відсутність повноцінного сформованого відділу логістики, котрий б виважено забезпечував реалізацію ефективних логістичних бізнес-процесів на підприємстві. Тому нами пропонується впровадження зазначеного відділу у діяльність даного підприємства та формування оновленої системи логістичного управління, що представлено на рисунку 3.8.

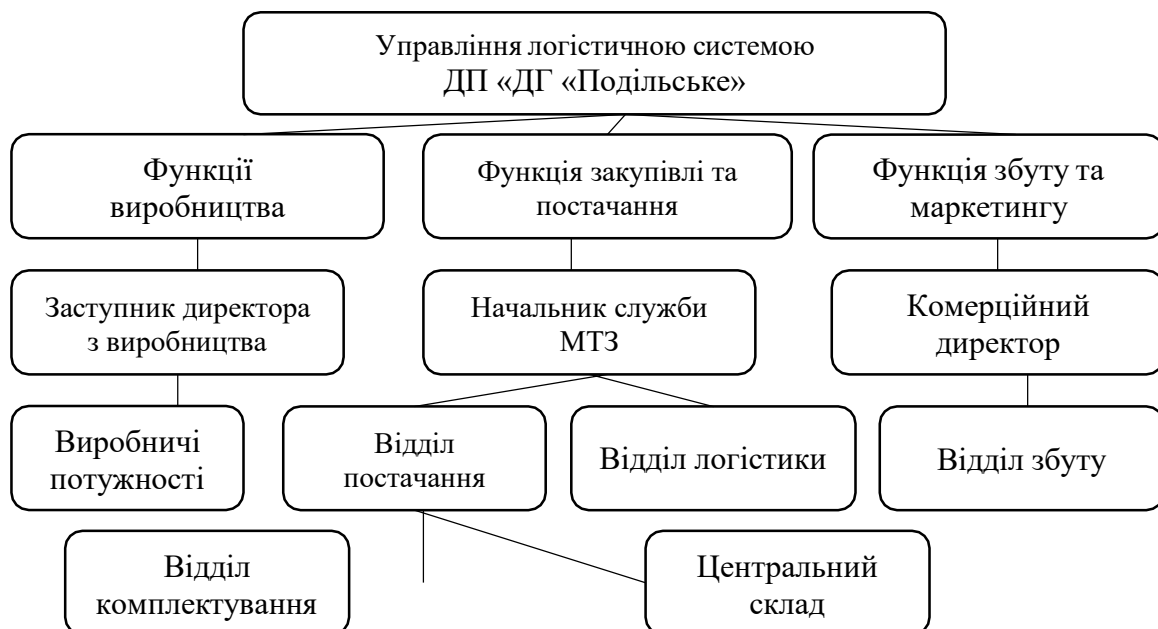


Рисунок 3.8 - Удосконалена схема управління логістичною діяльністю підприємства ДП «ДГ «Подільське»

Організаційна структура управління логістичною системою підприємства ДП «ДГ «Подільське» визначатиметься ключовою метою і завданнями, які вона покликана вирішувати. Основна мета управління максимізація прибутку на довготривалий період за рахунок ефективної участі в здійсненні логістичних операцій. Організаційна структура управління логістичною діяльністю ДП «ДГ «Подільське» постійно повинна розвиватися та вдосконалюватися, пристосовується до викликів та глобальних змін у зовнішньому середовищі і сфері управління.

Відділ логістики виступає самостійним структурним підрозділом ДП «ДГ «Подільське» та підпорядковується начальнику служби матеріально-технічного забезпечення. Відділ логістики очолюватиметься начальником відділу, який призначається на посаду та звільняється з займаної посади керівником ДП «ДГ «Подільське» у порядку, встановленому чинним законодавством України.

Метою функціонування відділу логістики ДП «ДГ «Подільське» є організація наступних взаємопов'язаних процесів, а саме:

1. Організація на високому та якісному управлінському рівні логістичної діяльності підприємства для забезпечення зростання його конкурентоспроможності.
2. Своєчасне забезпечення споживачів необхідною продукцією у визначеному місці та у визначений час в необхідній кількості (якості) з мінімальними затратами із врахуванням потреб клієнтів за привабливою ціною.

Раціональне управління логістичними бізнес-процесами досліджуваного підприємства на основі інноваційного підходу передбачає розробку блок-схеми даного управління із використанням інструментів реінжинірингу бізнес-процесів. В синергії побудова ефективної організаційної структури управління логістикою та створення алгоритму вдосконалення логістичних бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське» стимулюватимуть

ефект господарської діяльності та вплине на зростання фінансових результатів діяльності досліджуваного підприємства. Реінжиніринг повинен бути спрямований на три взаємопов'язаних напрями діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» (рис.3.9).

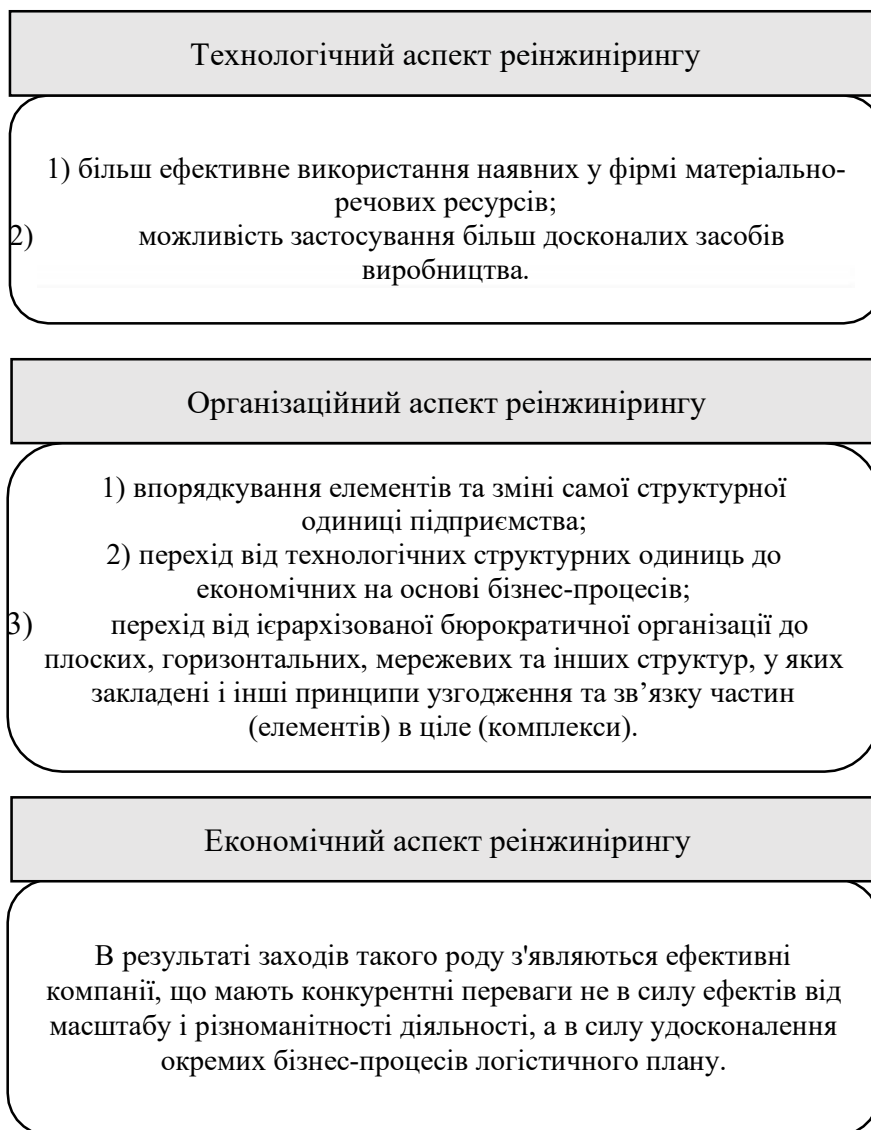


Рисунок 3.9 - Основні напрями реалізації реінжинірингу бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське»

Оптимальність логістичного процесу на даному підприємстві передбачає використання підходу системної інтеграції, що найбільш доцільний реалізацією шляхом використання інструментів реінжинірингу. Зазначене дозволить вдосконалення діяльність наступних підсистем –

постачання, складування, збутова діяльність та транспортування.

Також важливим є використання процесного підходу, котрий повинен бути поділений на основні та допоміжні (підтримуючі) бізнес-процеси, причому основні – ті бізнес-процеси за рахунок яких досліджуване підприємство формуватиме свій фінансовий результат, а підтримуючі – ті, без яких підприємство не може відлагодити основні бізнес-процеси.

В цілому, запропоноване процесне управління діяльністю підприємства ДП «ДГ «Подільське» орієнтоване на загальний результат (покращення ефективності бізнес-процесів), що складається із локальних досягнень в сфері виробництва агропромислової продукції та подальшого якісного обслуговування споживачів.

Для реалізації процесу реінжинірингу слід представити карту логістичних бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське», яка графічно ілюструє усі складові в процесі реалізації дій, а також взаємозв'язок між ними.

Карта визначає характерні риси потоків створення цінностей в цілому, їх послідовність і взаємозв'язок відлагоджених процесів, а також можливості удосконалення або перепроєктування бізнес-процесів.

Карту управління бізнес-процесами слід розглядати і на рівні взаємодії групи підприємств, коли вимагається координація його діяльності в потоках товароруку або в логістичних процесах (рис. 3.10).

В цілому, ключовими напрямками логістичних бізнес-процесів на підприємстві можна відзначити витрати на логістику, що включають операційні витрати та витрат пов'язані із обслуговування клієнтів: складські послуги, розподіл, виробництво, транспортування, збут та інші.

Реорганізація основних бізнес-процесів ДП «ДГ «Подільське» виступає важливим шляхом утримання позицій та подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства через фундаментальний перегляд логістичного ланцюга – від реалізації процесу закупівлі сировини до процесу

постачання готової продукції споживачу [17, с.52].

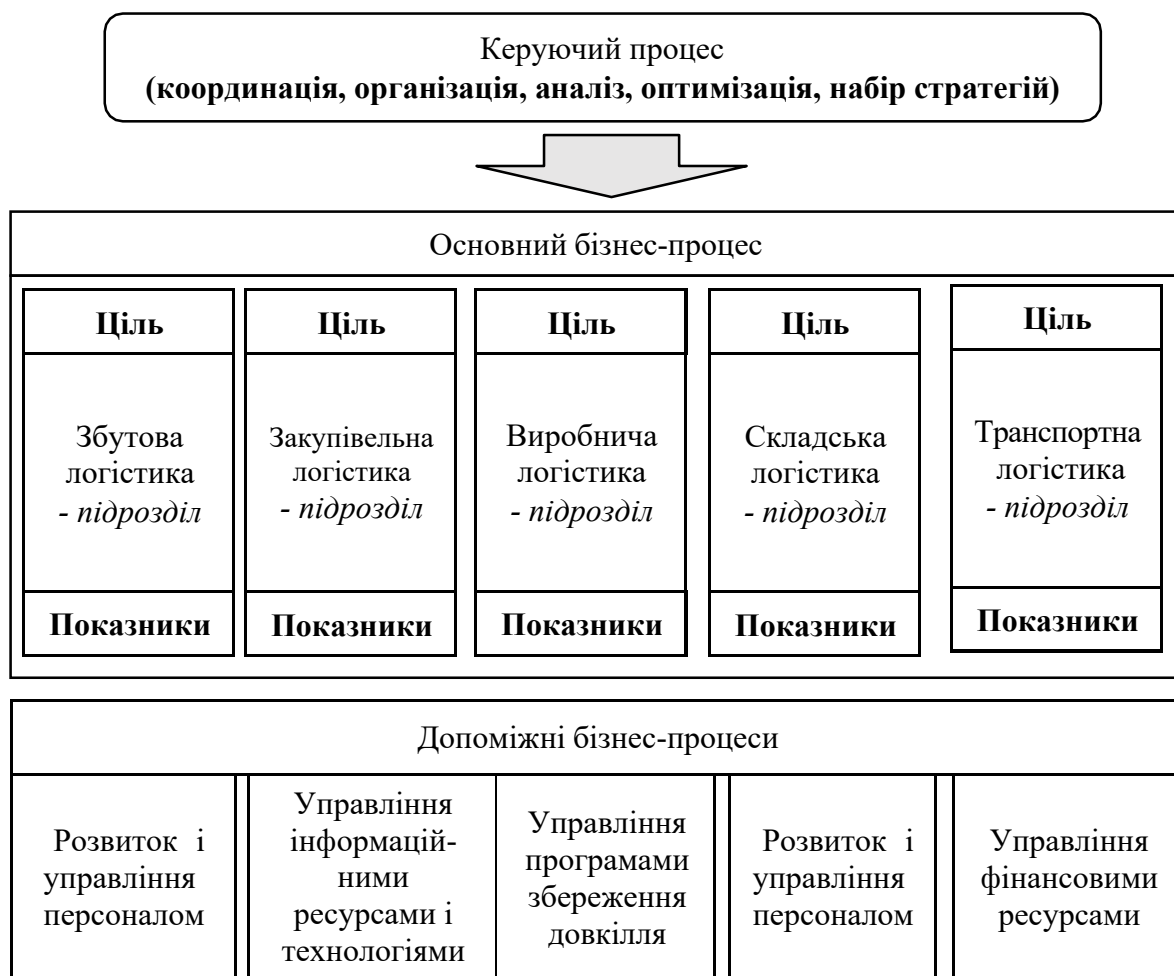


Рисунок 3.10 - Карта бізнес-процесів створення цінностей  
підприємства ДП «ДГ «Подільське»

Оптимізація логістичних бізнес-процесів передбачає здійснення інноваційної політики, в якій реінжиніринг виступає фундаментальною основою системи управління логістичними процесами досліджуваного підприємства.

Проведення реінжинірингу бізнес-процесів ДП «ДГ «Подільське» зумовлює введення інновацій в системи управління логістичними процесами та передбачатиме проходження п'яти фаз, представлених у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8 - Фази процесів реінжинірингу бізнес-процесів (BRP) підприємства ДП «ДГ «Подільське»

№	Фаза 1	Фаза 2	Фаза 3	Фаза 4	Фаза 5
1	2	3	4	5	6
1	Визначення дій	Процес діагностики	Процес перепроєктування	Впровадження 1	
2	Ідентифікація основного процесу	Оцінка основного процесу	Процес відображення	Впровадження 2	
3	Розробка концепції і цілей	Призначення керівника проекту	Оцінювання поточного процесу	Використання ІТ-технологій	Відображення інновації та розвиток
4	Прообраз	Дія	Діагностика	Удосконалення	Впровадження і оцінювання 1
5	Підготовка	Ідентифікація	Прообраз	Планування	Перетворення
6	SWOT-аналіз	Граничні фактори успіху	Стратегія	Визначення процесу	Відображення вибору
7	Вимоги клієнтів	Процес аналізу	Бенчмаркінг	Відображення інновації	Впровадження і оцінювання 2
8	Ціль/KPI	Стартовий проект 1	Діагностика	Перепроєктування	Впровадження і оцінювання 3
9	Формування команди BRP	Стартовий проект 2	Відображення інновації	Інтеграція	Аналіз
10	Формування цілі	Мозковий штурм	Процес оцінювання	Відображення інновації	Виконання

При чому основними завданнями, котрі реалізовуватиме підприємство ДП «ДГ «Подільське» в процесі реінжинірингу логістичних бізнес-процесів стануть [26, с.268]: оптимізація послідовності виконуваних логістичних функцій, що призводить до скорочення виробничого циклу, циклу реалізації товарів та послуг; забезпечення якісного обслуговування споживачів, в результаті чого відбуватиметься зростання оборотності капіталу та покращення фінансово-економічних показників даного підприємства; оптимізація використання різновидів ресурсів у різноманітних бізнес-процесах, в результаті якої мінімізуються витрати виробництва та обігу і забезпечується оптимальне поєднання різних видів діяльності підприємства; відбувається побудова адаптивних бізнес-процесів, спрямованих на швидке пристосування до змін потреб споживачів. На основі реалізації етапів реінжинірингу запропонуємо блок-схему реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське» (рис. 3.11).

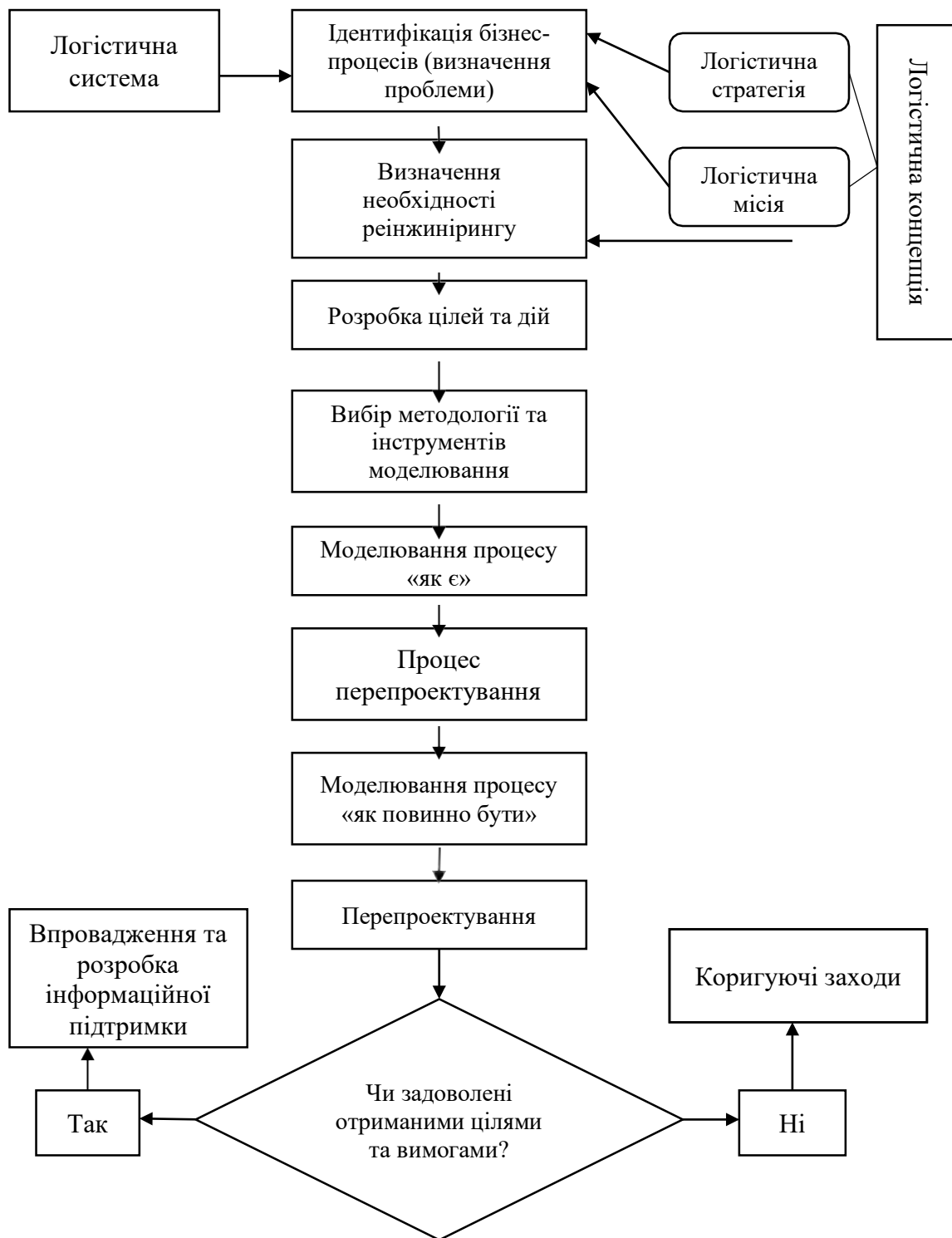


Рисунок 3.11 - Комплексна блок-схема реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське»

Представлений на рисунку 3.11. алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів демонструє механізм (етапність) процесу прийняття

управлінського рішення про необхідність перепроєктування ключових логістичних бізнес-процесів, відповідність одержаних результатів заданих цілей. Очікуваним результатом на підприємстві ДП «ДГ «Подільське» від здійснення реінжинірингу ключових логістичних бізнес-процесів стане подальша радикальна реструктуризація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, котра орієнтуватиметься на оптимізацію системи управління, оптимізацію рівня ресурсних витрат і їх перерозподіл між підрозділами підприємства та підвищення логістичного сервісу.

В цілому, ефективна реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське» передбачатиме: оптимізацію послідовності логістичних операцій та функцій, що сприятиме скороченню тривалості логістичних циклів; оптимізацію матеріальних та фінансових витрат; здійснення побудови адаптивних та гнучких бізнес-процесів в логістичній системі підприємства; синхронізацію та координацію процесів, що виконуватимуться одночасно.

Підприємства, котрі прагнуть досягнути якісного фінансового результату та комерційного успіху, в тому числі і підприємство ДП «ДГ «Подільське», повинні не тільки виготовляти якісну продукцію, але й також удосконалювати логістику бізнес-процесів.

### **3.4. Вплив заходів на фінансові показники діяльності державного підприємства**

Аспект вдосконалення бізнес-процесів досліджуваного підприємства повинен мати синергетичну основу, оскільки поодинокі заходи дуже важко досягти максимального ефекту від запропонованих заходів. Тому, пропонуються комплексні рішення удосконалення основних бізнес-процесів (виробничих, збутових та логістичних) підприємства ДП «ДГ «Подільське», які слід реалізувати в найближчій перспективі (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 - Основні заходи вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське»

Особливості				Ефект (щорічний)	
Основний захід	Спрямування	Період реалізації	Бюджет заходу, тис.грн.	Доходи (зростання)	Витрати (оптимізація)
Оновлення виробничих потужностей	Вдосконалення бізнес-процесів виробничого характеру	2022-2024 рр.	2950	+5%	-3%
Створення Інтернет-магазину	Вдосконалення збутової політики	2022-2024 рр.	480	+15%	-2%
Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів	Вдосконалення логістичної діяльності	2022-2024 рр.	1000	+2%	-5%
Всього витрат:			4430	+22%	-10%

Реалізація основних заходів вдосконалення бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське» стимулюватиме розвиток виробничих, збутових та логістичних бізнес-процесів, наслідком їх повинне стати зростання фінансових результатів та показників фінансового стану підприємства, відповідний приріст доходів планується на рівні 22%, при цьому прогнозується зниження витрат за рахунок оптимізації на 10%, розмір витрат на реалізацію даних заходів становитиме 4430 тис.грн.

Визначимо ефект від реалізації даних заходів, представивши планові (прогнозні) показники фінансово-господарської діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське» у таблиці 3.9. Аналізуючи дані представлені у таблиці 3.9. необхідно відмітити зростання в плановому періоді показників фінансових результатів підприємства та основних показників фінансового стану, зокрема доходи від реалізації продукції збільшиться на 13187 тис.грн., собівартість за рахунок оптимізації витрат та більш ефективного використання ресурсів знизиться на 3619 тис.грн., відповідно чистий прибуток підприємства збільшиться на 16682 тис.грн., що вплине на зростання вартості активів, власного капіталу та показників фінансового стану.

## Фінансові результати та показники фінансового стану підприємства

ДП «ДГ «Подільське» за період 2021 (факт) – 2024 (план) рр.

Показники	Факт	План			Відхилення (+;-)			
	2021	2022	2023	2024	2022/2021	2023/2022	2024/2023	2024/2021
Фінансові результати підприємства								
Доходи від реалізації продукції (зростання)	16164	19720	24058	29351	3556	4338	5293	13187
-в тому числі отримані за рахунок оновлення виробничих потужностей	0	+808	+986	+1203	808	178	217	1203
-за рахунок створення Інтернет-магазину	0	+2425	+2958	+3609	2425	533	651	3609
-за рахунок реінжинірингу логістичних бізнес-процесів	0	+323	+394	+481	323	71	87	481
Собівартість реалізації продукції (оптимізація витрат)	13353	12018	10816	9734	-1335	-1202	-1082	-3619
-в тому числі отримані за рахунок оновлення виробничих потужностей	0	-401	-361	-324	-401	40	36	-324
-за рахунок створення Інтернет-магазину	0	-267	-240	-216	-267	27	24	-216
-за рахунок реінжинірингу логістичних бізнес-процесів	0	-668	-601	-541	-668	67	60	-541
Інші доходи	0	100	200	300	100	100	100	300
Інші витрати	2776	2800	3000	3200	24	200	200	424
Чистий прибуток	35	5002	10443	16717	4967	5440	6274	16682
Активи (пасиви)	46214	51984	62827	79944	5770	10843	17117	33730
Власний капітал	43982	48984	59427	76144	5002	10443	16717	32162
Поточні зобов'язання	2232	3000	3400	3800	768	400	400	1568
Показники фінансового стану підприємства								
Фінансова автономність	0,952	0,942	0,946	0,952	-0,009	0,004	0,007	0,001
Загальна ліквідність	3,960	4,723	5,152	6,103	0,763	0,429	0,951	2,143
Оборотність активів	0,350	0,379	0,383	0,367	0,030	0,004	-0,016	0,017
Оборотність власного капіталу	0,368	0,403	0,405	0,385	0,035	0,002	-0,019	0,018
Рентабельність активів	0,001	0,096	0,166	0,209	0,095	0,070	0,043	0,208
Рентабельність власного капіталу	0,001	0,102	0,176	0,220	0,101	0,074	0,044	0,219

Аналізуючи показники фінансового стану, необхідно відмітити високу фінансову автономність підприємства, розмір якої протягом досліджуваного періоду не опускатиметься нижче 0,942 пункти, що є досить значним показником. Зростатиме загальна ліквідність даного підприємства на 2,143 пункти, забезпечуватиметься зростання оборотності активів на 0,017 пункти, оборотності власного капіталу на 0,018 пункти, рентабельності активів та власного капіталу відповідно на 0,208 пункти та 0,219 пункти протягом планового періоду. В цілому, реалізації даних заходів дасть позитивний ефект для покращення основних бізнес-процесів підприємства та може бути реалізована у практичній діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське».

### **Висновки до розділу 3**

Для підвищення ефективності реалізації бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське» необхідно здійснити наступні заходи:

1. Пропонується оновлення виробничого потенціалу за рахунок придбання універсального зернозбирального комбайну німецької фірми «Fendt». Найбільший ефект від реалізації інвестиційного проекту з придбання зернозбирального комбайна німецького виробництва «Fendt 6275L» для розширення виробництва борошна вищого і першого ґатунку (проект №1), адже він має більш привабливі показники ефективності у порівнянні з аналогічними показниками інвестиційного проекту №2. Його впровадження зазначеного дасть можливість підвищити обсяги збору та переробки зерна, поряд із цим впровадження даного комбайну зменшить витрати пов'язані із переробкою та непродуктивні витрати основної діяльності підприємства, що дасть можливість скоротити собівартість продукції (скорочення на 5%), відповідно забезпечуючи зростання прибутковості підприємства в перспективному періоді.

2. Пропонується активізувати продаж продукції підприємства ДП «ДГ «Подільське» шляхом створення Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua), за оформленням він буде мати інноваційне забарвлення і орієнтований на різноманітні сегменти ринку та кінцевого споживача різної вікової категорії. Основною метою створення Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua) є збільшення обсягів діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське», розширення ринків діяльності (продажу),

покращення іміджу підприємства на ринку, підвищення запасу міцності підприємства. Слід відмітити ефективність проекту створення Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua) (підприємства ДП «ДГ «Подільське»), зокрема окупність проекту становитиме 1 рік та 9 міс., чистий прибуток в результаті реалізації проекту становитиме 299,6 тис.грн. за 3 роки, чистий грошовий потік -899,6 тис.грн., залишковий грошовий потік – 419,6 тис.грн.

3. На основі реалізації етапів реінжинірингу запропоновано блок-схему реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське». Наведений алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів демонструє процес прийняття рішення про необхідність перепроєктування логістичних бізнес-процесів, відповідність отриманих результатів до заданих цілей. Очікуваним результатом підприємства ДП «ДГ «Подільське» від реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є радикальна реструктуризація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, орієнтована на оптимізацію системи управління, рівня витрат на ресурси і їх перерозподіл між підрозділами підприємства та підвищення логістичного сервісу.

В цілому, запропоновані заходи покращуватимуть основні показники фінансово-господарської діяльності та показники фінансового стану. Зокрема, необхідно відмітити зростання в плановому періоді показників фінансових результатів підприємства та основних показників фінансового стану, зокрема доходи від реалізації продукції збільшаться на 13187 тис.грн., собівартість за рахунок оптимізації витрат та більш ефективного використання ресурсів знизиться на 3619 тис.грн., відповідно чистий прибуток підприємства збільшиться на 16682 тис.грн., що вплине на зростання вартості активів, власного капіталу та показників фінансового стану.

Аналізуючи показники фінансового стану, необхідно відмітити високу фінансову автономність підприємства, розмір якої протягом досліджуваного періоду не опускатиметься нижче 0,942 пункти, що є досить значним показником. Зростатиме загальна ліквідність даного підприємства на 2,143 пункти, забезпечуватиметься зростання оборотності активів на 0,017 пункти, оборотності власного капіталу на 0,018 пункти, рентабельності активів та власного капіталу відповідно на 0,208 пункти та 0,219 пункти протягом планового періоду.

## ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній (магістерській) роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних підходів щодо побудови та впровадження ефективних бізнес-процесів на вітчизняному підприємстві. За результатами дослідження визначено наступне:

1. Бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках яких «на вході» використовується один або більше видів ресурсів, в результаті якої на «виході» створюється продукт, що представляє цінність для споживача.

2. Виділяють два підходи до визначення бізнес-процесів на підприємстві. Зокрема, прихильники першого підходу під «бізнес-процесом» пропонують розуміти «стійку цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи у виходи, що мають цінність для споживача». Це визначення відповідає нормам стандарту ISO 9000:2000. Прихильники другого підходу розглядають бізнес-процес як «цілеспрямовану послідовність операцій, робіт, процедур, що призводить до заданого кінцевого результату».

3. Бізнес-процеси можна поділити на дві складові: основні та допоміжні бізнес-процеси. До основних бізнес-процесів можна віднести виробництво сільськогосподарських культур, управління ресурсами, фінансами, запасами підприємства, формування ефективної системи збуту та маркетингової політики підприємства, а також впровадження системи контролю за якістю виготовлення сільськогосподарської продукції підприємства.

Допоміжні бізнес-процеси – супутні, котрі забезпечуються виконання основних бізнес-процесів підприємства. А саме, здійснюють матеріально-технічне забезпечення, стимулюють управління персоналом, управління ризиками господарської діяльності, виконують інформаційне забезпечення та юридичний супровід в виробничо-господарській діяльності підприємства.

4. Для вітчизняних підприємств є дуже значущим впровадження методів

удосконалювання, які будуть потребувати значних трансформацій в управлінні, зокрема різні методи вдосконалення бізнес-процесів, які поділяють на коротко- (метод швидкого аналізу, ідеалізація, статистичне управління процесами, аналіз робочих осередків, метод структуризації функцій якості) та довготермінові (передпроекування бізнес-процесів, бенчмаркінг, реінжиніринг, гринфілд). Удосконалення бізнес-процесів на державних агропромислових підприємствах дозволяє сформувати цілий блок стратегічних переваг і забезпечити більш високий рівень конкурентоздатності. Проте все це буде можливим лише при наявності комплексного, систематичного аналізу бізнес-процесів із використанням усього апарату методик і прийомів, які дозволять виявити слабкі і сильні сторони діяльності підприємства.

5. Об'єктом дослідження в роботі виступало державне підприємство «Дослідне господарство «Подільське», котре реалізує діяльність у агропромисловій сфері (вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур).

6. Узагальнюючи результати дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємства необхідно відмітити погіршення фінансових показників, зокрема знижується розмір вартості основних засобів, знижується обсяг реалізації продукції та чистого прибутку, зменшується показник рентабельності активів, власного капіталу та реалізації продукції. Протягом останніх двох років збільшується вартість дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства, що негативно впливає на стан та структуру капіталу даного підприємства.

7. Досліджуючи основні бізнес-процеси досліджуваного підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно їх розділити на три категорії: операційні бізнес-процеси (вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур), збутова діяльність підприємства (реалізація продукції, маркетинг, збутова політика) та логістичні бізнес-процеси

(реалізації логістичної діяльності).

8. Аналізуючи ефективність основних бізнес-процесів слід відмітити, що використання основного капіталу також знижується із 29,6 пункти у 2017 році до рівня 11,03 пункти у 2021 році., поряд із цим знижується рентабельність основних засобів підприємства, зокрема рентабельність основних засобів у 2017 році становила 54,26%, 2018 році – 103,73%, у 2020 році значення показника знижується до рівня 25,85%, і у 2021 році показник становив 2,13%. Зниження фондівдачі та рентабельності використання основного капіталу обумовлює зниження ефективності використання основних засобів та необхідність перегляду виробничої програми підприємства.

9. Дослідивши ефективність реалізації збутової діяльності та маркетингової політики підприємства ДП «ДГ «Подільське» слід відмітити, що протягом досліджуваного періоду відбувається зростання обсягів реалізації продукції за весь досліджуваний період (2017-2021 рр.) на 1446 тис.грн. або на 9,82%, відповідне значення показника за останні два роки (2020-2021 рр.) знижується на 5495 тис.грн. або на 25,37%.

10. Поряд із цим слід відмітити досить низьку ефективність логістичних бізнес-процесів підприємства, що обумовлюється низькими показниками точності виконання операцій, що характеризує рівень помилок відносно загальної кількості виконаних за визначений період операцій процесу, низьким показником часової тривалості логістичного бізнес-процесу, що ілюструє фактичну тривалість логістичного бізнес-процесу відносно розрахункової тривалості, низьким показником виконання бюджету логістичних витрат бізнес-процесу, який характеризує відношення рівня фактичних логістичних витрат до рівня витрат, закладених у бюджеті даного бізнес-процесу.

11. Здійснивши аналіз показників фінансового стану підприємства ДП «ДГ «Подільське» необхідно відмітити фінансову автономність підприємства, проте знижуються основні показники ліквідності, ділової активності,

рентабельності, що обумовлено зниженням ефективності основних бізнес-процесів підприємства.

Для підвищення ефективності реалізації бізнес-процесів на підприємстві ДП «ДГ «Подільське» необхідно здійснити наступні заходи:

- Пропонується оновлення виробничого потенціалу за рахунок придбання універсального зернозбирального комбайну німецької фірми «Fendt». Найбільший ефект від реалізації інвестиційного проекту з придбання зернозбирального комбайна німецького виробництва «Fendt 6275L» для розширення виробництва борошна вищого і першого ґатунку (проект №1), адже він має більш привабливі показники ефективності у порівнянні з аналогічними показниками інвестиційного проекту №2. Його впровадження зазначеного дасть можливість підвищити обсяги збору та переробки зерна, поряд із цим впровадження даного комбайну зменшить витрати пов'язані із переробкою та непродуктивні витрати основної діяльності підприємства, що дасть можливість скоротити собівартість продукції (скорочення на 5%), відповідно забезпечуючи зростання прибутковості підприємства в перспективному періоді.

- Пропонується активізувати продаж продукції підприємства ДП «ДГ «Подільське» шляхом створення Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua), за оформленням він буде мати інноваційне забарвлення і орієнтований на різноманітні сегменти ринку та кінцевого споживача різної вікової категорії. Основною метою створення Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua). є збільшення обсягів діяльності підприємства ДП «ДГ «Подільське», розширення ринків діяльності (продажу), покращення іміджу підприємства на ринку, підвищення запасу міцності підприємства. Слід відмітити ефективність проекту створення Інтернет-магазину [podilske-produkt.te.ua](http://podilske-produkt.te.ua) (підприємства ДП «ДГ «Подільське»), зокрема окупність проекту становитиме 1 рік та 9 міс., чистий прибуток в результаті реалізації проекту становитиме 299,6 тис.грн. за 3 роки, чистий грошовий потік -899,6 тис.грн., залишковий грошовий потік –

419,6 тис.грн.

-На основі реалізації етапів реінжинірингу запропоновано блок-схему реінжинірингу логістичних бізнес-процесів підприємства ДП «ДГ «Подільське». Наведений алгоритм реінжинірингу логістичних бізнес-процесів демонструє процес прийняття рішення про необхідність перепроєктування логістичних бізнес-процесів, відповідність отриманих результатів до заданих цілей. Очікуваним результатом підприємства ДП «ДГ «Подільське» від реалізації реінжинірингу логістичних бізнес-процесів є радикальна реструктуризація матеріальних і супутніх їм інформаційних і фінансових потоків, орієнтована на оптимізацію системи управління, рівня витрат на ресурси і їх перерозподіл між підрозділами підприємства та підвищення логістичного сервісу.

Дані заходи покращуватимуть основні показники фінансово-господарської діяльності та показники фінансового стану. Зокрема, необхідно відмітити зростання в плановому періоді показників фінансових результатів підприємства та основних показників фінансового стану, зокрема доходи від реалізації продукції збільшаться на 13187 тис.грн., собівартість за рахунок оптимізації витрат та більш ефективного використання ресурсів знизиться на 3619 тис.грн., відповідно чистий прибуток підприємства збільшиться на 16682 тис.грн., що вплине на зростання вартості активів, власного капіталу та показників фінансового стану.

Аналізуючи показники фінансового стану, необхідно відмітити високу фінансову автономність підприємства, розмір якої протягом досліджуваного періоду не опускатиметься нижче 0,942 пункти, що є досить значним показником. Зростатиме загальна ліквідність даного підприємства на 2,143 пункти, забезпечуватиметься зростання оборотності активів на 0,017 пункти, оборотності власного капіталу на 0,018 пункти, рентабельності активів та власного капіталу відповідно на 0,208 пункти та 0,219 пункти протягом планового періоду.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андерсен Б. Бізнес-процеси. Інструменти вдосконалення. К.: РІА «Стандарти та якість», 2018. 272 с.
2. Ареф'єва О. В., Луцька Т. В. Бізнес-процеси підприємств сфери послуг: фактори, формування, конкурентоспроможність : монографія. Європейський ун-т. К. : Вид. Європейського ун-ту, 2019. 96 с.
3. Ареф'єва О.В., Луцька Т.В. Теоретичні підходи до управління бізнес-процесами підприємств сфери послуг. Сучасні проблеми розвитку національної економіки і шляхи їх розв'язання : колективна наукова монографія за наук. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. К. : НАУ, 2018. С. 212-216.
4. Бабак О.А. Реінжиніринг як сучасний інструмент інноваційної діяльності підприємств. *Економічний вісник Переяслав Хмельницького ДПУ*. 2015. № 17/1. С. 55-60.
5. Бай С.І. Розвиток організації: політика, потенціал, ефективність : монографія. Київський національний торговельно-економічний ун-т. К. : Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2019. 280 с.
6. Барсукова В.С., Котуранова Т.В. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод стратегічного управління підприємством. *Економічний простір*. 2018. № 61. С. 249–255.
7. Беккер Й. Менеджмент процесів. К.: ЦНЛ, 2017. 384 с.
8. Білайчук А. Бізнес-процеси та BPM-системи. URL: <http://www.bpms.ru>.
9. Біловодська О. А. Економічне обґрунтування реінжинірингу бізнес-процесів виробничих підприємств. Монографія. Суми: Мрія-1, 2016. 440 с.
10. Бобровська Н. В. Управління бізнес-процесами підприємств аграрного сектора: пріоритетні напрями. Обліково-аналітичне забезпечення інноваційного розвитку економіки : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14-15 березня 2018 року. Львів: ЛНАУ, 2018. С. 373-375.
11. Бортнік А.М. Процесне управління бізнесом (за матеріалами меблевих

підприємств Київського регіону): автореф. дис. ... канд. екон. наук / А.М. Бортнік. К., 2016.

12. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2015. 1728с.

13. 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.

14. Волошанюк Н.В. Реінжиніринг як сучасна альтернатива реструктуризації вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 6. Частина 2. С. 118-121.

15. Герус С., Горопацький В., Гудик Л. Система управління якістю: основні положення та словник (ISO 9000:2000). К.: Держстандарт України, 2001. 33 с.

16. Гончарова О. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2013. №10(151). С.78-82.

17. Драбовський А.Г., Іванюта П.В., Петренко М.І. Реінжиніринг бізнес-процесів як напрям успішного розвитку діяльності підприємств. *Економіка харчової промисловості*. 2018. Випуск 2. Том 10. С.50-59.

18. Дубініна В. В. Теоретичні аспекти класифікації бізнес-процесів підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 7(2). С. 186-189.

19. Демиденко В.В. Управління бізнес-процесами як складова процесного підходу до управління підприємством. URL: [7http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4517)

20. Єсіпова К. А. Класифікація бізнес-процесів у туристичних підприємств. *Економічний простір*. 2010. №42. С. 220-228.

21. Желєзняк А., Іваницький І. Управління ресурсами аграрних підприємств на основі оптимізації бізнес-процесів. *Аграрна економіка*. 2016. Т. 9. № 1-2. С.116 – 122.

22. Загородна О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та

класифікація.

URL:[http://sophus.at.ua/publ/2016\\_12\\_14\\_kampodilsk/sekcija\\_section\\_3\\_2016\\_12\\_14/biznes\\_procesi\\_pidpriemstva\\_sutnist\\_ta\\_klasifikacija/136-1-0-2192](http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192)

23. Зеркалов Д. В., Луц Т. Є., Качинська Н. Ф., Ільчук О. С., Чикунова-Васильєва Н. П. Безпека життєдіяльності. Навч. посіб. К.: Основа, 2014. 364 с.

24. Зеркалов Д.В. Безпека життєдіяльності. Навч. посіб. К.: Основа, 2016. 267 с.

25. Ільченко Н.Б. Моделювання бізнес-процесів підприємств оптової торгівлі. *Науковий вісник державного херсонського університету*. 2015. Вип.10. ч.2. С.88-91.

26. Іпполітова І.Я. Ефективність здійснення реінжинірингу бізнес-процесів на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. №13. С.264-270.

27. Ісаєв Р.А. Бізнес-інжиніринг та управління в комерційному банку. К.: ГОЛОС-ПРЕС, 2017. 318 с.

28. Ісаєв Р.А. Методика опису (структуризації) бізнес-процесів промислового підприємства та її практичне застосування. *Управління в організації*. 2018. №8. С.77-82.

29. Ковальчук І. В., Косарева Т. В. Управління запасами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. *Економіка АПК*. 2015. № 7. С.86–94.

30. Командровська В.Є., Морозенко О.Ю. Бізнес-процеси підприємства: сутність та методи удосконалення. *Проблеми підвищення інфраструктури*. 2016. №2. С.110-114.

31. Кононова І. В. Сутність процесного підходу до управління підприємством. *Економіка і регіон*. 2018. № 3. С. 93-98.

32. Коцко Т.А., Шеховцова І.А. Реінжиніринг бізнес-процесів як технологія антикризового управління підприємствами паливно-енергетичного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2017. №9. С. 466-472.

33. Криворучко О.М., Сукач Ю.О. Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія. Харків: ХНАДУ, 2012. 245 с.

34. Кузнецов А. И. Методика проведения обследования бизнес-процессов компании. URL: [http://www.iteam.m/publications/it/section\\_51/article\\_1469](http://www.iteam.m/publications/it/section_51/article_1469).

35. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. 2-е вид. доп. І перероб. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2013. 352 с.
36. Липчук В., Кордоба О. SWOT-аналіз фермерських господарств. *Аграрна економіка*. 2017. Т. 2, №3–4. С. 102–107.
37. Лисенко О. А. Класифікація бізнес-процесів на промислових підприємствах: теоретичні аспекти. Університетські наукові записки. 2018. № 2. С. 190-197.
38. Ліпич Л. Особливості формування бізнес-процесів на сільськогосподарських підприємствах. URL: <http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/Visnyk-Lvivskogo-Nats-agrar-univer/Zem/2009/files/09llgae.pdf>.
39. Мартинюк Н. Ю. Аналіз підходів до виділення бізнес-процесів на підприємстві. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер.: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес*. 2017. Вип. 181(3). С. 169-173.
40. Менеджмент процесів / Під ред. Й. Беккера, Л. Вілкова, В. Таратухіна, М. Куглера, М. Роземанна; [пер.з нім.]. К.: ЦНЛ, 2012. 384 с.
41. Міляр Л.Ф. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод реструктуризації. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/174/1/62.pdf>.
42. Нетепчук В.В. Управління бізнес-процесами: навч. посібник. Рівне. НУВГП. 2014. 158 с.
43. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. Ужгород : Гельветика, 2018. Вип. 22, №Ч.3. С. 22–26.
44. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес процесів підприємства. *Вісник Сумського національного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2018. Вип. (76). С. 53–56.

45. Петренко О., Македонський А. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу в сільському господарстві. *Аграрна економіка*. 2016. Т. 1, № 1–2. С.44–55.
46. Пономаренко В.С., Мінухін С.В., Знахур С.В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів : монографія. Харків : Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.
47. Праховнік Н.А., Зацарний В.В., Землянська О.В. Безпека життєдіяльності. Конспект лекцій. К.: НТУУ «КПІ» ІЕЕ, 2015. 424 с.
48. Продіус О.І., Найда Є.Д. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасна концепція управління. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/19\\_ukr/89.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/19_ukr/89.pdf).
49. Рєпін В.В., Сліферов В.Г. Процесний підхід до управління. Моделювання бізнес-процесів. К.: РІА «Стандарти та якість», 2017. 408 с.
50. Рибінцев В. О., Цвілий С. М., Бачурін Д. А. Формування процесного управління промисловим підприємством на основі бізнес-процесів. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 2. С. 117-124.
51. Таранюк Л.М. Реінжиніринг бізнес-процесів промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Суми : Вид-во «Мрія-1», 2014. 608 с.
52. Терєбух А. А., Ільницька-Гикавчук Г. Я., Макар О. П. Удосконалення управління бізнес-процесами на підприємствах України. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.7. С. 66-70.
53. Ткачук В., Кільницька О. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств як передумова розвитку диверсифікації. *Аграрна економіка*. 2011. Т. 4, №1–4. С. 150–156.
54. Ткачук К. Н., Халімовський М. О., Зацарний В. В. Основи охорони праці: Підручник. 2-ге видання, доповнене та перероблене. К.: Основа, 2006. 448 с.
55. Ткачук К.Н., Зацарний В.В., Сабарно Р.В. Охорона праці та промислова безпека: Навч. посібн. К.: Лібра, 2010. 560 с.
56. Толок А.О. Крюковська О.А. Безпека життєдіяльності: Навч. посібник. 2011. 215 с.
57. Тоцький В.І., Лаврененко В. В. Організаційний розвиток підприємства. К. КНЕУ, 2015. 247 с.

58. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2007. 288 с.

59. Харрінгтон Дж., Есселінг К.С. Оптимізація бізнес-процесів: документування, аналіз, управління, оптимізація. К.: БМікро, 2010. 314 с.

60. Чорнобай Л. І., Дума І.О. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол. : В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету “Економічна думка”, 2015. Том 22. № 2. С. 171-182.

61. Чухрай Н. І., Матвій С. І. Перепроєктування логістичних бізнес-процесів у ланцюгах поставок. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2014. № 811. С. 403-413.

62. Шеер А. В. Бизнес-процессы: основные понятия, теория, методы. М. : Весть-Мета Технология, 1999. 152 с.

63. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві : монографія. Харківський національний економічний ун-т. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 240 с.

64. Deming W. E. Quality, productivity, and competitive position. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1982. 373 p.

65. Porter M. E., Millar V. E. How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 1985, 85, (July–August), p.149–160.

66. Ахновська І.О., Ахновський Д.В. Сутність та характерні риси корпоративного міста. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2022. Том 33(72). №2. С.99-105. URL: [http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2\\_2022/14.pdf](http://www.hist.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/14.pdf)

67. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. №16. С. 76-82. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/408>

68. Болгов В.Є. Соціологічні аспекти економіки в умовах війни, виклики та можливості для України. *Вісник науки та освіти*. Серія «Соціологія». №3 (3), 2022 р., С. 258-268. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/2650/2657>

69. Болгов В.Є., Кушнір І.М. Механізм стратегічного фінансового планування на підприємстві ПрАТ «фармацевтична фірма «Дарниця» методом коефіцієнтного аналізу. *Економіка і організація управління* – ДонНУ ім. В. Стуса, м. Вінниця. № 1 (41) 2021 р. – С. 41-50. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10817/10722>

70. Kozlovskyi, S., Petrunenko, Ia., Mazur, H., Butenko, V., Ivanyuta, N. (2022), «Assessing the probability of bankruptcy when investing in cryptocurrency», *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 19(3), pp. 312-321. [https://www.doi.org/10.21511/imfi.19\(3\).2022.26](https://www.doi.org/10.21511/imfi.19(3).2022.26)

71. Trofymenko, O., Ilyash, O., Voitko, S., Dluhopolska, T., Kozlovskyi, S., Hrynkevych, S. (2022), «Impact of energy innovations on the Ukraine's economy: strategic direction and managerial practices», *Economics - innovative and economics research journal*, Vol. 10(2), pp. 99-116.

72. Клочан І. В., Трегубов О.С., Гнатенко І.А., Парохненко О.С. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід* № 17/2021. С. 6-10. DOI: 10.32702/2306 6814.2021.17.5 2.

73. Lytvynenko S., Tregubov O., Prykhno Y. Transformation of the paradigm of entrepreneurial activity innovative development in the pandemic conditions. *International Journal of Agricultural Extension*. 2022. V. 10/2. P. 147-156. URL: <https://journals.esciencepress.net/index.php/IJAE/article/view/3853>. DOI: 10.33687/ijae.010.00.3853

74. Трегубов О. С., Солоненко Ю. В., Андронік О. Л. Дослідження європейського досвіду підвищення конкурентоспроможності транспортної галузі. *Економіка і організація управління*. Донецький національний

університет імені Василя Стуса. Вінниця: ДонНУ, 2022. Вип. 2 (46). С. 240-249. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12561>

75. Солоненко Ю.В, Куца Я.О. Оптимізація організаційної структури управління підприємством. *Фінансовий простір*. 2021. Вип. №. 4 (44). С. 136-145. <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/index.php/fp/article/view/848/1045>

76. Солоненко Ю. В., Трегубов О. С. Рольова ідентифікація засновника сімейного бізнесу. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2018. №. 2. С. 52-61. [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=Type\\_2018\\_2\\_8](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Type_2018_2_8)

77. Олійник, Л. Інноваційні складові креативного підприємництва в сучасних реаліях. *Соціальна економіка*, (62), 2021 р., С. 98-106. <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-09>

78. Олійник Л.В. Матвійчук Л. Податкове навантаження вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану: методичний аспект. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 192-198. <http://elar.khmnpu.edu.ua/jspui/handle/123456789/12391>

79. Андронік О.Л. Вплив оподаткування на розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №3 (39), С. 144-154 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/9711>

80. Андронік О.Л., Воронін А.В. Можливості та загрози електронної комерції в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2021. №4 (44), С. 118-130 (категорія Б)

81. Воронін А.В. Європейська інтеграція та підтримка малого та середнього підприємництва в Україні. *Економіка і організація управління*. Донецький національний університет. Вінниця. 2020. №4 (40), С. 327-335 (категорія Б) <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/10634>

82. Воронін А.В., Панасюк П.І. Стан відновлювальної енергетики України та перспективні напрямки розвитку // *Науковий погляд: економіка та управління*. №1 (77). 2022. С.28-35 (категорія Б)

83. Костенюк Ю.Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. №4(87). С. 21-27 URL: <http://194.44.12.92:8080/jspui/handle/123456789/4560>

84. Баглюк Ю., Шевчук О. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і організація управління*. №3 (31). 2018. С. 159-167

## ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

Види бізнес-процесів за класифікаційними ознаками [60, с.175-180]

Ознака класифікації бізнес-процесів	Види бізнес-процесів	Характеристика виду бізнес-процесів
1	2	3
За ознакою формування результату (за рівнем впливу на формування доданої вартості)	Основні (первинні, відтворювальні) бізнес-процеси	Процеси, орієнтовані на виробництво продукції або надання послуг, що становлять цінність для клієнта, і забезпечують одержання доходу для організації
	Обслуговувальні (підтримувальні) бізнес-процеси	Процеси, які призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів та функціонування інфраструктури через забезпечення ресурсами всіх бізнес-процесів організації; ці процеси додають продукту вартості
	Бізнес-процеси управління	Процеси, які охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу й бізнес-системи загалом
	Бізнес-процеси розвитку	Процеси, які забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності, що дозволяє створити ланцюг цінності в основному та допоміжних процесах на новому рівні показників (через процеси вдосконалення продуктів та інфраструктури, засвоєння нових напрямків і технологій та інноваційні процеси).
За орієнтованістю бізнес-процесів	Процеси, орієнтовані на клієнта/ Customer Oriented Processes (COP's)	Це процеси виконання продукту, які визначають вимоги клієнтів (входи в ці процеси): вимоги дизайну, способу виробництва, доставки і сервісу. Процеси групи COP's містять маркетинг і продажі, дизайн і розробки, виробництво, доставку, упакування продуктів, сервіс та гарантії, процеси формування споживчої цінності для клієнта.
	Процеси, орієнтовані на підтримку/ Support Oriented Processes (SOP's)	Процеси цієї групи забезпечують потрібні ресурси для процесів, орієнтованих на клієнта. Мають найбільший рівень взаємодії з операційним рівнем процесів, орієнтованих на клієнта. Процеси, орієнтовані на підтримку, об'єднують трудові ресурси, інформаційні технології, закупівлі сировини, лабораторні дослідження, підтримку основних процесів, виготовлення запчастин, управління складською інфраструктурою тощо.
	Процеси, орієнтовані на управління/ Management Oriented Processes (MOP's)	Процеси формування зобов'язань, лідерства, управлінських ресурсів, моніторингу та прийняття управлінських рішень на рівні топ-менеджменту Процеси, орієнтовані на управління, передбачають бізнес-планування, моніторинг управлінських рішень, планування якості, планування ресурсів, комунікації тощо.
За місцем у ланцюгу формування вартості	Вхідна логістика	Сукупність процесів, пов'язаних із отриманням, складуванням та розподіленням ресурсів між «входами» бізнес-процесів. Відносини з постачальниками є ключовим фактором у створенні цінності в цій групі процесів
	Виробничі процеси	Сукупність процесів трансформації вхідних ресурсів у вихідні результати за рахунок технології виробництва/надання послуг. Збалансованість виробничих процесів та їх ефективність є ключовим фактором формування цінності на цьому етапі виконання бізнес-процесів

## продовження додатку А

1	2	3
	Вихідна логістика	Сукупність процесів доставки продукції/послуг до клієнтів організації. Містить процеси складування та дистрибуції готової продукції.
	Маркетинг та продажі	Сукупність процесів, спрямованих на переконання клієнта у здійсненні покупки товарів/послуг організації у зіставленні із конкурентами. Ефективна маркетингова політика є джерелом створення цінності на цьому етапі.
	Сервіс	Підтримка споживчої цінності виготовленої продукції/послуг для клієнта, після здійснення ним покупки.
	Управління персоналом	Процеси пошуку, найму, навчання, мотивації, нагородження та звільнення працівників організації. Люди є джерелом формування нових ідей, інновацій, тому цінність цієї групи бізнес-процесів полягає у структуруванні робіт із налагодження всіх типів активностей, описаних вище.
	Інфраструктура організації	Це системи та функції підтримки щоденних операцій організації. До цього виду бізнес-процесів відносяться фінанси та облік на підприємстві, функціонування юридичної служби, служби охорони та інших обслуговувальних служб на підприємстві, а також загальне адміністрування підприємства.
	Технологічний розвиток/інноваційна діяльність	Сукупність процесів із пошуку нових ідей, їх тестування, реалізації та комерціалізації. Ці процеси мають на меті створити критично необхідні конкурентні переваги за рахунок зміни конфігурації основних бізнес-процесів.
	Техніки та методи забезпечення виробничих процесів необхідними ресурсами	Сукупність процесів пошуку кращих постачальників та обслуговувальних компаній, які за оптимальну ціну зможуть забезпечити достатню кількість ресурсів та інструментів, для функціонування основних бізнес-процесів. Процеси цієї групи формують цінність за рахунок можливого зниження вартості ресурсів чи підвищення якісних характеристик (доставка, ремонт, обслуговування обладнання) ресурсів, за рахунок постачальників
За характером продукту	Виробничі бізнес-процеси	Процеси, продуктом діяльності яких є виробництво товарів та послуг, що споживають зовнішні клієнти
	Адміністративні бізнес-процеси	Серія послідовних заходів по виконанню адміністративних задач, продуктом діяльності яких є надання послуг по координуванню погоджених дій організаційної структури та всіх бізнес-процесів організації
По відношенню до клієнтів організації	Зовнішні бізнес-процеси(прецеденти)	Процеси, що мають вхід і/або вихід поза межами організації
	Внутрішні бізнес-процеси	Процеси, які повністю відбуваються в межах організації як цілісної бізнес-системи і клієнтами яких є виконавці і бізнес-процеси, що використовують результат виконання («вихід») цих бізнес-процесів
За рівнем деталізації розгляду	Бізнес-процеси верхнього рівня (крос-функціональні процеси)	Сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Детальні бізнес-процеси (підпроцеси)	Складова частина бізнес-процесу верхнього рівня, що становить згруповану частину функцій, призначених для виконання конкретної ролі у створенні кінцевого результату

## продовження додатку А

1	2	3
	Елементарні бізнес-процеси (операції)	Елементи процесу, не здатні самостійно створювати кінцевий результат, не вимагають більш детального опису і містять лише одну операцію
Бізнес-процеси за напрямком руху	Горизонтальні бізнес-процеси	Сукупність взаємопов'язаних інтегрованих (у функціональну структуру) процесів, які забезпечують Кінцеві результати, що відповідають інтересам (цілям) організації і становлять послідовний ланцюжок споживачів, коли кожний наступний процес визначає вимоги до попереднього Горизонтальні процеси, що виконуються у декількох функціональних підрозділах - міжфункціональні (наскрізні) бізнес-процеси
	Вертикальні (функціональні) бізнес-процеси	Процеси, що відображають діяльність організації по вертикалі, проходять відповідно до її структури у межах функціональних підрозділів і є формою взаємодії керівників функціональних підрозділів (відображають взаємодію керівництва організації, її підрозділів та робітників)
За видами діяльності (прив'язка до управлінського циклу Демінга-Шухарта)	Планування діяльності	Функції планування основної діяльності та показників ефективності бізнес-процесу організації загалом
	Здійснення діяльності	Процеси, що мають «входи» від усіх інших груп процесів
	Реєстрація фактичної інформації	Група функцій з реєстрації фактичної інформації щодо здійснення бізнес-процесу підприємства
	Аналіз і контроль	Функції контролю та аналізу виконання планових показників, відповідно оперативного, тактичного та стратегічного планування
	Прийняття управлінського рішення	Функції прийняття управлінських рішень у межах бізнес-процесу організації
В залежності від напрямку діяльності	Типові бізнес-процеси	Характерні для будь якої організації незалежно від галузі та специфіки роботи об'єкта дослідження
	Специфічні бізнес-процеси	Характерні тільки для об'єкта дослідження бізнес-процеси, які відображають специфіку роботи залежно від розміру, етапу життєвого циклу, ситуативних вимог організації
За рівнем складності	Прості	На ступінь складності впливають розміри об'єкта дослідження та ступінь деталізації при виокремленні бізнес-процесів, пов'язані з широтою обсягів проблеми, яку необхідно вирішити, що впливає також і на кількість взаємозв'язків між самими процесами
	Складні	
За функціональною ознакою	Процес постачання	Процес постачання матеріальних ресурсів є елементом, який забезпечує реалізацію основного бізнес-процесу на підприємстві, тобто є його «входом».
	Процес виробництва	Процес виробництва готової продукції призначений для перетворення «входу» процесу на «вихід».
	Процес реалізації	Процес реалізації готової продукції орієнтований на задоволення потреб клієнтів та отримання доходів підприємством.
	Процес фінансових розрахунків	Процес розрахунків з покупцями готової продукції є завершальним етапом основного бізнес-процесу підприємства; грошове відтворення отриманих доходів за рахунок задоволення потреб клієнтів.

## продовження додатку А

1	2	3
За характером впливу на успіх організації	Ключові бізнес-процеси	Процеси, які найбільше (навіть вирішальним чином) впливають на досягнення головної мети організації і відображають зовнішні стосовно організації дії (результати). Ці процеси можуть бути визначені за допомогою ранжування процесів залежно від ступеня їх впливу на результативність через аналіз чинників задоволеності споживачів, впливу на акціонерну вартість організації, збільшення продажу, розширення ринку реалізації продукції, зменшення витрат тощо
	Критичні бізнес-процеси	Процеси, неналежне виконання яких може становити фактичну або потенційну небезпеку для забезпечення якості продукції, що є віддзеркаленням внутрішніх дій організації. З різних причин у число критичних процесів може потрапити будь-який процес, що можна виявити в ході поточної діяльності організації
За рівнем деталізації	Крос-функціональні процеси	Крос-функціональні процеси - це сукупність функцій бізнес-процесу без деталізації за видами робіт або операціями
	Підпроцеси	Підпроцес - це частина основного процесу діяльності, яка призначена для виконання конкретної ролі в створенні кінцевого продукту, але не здатна самостійно створювати продукт.
За ступенем пов'язаності окремих частин	Локальні (фрагментовані) бізнес-процеси	Процеси, які характерні для традиційних організацій з вузькою спеціалізацією та організацій, де переважає управління за функціями
	Інтеграційні бізнес-процеси	Процеси, спрямовані на пов'язування диференційованих частин процесу та функцій організації в одне ціле, або процеси, що призводять до такого стану
За рівнем реалізації бізнес-процесів (авторська розробка)	Бізнес-процеси на рівні інжинірингу	Сукупність процесів, які перебувають на етапі їх впровадження та налагодження, а також ті з уже впроваджених, до яких можливо застосувати таку характеристику, як гнучкість (можливість швидко змінити конфігурації процесу без втрати ефективності).
	Бізнес-процеси на рівні функціонування організації	Розроблені та впроваджені процеси, які можна охарактеризувати як продуктивні і налагоджені. Особливість цього виду бізнес-процесів полягає у налагодженості ланцюга формування цінності, виходи попередніх бізнес-процесів відповідають запитам ресурсів наступних процесів. Процесне управління є ефективним, а ланцюг формування доданої вартості продуктивним.
	Бізнес-процеси на рівні реінжинірингу	Цей вид бізнес-процесів характеризується механістичністю та невідповідністю умовам зовнішнього середовища. У зв'язку з цим еволюційні зміни неможливі через відсутність гнучкості. Необхідним є реорганізація (реінжиніринг) цього виду бізнес-процесів для переведення їх у одну з попередніх груп. Необхідність виокремлення такого виду бізнес-процесів викликана тим, що реінжиніринг не є спонтанною та швидкоплинною дією. Він триває певний час і викликає необхідність управління цими процесами у специфічний спосіб - отримати максимум продуктивності при заданій організації процесу та здійснювати «розмороження», яке передую подальшим змінам (відповідно до моделі організаційних змін Курта Левіна). Планування діяльності організації повинно здійснюватися з урахуванням можливостей механістичних процесів та потреб зовнішнього і внутрішнього середовища організації.

## продовження додатку А

1	2	3
За ступенем впливу на результативність	Ключові (вирішальні)	Бізнес-процеси, які формують систему створення і передачі доданої вартості до кінцевого споживача. Є визначальними з точки зору успіху підприємства, а їх ефективність чинить безпосередній вплив на ефективність функціонування підприємства загалом
	Ризикові	Сукупність бізнес-процесів, які пов'язані із ризиком втрат, що визначається компанією як суттєвий
За ознакою часу	Безперервного повторення	Група бізнес-процесів, які повторюються з визначеною циклічністю та регулярністю, завершення циклу виконання бізнес-процесу водночас є початком наступного циклу
	Періодичного повторення	Група бізнес-процесів, завершення циклу виконання кожного з яких не означає його повторення. До цієї групи процесів варто віднести внутрішні аудити чи ревізії, процеси технічного обслуговування обладнання на виробництві чи логістичного автопарку. Ключова їх відмінність полягає у перервах між завершення процесу і його наступним виконанням та існування відносно стійкого періоду часу між виконанням бізнес-процесів
	Одноразового виконання	Група, до якої відносимо бізнес-процеси, що виконуються одноразово без жодного запланованого повторення. До цієї групи, як правило, належать процеси розвитку, проектно-конструкторські роботи та виконання проектів (за винятком організацій, у яких проектна діяльність є операційною).
За рівнем стійкості бізнес-процесів (авторська розробка)	Інноваційні (динамічні) бізнес-процеси	Ефективність виконання бізнес процесів цієї групи не залежать від жорстко регламентованої послідовності дій, а є результатом творчого нерегламентованого процесу. Основним фактором ефективності бізнес-процесів групи є професіоналізм та навички виконавця/виконавців (know-how). Ефективність бізнес-процесів залежить від людського фактору.
	Програмовані (статичні) бізнес-процеси	Група бізнес-процесів, налагодження та регламентація яких має першочергове значення для ефективного їх виконання. Процеси мають максимальну ефективність при рутинному повторенні процедур та операцій, які його формують. При цьому на етапі інжинірингу таких процесів, серед масиву можливих варіантів технології виконання має бути вибраний оптимальний варіант.
У межах основних складових збалансованої системи показників	Фінансові	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із фінансовими потоками всередині організації
	Клієнтські	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із взаємодією з клієнтами
	Виробництва	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із виробництвом продукції, що має споживчу цінність для клієнта
	Розвитку	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із удосконаленням діяльності організації загалом та окремих її аспектів
	Навчання і зростання	Бізнес-процеси (процедури), які пов'язані із розвитком інтелектуальних та емоційних здібностей працівників, а також процеси розвитку вмінь і навичок
За фокусом управлінської діяльності (авторська розробка)	Управління людськими ресурсами	Управлінські бізнес-процеси, які стосуються управління формальними та неформальними організаціями всередині підприємства чи окремими працівниками
	Управління інформацією	Бізнес-процеси управління функціонуванням інформаційних потоків усередині організації, ключова функція яких забезпечувати процес управління актуальною, достовірною та релевантною інформацією.

## продовження додатку А

1	2	3
	Управління фінансовими та матеріальними ресурсами	Сукупність управлінських процесів, які зорієнтовані на ефективне та раціональне використання ресурсів підприємства.
	Управління маркетингом та конкуренцією	Група управлінських бізнес-процесів, які в сукупності формують позицію компанії на ринку, взаємовідносини з клієнтами та цільовою аудиторією. Процеси взаємодії із конкурентами.
	Управління виробництвом	Управлінські бізнес-процеси, фокусом здійснення яких є налагодження виробництва, вхідної та вихідної логістики.
	Управління середовищем та зовнішніми зв'язками	Управління взаємозв'язками з постачальниками, посередниками, інституційними і обслуговувальними організаціями та іншими зацікавленими сторонами із зовнішнього середовища.
	Управління бізнес-моделлю організації	Сукупність процесів управління, які мають на меті актуалізацію і підтримку бізнес-моделі підприємства.
За видами бізнес-процесів розвитку (авторська розробка)	Розвиток розуміння ринку та споживачів	Бізнес-процеси розвитку, які формують базу інформації і досвіду щодо сутності та особливостей поведінки споживачів та тенденцій розвитку ринку. Розвиток бази даних, яка може існувати в різноманітних формах і надалі використовується в інформаційних потоках забезпечення управлінських рішень.
	Розвиток стратегії та візії організації	Бізнес-процеси розвитку, що виконуються з метою перенесення змін зовнішнього і внутрішнього середовища у стратегію підприємства
	Розвиток системи управління	Процеси інжинірингу та реінжинірингу управлінських систем чи системи менеджменту загалом з метою підвищення її ефективності. Реорганізація управління підприємством для впровадження змін в управлінську систему
	Розвиток та навчання персоналу	Бізнес-процеси зорієнтовані на максимальне використання розумових та інтелектуальних здібностей працівників та доведення рівня цих здібностей у кожному конкретному випадку до рівня, затребуваного організацією.

## ДОДАТОК Б

Бізнес-процеси відділу продажу підприємства оптової торгівлі [25, с.90]

з/п	Зміст бізнес-процесу
1	2
1	<p><b>Виконання замовлення покупців</b></p> <p>1.1. Обробка замовлення. 1.1.1. Отримання замовлення. 1.1.2. Узгодження замовлення з покупцями. 1.2. Виставлення рахунку. 1.2.1. Аналіз замовлення та оформлення рахунку. 1.2.2. Оформлення замовлення на поставку (при відсутності товару на складі). Оформлення замовлення. Передача замовлення у відділ закупок. Узгодження замовлення з відділом закупок. 1.2.3. Узгодження рахунку. 1.2.4. Відправлення рахунку покупцеві. 1.3. Підготовлення та оформлення документів. 1.3.1. Отримання сертифікатів на товар (за вимогою). 1.3.2. Оформлення документів на відвантаження у відповідності до замовляння. 1.3.3. Передача документів покупцеві (у випадку самовивезення товарів) 1.3.4. Оформлення замовлення на доставку товарів. 1.3.5. Реєстрація замовлення на доставку товарів. 1.3.6. Передача документів у відділ логістики. 1.4. Контроль виконання замовлення. 1.4.1. Контроль поставки неноменклатурної продукції. 1.4.2. Контроль доставки товарів покупцям.</p>
2	<p><b>Контроль дебіторської заборгованості</b></p> <p>2.1. Контроль оплати рахунків. 2.1.1. Визначення рахунків, за якими підходить строк оплати. 2.1.2. Повідомлення покупців про найближчий строк оплати. 2.2. Контроль простроченої дебіторської заборгованості. 2.2.1. Реєстрація простроченої дебіторської заборгованості. 2.2.2. Повідомлення покупців про порушення умов договору по оплаті відвантаженої продукції. 2.2.3. Виставлення претензій покупцям про порушення умов договору (за необхідністю). 2.3. Аналіз дебіторської заборгованості покупців. 2.3.1. Розрахунок обіговості дебіторської заборгованості. 2.3.2. Підготовлення звітів про дебіторську заборгованість.</p>
3	<p><b>Робота з претензіями покупців.</b></p> <p>3.1. Обробка претензій. 3.1.1. Отримання претензії. 3.1.2. Реєстрація претензії. 3.1.3. Узгодження претензій з покупцем. 3.1.4. Узгодження претензій з відділом закупок (при отриманні претензії про заміну неякісного товару). 3.1.5. Аналіз та визначення причин претензії. 3.1.6. Прийняття рішення про відмову/задоволення претензії. 3.1.7. Оформлення та передача відповіді на претензію покупцеві. 3.2. Узгодження претензії покупця. 3.2.1. Заміна неякісного товару (за узгодженням сторін). - оформлення замовлення на повернення товару (з підписом відповідальної особи); - передача на склад копії претензії та замовлення на повернення товару (у разі самовивезення покупцем); - оформлення та передача у відділ логістики службової записки про заміну неякісного товару, тощо; - контроль повернення та заміна неякісного товару. 3.2.2. Обмін товару (при узгодженні претензій по пересортиці товарів). - передача на склад копії претензії по пересортиці товарів (при умові самовивезення покупцем); - оформлення та передача у відділ логістики службової записки про обмін товару та копії претензії по пересортиці товарів (при умові доставки товарів покупцю); - контроль повернення та обмін товарів. 3.2.3. Допоставка доварів (при задоволенні претензії недопоставки товару). - передача на склад копії претензії про недопоставку товару (при умові самовивезення покупцем); - оформлення та передача у відділ логістики службової записки щодо допоставки товарів і копії претензії про недопоставку товарів (у випадку доставки товарів покупцю); - контроль допоставки товарів покупцю.</p>

## продовження додатку Б

з/п	Зміст бізнес-процесу
1	2
4.	<p><b>Укладання договорів з покупцями.</b></p> <p>4.1. Визначення покупців для укладання/продовження договору. 4.2. Прийняття та узгодження рішення про укладання/продовження договору. 4.3. Підготовка проекту договору. 4.3.1. Оформлення проекту договору. 4.3.2. Узгодження проекту договору. 4.3.3. Перевірка оформлення договору. 4.2. Узгодження договору з покупцями. 4.2.1. Відправлення проекту договору покупцю. 4.2.2. Контроль отримання договору покупця. 4.2.3. Узгодження змін у договорі. 4.2.4. Отримання проекту договору від покупця. 4.3. Підписання договору підприємством. 4.3.1. Оформлення договору. 4.3.2. Узгодження договору. 4.3.3. Підписання договору. 4.4. Підписання договору покупцем. 4.4.1. Відправлення договору покупцю. 4.4.2. Контроль отримання та підписання договору покупцем. 4.4.3. Отримання підписання договору від покупця. 4.5. Реєстрація договору. 4.6. Передача договору на оперативне зберігання.</p>
5.	<p><b>Розвиток клієнтської бази.</b></p> <p>5.1. Пошук нових покупців. 5.1.1. Пошук покупців для укладання договорів. 5.1.2. Підготовку переліку потенційних покупців. 5.1.3. Відправлення потенційним покупцям інформацію про товар та послугах підприємства. 5.1.4. Проведення переговорів з потенційним покупцем. 5.1.5. Отримання від потенційних покупців запитів на товар. 5.1.6. Оформлення та відправлення комерційних пропозицій/рахунків (за вимогою покупців) 5.2. Аналіз бази даних покупців. 5.2.1. Реєстрація інформації про нових покупців. 5.2.2. Контроль зміни даних про покупців (реквізити, обсяг замовлення, періодичність, номенклатура тощо) 5.2.3. Коригування даних про покупців.</p>
6.	<p><b>Обслуговування покупців.</b></p> <p>6.1. Розсилка інформації про нові товари та послуги підприємства. 6.2. Отримання від покупців запитів про товар. 6.3. Оформлення та відправлення комерційних пропозицій (за запитом покупців). 6.4. Консультування покупців. 6.4.1. Консультування покупців про товар. 6.4.2. Консультування покупців щодо вибору товару.</p>
7.	<p><b>Маркетингові дослідження.</b></p> <p>7.1. Дослідження ринку (відповідно до плану маркетингового дослідження). 7.2. Інтерпретація отриманої інформації (для відділу маркетингу). 7.3. Виявлення джерел даних про товар підприємства (для відділу маркетингу). 7.4. Проведення опитування покупців. 7.4.1. Отримання та узгодження анкетного опитування. 7.4.2. Проведення опитування. 7.4.3. Оформлення результатів опитування. 7.4.4. Передача заповнених анкет опитування.</p>
8.	<p><b>Планування продажу.</b></p> <p>8.1. Аналіз обсягів та динаміки продажу підрозділу. 8.2. Прогнозування обсягів продажу підрозділу. 8.3. Аналіз та корегування прогнозів продажу. 8.4. розроблення та узгодження планів продажу.</p>
9.	<p><b>Управління підрозділом.</b></p> <p>9.1. Планування діяльності підрозділу. 9.1.1. Розроблення планів підрозділу. - розроблення плану роботи відділу; - розроблення індивідуальних планів працівників відділу; - підготування даних бюджетування. 9.1.2. Узгодження та затвердження планів підрозділу, узгодження та затвердження плану роботи відділу продажу; затвердження індивідуальних планів працівників відділу; узгодження та затвердження бюджету підрозділу. 9.2. Контроль діяльності підрозділу. 9.2.1. Контроль виконання плану відділу. 9.2.2. Контроль виконання індивідуальних планів працівників. 9.2.3. Контроль за виконанням бюджету підрозділу. 9.2.4. Ведення управлінського обліку у підрозділі.</p>

## ДОДАТОК В

[illegible]

у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах підозрювані втрати	1182	-	-
резервах негарантованих кредитів	1183	-	-
інших строків резервів	1184	-	-
Інші обороти капіталу	1190	57	57
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>8 256</b>	<b>6 617</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи побуту</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Всього</b>	<b>1300</b>	<b>8 836</b>	<b>6 833</b>

Поси	Баз розрах	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Власний (запасний) капітал	1400	1 287	1 287
Внесок до вартості вартості капіталу	1401	-	-
Капітал у довіреність	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 160	1 160
Інший фонд	1411	-	-
Відшкодування курсової різниці	1412	-	-
Резерви капіталу	1415	1 256	1 256
Перекласифікований прибуток (збиток) (інформаційний збиток)	1420	-	-
Відшкодування капіталу	1425	-	-
Відшкодування капіталу	1430	-	-
Інші результати	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>3 623</b>	<b>3 623</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відшкодування податку зобов'язання	1500	-	-
Відшкодування зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредитні зобов'язання	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення за фінансовими зобов'язаннями	1521	-	-
Інші фінансові зобов'язання	1525	-	-
Відшкодування податку	1530	-	-
Строкові резерви	1531	-	-
у тому числі:			
резерви довгострокових зобов'язань			
резерви збитків або резерви касових витрат	1532	-	-
резерви негарантованих кредитів	1533	-	-
інші строків резервів	1534	-	-
Інвестиційні витрати	1535	-	-
Інший фонд	1540	-	-
Резерви на виплату дивидендів	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредитні зобов'язання	1600	-	-
Висхідні зобов'язання	1605	-	-
Поточні кредитні зобов'язання за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товарами, роботами, послугами	1615	5 488	2 625
розрахунками з банками	1620	7	12
у тому числі з банків на придбання	1621	-	-
розрахунками з отриманням	1625	58	-
розрахунками з оплати праці	1630	72	-
Поточні кредитні зобов'язання за:			
кредитними зобов'язаннями за зовнішніми зобов'язаннями	1635	-	-
Поточні кредитні зобов'язання за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточні кредитні зобов'язання за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточні кредитні зобов'язання за зовнішніми розрахунками	1650	-	-
Поточні кредитні зобов'язання за зовнішніми розрахунками	1660	-	-
Поточні зобов'язання	1665	-	-
Додатковий капітал	1670	-	-
Відшкодування комісійних доходів від поручення	1675	18	3
Інші поточні зобов'язання	1685	5 223	2 640
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами побуту</b>			
<b>V. Чиста вартість активів негарантованого пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Всього</b>	<b>1900</b>	<b>8 836</b>	<b>6 833</b>

Керівник

Головний бухгалтер

Пасічник Іван Михайлович

Мисю Федір Федорович

Витяг з книги, складеної за рішенням органів виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики

Підприємство Державне Підприємство "Дослідне Господарство "Подільське" за СДРПОУ  
 Територіальної державної сільськогосподарської дослідної станції  
 Інституту зорин та сільського господарства Поділля НААНУ.  
 (найменування)

Дата (рік, місяць, число)

КОДИ

2016 01 01  
 36979291

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
 за Рік 2015 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

# І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	14 718	14 811
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписани, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 14 642 )	( 13 849 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валюний:</b>			
прибуток	2090	76	962
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	1 228	-
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вилучених від оподаткування	2123	1 228	-
Адміністративні витрати	2130	( 382 )	( 292 )
Витрати на збут	2150	( 556 )	( 408 )
Інші операційні витрати	2180	( 86 )	( 118 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	280	144
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші втрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	280	144
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	280	144
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рихка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Досадка (ушкода) необоротних активів	2400	-	-
Досадка (ушкода) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рихків 2350, 2355 та 2460)	2465	280	144

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рихка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10 322	15 853
Витрати на оплату праці	2505	1 695	1 490
Відрахування на соціальні заходи	2510	614	542
Амортизація	2515	64	64
Інші операційні витрати	2520	17	11
Разом	2550	12 712	17 960

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рихка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Підписок Іван Мехайкович

Головний бухгалтер

Миско Федір Федорович

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
фінансової звітності "Звіт про фінансові результати"

Підприємство: **Державне підприємство "Дослідно-виробничий завод "Водоканал" Тернопільської державної спеціалізованої дослідної станції Інституту землі та сільськогосподарства України НААНУ"** Дата (рік, місяць, число): **2017 01 01**

Територія: **Тернопільська** за КОАТУУ: **4121611000**

Організаційно-правова форма господарювання: **Державне підприємство** за КОДМ: **140**

Вид економічної діяльності: **Виробництво зернових культур (крім рису), бобових культур і злаків соевих культур** за КВЕД: **01.11**

Середня кількість працівників: **64**

Адреса, телефон: **вулиця Незалежності, буд. 19, м. КОРОСТКОВ, ГУСЯТИНЬКИЙ РАЙОН, ТЕРНОПІЛЬСЬКА обл., 48240** МІСЦЕ

Одиниця виміру: грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Зводу про фінансові результати Зводу про сукупний дохід) (Форми №2), грошові показники якого надаються в гривнях з копійками)

Складено (пробито) позначкою "х" у відповідній клітинці:  
в національній (отриманій) бухгалтерській звітності  
в міжнародній стандартизованій фінансовій звітності

V

Підпис (Звід про фінансові результати)  
на 31 грудня 2016 р.

Форми №6 Код за ДКУД: 1801001

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	388
Осередні засоби	1010	816	884
первісна вартість	1011	6 330	6 874
знос	1012	5 514	5 990
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційних нерухомих	1016	-	-
Знос інвестиційних нерухомих	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Податочні податкові активи	1045	-	-
Судові	1050	-	-
Відстрочені податкові витрати	1060	-	-
Залишок частки у контрольованих організаціях, резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>816</b>	<b>1 272</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залишки	1100	5 978	6 708
Вироблені товари	1101	145	751
Незавершені виробництва	1102	5 082	5 652
Готова продукція	1103	2 751	2 936
Товари	1104	-	-
Відстрочені фінансові активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість	1113	-	-
Векселі отримані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за виробленою, товарами, роботами, послугами	1125	478	358
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за звітними періодами	1130	-	-
з бюджетом	1135	3	-
з іншими підприємствами	1136	-	-
з іншими підприємствами з відстроченою оплатою	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахуваннями доходу	1145	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1155	6	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1160	-	-
Поточні фінансові інвестиції	1165	453	150
Гроші та їх еквіваленти	1166	-	-
Готівка	1167	453	150
Резерви в банках	1170	-	-
Відстрочені майбутні податки	1180	-	-
Відстрочені податки у звітних періодах			

у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерви збитків або резерви на зменшення вартості	1182	-	-
резерви незароблених грошей	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	-	11
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6 918</b>	<b>7 219</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи побуту</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Всього</b>	<b>1300</b>	<b>7 434</b>	<b>8 491</b>

Позов	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зарегістрований (пайовий) капітал	1400	1 207	1 207
Внесок до зареєстрованого статутного капіталу	1403	-	-
Капітал у дооплату	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2 211	2 211
Умовний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 526	1 554
Пароціновий прибуток (нахиснений збиток)	1420	-	-
Пароціновий капітал	1425	( - )	( - )
Винувачий капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 944</b>	<b>5 173</b>
<b>II. Довгостроковий зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Позакласні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат нерухомості	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Інше довгострокове фінансування	1530	-	-
Строкові резерви	1531	-	-
у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв на зменшення вартості	1532	-	-
резерв незароблених грошей	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Таємничий контроль	1535	-	-
Прихований фонд	1540	-	-
Резерв на вилучення довгостроку	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Висока подати	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 283	2 769
розрахунками з бюджетом	1620	67	753
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з страхування	1625	-	9
розрахунками з оплати праці	1630	-	89
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	68
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховими діяльностями	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Дохідні звітні періоди	1665	-	-
Відстрочені компенсації доходи від переоцінювання	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1680	140	50
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 490</b>	<b>3 318</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи побуту</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Частка вартість акцій індивідуального пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Всього</b>	<b>1900</b>	<b>7 434</b>	<b>8 491</b>

Керівник	Підписав Іван Михайлович
Головний бухгалтер	Михайло Федір Федорович

Підприємство з порядку, незалежності центральної організації звітності, що рівнодує дирекції звітності у сфері статистики.

Підприємство Державне підприємство "Дослідне господарство "Полісся"  
Тернопільської державної сім'ї сільськогосподарської дослідної станції  
Інституту зярмі та сім'ї сільськогосподарства Полілля НААНУ\*

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

КОДИ

2017 01 01

36979291

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за

Рік 2016

р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

# І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 266	14 718
<sup>2</sup> Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписанні, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву на зароблених преміях, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві на зароблених преміях	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 11 313 )	( 14 642 )
<sup>3</sup> Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	1 953	76
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна (інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	388	1 228
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від інвентаризації	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 708 )	( 382 )
Витрати на збут	2150	( 540 )	( 556 )
Інші операційні витрати	2180	( 203 )	( 86 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	890	280
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	27	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Прибуток (збиток) від операцій (інфляції) на монетарні статті	2275	-	-

І. РОЗРАХУНОК ДОДАТКІВ І			
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	917	280
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	917	280
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (ушкода) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (ушкода) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	917	280

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	10 339	10 322
Витрати на оплату праці	2505	2 092	1 695
Відрахування на соціальні заходи	2510	447	614
Амортизація	2515	176	64
Інші операційні витрати	2520	286	17
Разом	2550	13 340	12 712

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	688,00000	-

Керівник

Пасічник Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Мисюк Федір Федорович



у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерви збитків або резерви наліжних виплат	1182	-	-
резерви незароблених премій	1183	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	11
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>6 918</b>	<b>7 219</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Всього</b>	<b>1300</b>	<b>7 434</b>	<b>8 491</b>

Позначка	Кін. річка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (інший) капітал	1400	1 207	1 207
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	2 211	2 211
Резервний фонд	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 526	1 551
Нерозподілений прибуток (зменшений збиток)	1420	-	-
Повідомлений капітал	1425	( - )	( - )
Відлучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>4 944</b>	<b>5 175</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Позичені зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Інституційні депозити	1526	-	-
Страхові резерви	1531	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань		-	-
резерв збитків або резерв наліжних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Привласнені фонди	1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Позичені кошти	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями:	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1611	2 283	2 369
рефінансування з банком	1620	67	753
з іншою особою з податку на прибуток	1621	-	-
рефінансування зі страховиками	1625	-	0
рефінансування з інших банків	1630	-	30
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	68
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за операціями з діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Діючі майбутні періоди	1661	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	140	70
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 490</b>	<b>3 318</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Числа варіантів, акцій недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Всього</b>	<b>1900</b>	<b>7 434</b>	<b>8 491</b>

Керівник

Пасічник Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Миско Федір Федорович

Підлягає члену в порядку, визначеному центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Дата (рік, місяць, число)  
2018 01 01

Підприємство: Державне Підприємство "Дослідне Господарство "Подільське"  
Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції  
Інституту кормів та сільськогосподарства Поділья НААНУ.  
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2017 р.

КОДИ  
2018 01 01  
36979291

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

### І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19 230	13 266
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 13 441 )	( 11 313 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий прибуток	2090	5 789	1 953
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	25	388
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання коштів, отриманих від оподаткування	2130	( 1 763 )	( 708 )
Адміністративні витрати	2150	( 854 )	( 540 )
Витрати на збут	2180	( 264 )	( 203 )
Інші операційні витрати	2181	-	-
у тому числі:	2182	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:	2190	2 933	890
прибуток	2195	( - )	( - )
збиток	2200	-	-
Доход від участі в капіталі	2220	1	27
Інші фінансові доходи	2240	19	-
Інші доходи	2241	-	-
у тому числі:	2250	( - )	( - )
дохід від благодійної допомоги	2250	( - )	( - )
Фінансові витрати	2255	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2270	( - )	( - )
Інші витрати	2275	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	480	2 953
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від приписаної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	480	2 953
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	480	2 953

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	14 575	15 959
Витрати на оплату праці	2505	5 126	4 014
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 086	848
Амортизація	2515	508	346
Інші операційні витрати	2520	622	495
Разом	2550	21 917	21 662

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	360,00000	2 215,00000

Керівник

Пасечник Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Мішко Федір Федорович



у тому числі в резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резерви збитків або резерви належних виплат	1182	-	-
резерви невироблених премій	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	171	-
<b>Усього за рядком II</b>	<b>1195</b>	<b>10 850</b>	<b>8 229</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
Капітал	1300	47 627	45 815

Позити	Код ра.000	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	35 910	36 935
Виплати до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінку	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 160	4 430
Грошовий дивіденд	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1413	2 493	2 613
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-	-
Відшкодування капіталу	1423	( - )	( - )
Виділений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за рядком I</b>	<b>1495</b>	<b>40 589</b>	<b>43 979</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пасивні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цілісні фінансування	1525	-	-
Поворотні довгов'язки	1526	-	-
Строкові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерви довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв невироблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
інвестиційні контракти	1535	-	-
Преміальні фонди	1540	-	-
Резерв на виплату довго-пошу	1545	-	-
<b>Усього за рядком II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поворотні капітали	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 138	1 291
розрахунками і бюджетом	1620	2 497	371
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками з страховання	1625	90	20
розрахунками з оплати праці	1630	263	130
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	684	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з утримання	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість зі внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховими договорами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Додаток майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комерційні доходи від перестрахування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	264	25
<b>Усього за рядком III</b>	<b>1695</b>	<b>7 038</b>	<b>1 836</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>V. Чиста вартість активів недрозрахованого пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>		
Баланс	1900	47 627	45 815

Керівник

Пасічник Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Мисьо Федір Федорович

Підписання в порядку, встановленому централізованою службою кадрової плати, що робить дозволом підпису з офісу статистики

Підприємство Державне Підприємство "Дослідне Господарство "Подільське" Тернопільської державної сільськогосподарської дослідної станції Інституту кормів та сільського господарства Подільи НААНУ" (націоналізоване)

Дата (рік, місяць, число)

зі СДПГОУ

КОДИ

2019 01 01

16979291

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2018 р.

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

# 1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код радян	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	21 659	19 230
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 18 276 )	( 13 441 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	3 383	5 789
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	389	25
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, витізьнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 2 094 )	( 1 763 )
Витрати на збут	2150	( 988 )	( 854 )
Інші операційні витрати	2180	( 325 )	( 264 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	365	2 933
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	1
Інші доходи	2240	115	19
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги	2250	( - )	( - )
Фінансові витрати	2255	( - )	( - )
Витрати від участі в капіталі	2270	( - )	( - )
Інші витрати	2275	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті			

Григорук-на дядяка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	2 953	917
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від приписаної діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	2 953	917
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2 953	917

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	15 967	10 339
Витрати на оплату праці	2505	4 014	2 092
Відрахування на соціальні заходи	2510	848	447
Амортизація	2515	338	176
Інші операційні витрати	2520	495	286
Разом	2550	21 662	13 340

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	2 215,00000	688,00000

Керівник

Пасичник Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Миско Федір Федорович

Додаток 1  
до Національного господарського (господарств.)  
балансу підприємства за звітний період

Підприємство: Державне підприємство "Дослідне Господарство "Полісся" Тернопільської державної  
сільськогосподарської дослідної станції Інституту аграрної економіки господарства  
Полісся НААНУ"

Територія: ТЕРНОПІЛЬСЬКА за КОСАТУЮ

Організаційно-правова форма господарювання: Державне підприємство за КОДІФ

Вид економічної діяльності: Вирощування зернових культур (сирого рису), бобових культур і частини олійних культур за КВЕД

Середня кількість працівників: 51

Адреса, телефон: вулиця Незалежності, буд. 19, м. ХОРОШІВКА, І СІМ'ЯНОВСЬКОГО НАВІСІ, ТЕРНОПІЛЬСЬКА 51131

Однією особою: так, ні, без двохтисичного знака (окрім розділу IV звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в графиках з кошиком)

Складено (пробіле позначити "х" у відповідній колонці):  
за національними (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на 31 грудня 2019

Р

Форма №1 Код м.ДКУД 1881000

А К Т И В	Код радян	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	33 729	33 729
первісна вартість	1001	33 729	33 729
накопичена амортизація	1002	-	-
Нематеріальні капітальні інвестиції	1010	-	-
Осередні засоби	1011	1 857	1 640
первісна вартість	1012	4 200	4 272
знош	1013	4 442	4 636
інвестиційна нерухомисть	1014	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомиості	1015	-	-
Знош інвестиційної нерухомиості	1016	-	-
Довгострокові фінансові активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових фінансових активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових фінансових активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	-	-
інших підприємств	1031	-	-
інших фінансових інвестицій	1040	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1045	-	-
Відстрочені податкові активи	1050	-	-
Гроші	1060	-	-
Відстрочені авансові платежі	1065	-	-
Активні кошти у виступаючих як гарантії резервах фондів	1090	-	-
Інші необоротні активи	1095	37 886	37 375
<b>Усього за розділом I</b>			
<b>II. Оборотні активи</b>			
Залиш	1100	7 364	8 412
Виробничі запаси	1101	403	514
Незавершене виробництво	1102	3 486	5 810
Готова продукція	1103	3 415	2 089
Товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Довгострокові фінансові активи	1115	-	-
Висхідні активи	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	256	387
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахування доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інші поточні дебіторська заборгованість	1155	7	15
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	692	25
Готівка	1167	692	25
Резерви в банках	1170	-	-
Витрати майбутніх періодів	1180	-	-
Частка нерозподілена у звітному періоді			

у тому числі:	1181	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв наявних витрат	1182	-	-
резерв неспроможних прямих	1183	-	-
інших страхових резервів	1184	-	-
інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	8 228	8 839
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	48 815	46 214

Пасив	Код радян	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I. Власний капітал	2	3	4
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	36 936	36 936
Внески до зареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	4 430	4 430
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Перекладацький кредит (нескорчений збиток)	1420	2 613	2 618
Неоплачений капітал	1425	-	-
Висучений капітал	1430	-	-
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	43 978	43 982
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податки зобов'язання	1500	-	-
Поворотні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат періоду	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Амортизовані довгострокові	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв наявних витрат	1532	-	-
резерв неспроможних прямих	1533	-	-
інших страхових резервів	1534	-	-
Інвестиційні витрати	1535	-	-
Прізовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату дивиденду	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Внески в казнач	1605	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
винаги, роботи, послуги	1611	1 291	1 814
розрахунки з бюджетом	1620	571	850
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунки зі страхування	1625	29	-
розрахунки з оплати праці	1630	120	48
Поточна кредиторська зобов'язаність за короткостроковими зобов'язаннями	1635	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за розрахунками з утриманням	1640	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за внутрішніми розрахунками	1645	-	-
Поточна кредиторська зобов'язаність за страховими діяльностями	1650	-	-
Поворотні забезпечення	1660	-	-
Дивиденди майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комерційні кредити від контрагентів	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	25	41
Усього за розділом III	1695	1 836	2 232
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	48 815	46 214

Керівник

Пасічник Іван Михайлович

Головний бухгалтер

Мисаєв Федір Федорович

Підтверджується в порядку, встановленому національним органом валютного контролю, що рішення державної політики у сфері статистики.



Підприємство <b>Державне Підприємство "Дослідне Господарство "Подільське"</b> за СДРІКОУ Тернопільської державної сітсько-освітньої дослідної станції Інституту змін та сітського господарства Національного ААНУ (націоналізоване)		Дата (рік, місяць, число)	
		2020 01 01	
Звіт про фінансові результати (Звіт про господарський дохід)		КОДН	
за рік 2019		2020 01 01	
Форма №2 Код за ДКУД		1801003	

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 164	21 659
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписан, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 13 353 )	( 18 276 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2060	2 811	3 383
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	389
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2122	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сітськогосподарської продукції	2123	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2125	( 1 793 )	( 2 094 )
Адміністративні витрати	2150	( 726 )	( 988 )
Витрати на збут	2160	( 257 )	( 325 )
Інші операційні витрати	2181	-	-
у тому числі:	2182	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2182	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сітськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	35	365
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	115
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги	2250	( - )	( - )
Фінансові витрати	2255	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2270	( - )	( - )
Інші витрати	2275	-	-
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті			

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	35	480
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) під припиненою діяльністю після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	35	480
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	35	480

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	11 821	14 575
Витрати на оплату праці	2505	4 928	5 126
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 052	1 086
Амортизація	2515	211	508
Інші операційні витрати	2520	682	622
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>18 694</b>	<b>21 917</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	31,50000	360,00000

Керівник

Підпис Ірини Михайлівни

Головний бухгалтер

Микола Федір Федоренко